



LA RICERCA

L'innovazione nelle Pmi, fuori dai luoghi comuni

di Raffaella Manzini e Gloria Puliga, Liuc – Università Cattaneo

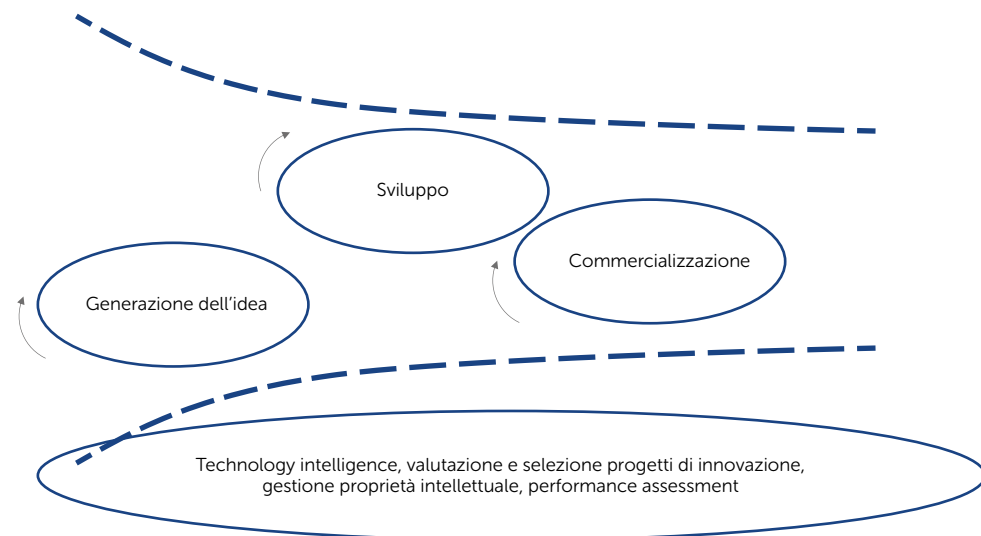
GRAZIE AL **PROGETTO EUROPEO RISICO** UN GRUPPO DI ESPERTI ITALIANI E SVIZZERI HA ANALIZZATO I MECCANISMI CHE GOVERNANO IL PROCESSO INNOVATIVO DELLE AZIENDE, SCOPRENDO CHE QUELLE PIÙ PICCOLE HANNO MOLTE POTENZIALITÀ NON SFRUTTATE. PER FARLO NON DEVONO NECESSARIAMENTE ACQUISIRE I METODI DELLE GRANDI

Sulle piccole e medie imprese e sulla loro capacità (o incapacità) di innovare si sentono ripetere spesso le stesse considerazioni, ormai luoghi comuni. Eppure, se si riesce ad andare più in profondità, superando i pregiudizi, si scopre che forse sappiamo ancora poco sull'argomento.

È quel che ci è successo con un progetto europeo de-

nominato RISICO (si veda il box, *ndr*), che ci ha spinto a studiare l'innovazione delle Pmi; quel che ne è risultato, e che qui brevemente riportiamo, ci ha in parte sorpreso. La Liuc - Università Cattaneo insieme con i partner di progetto italiani e svizzeri si è impegnata in un'analisi dei processi di innovazione delle imprese di piccole e medie dimensioni operanti nei settori della meccatronica, tessile

FIGURA 1: IL FUNNEL DELL'INNOVAZIONE



Fonte: Rete Integrata di Servizi per l'Innovazione e la Cooperazione

e delle scienze della vita e collocate nel Canton Ticino e nelle province di Milano, Varese e Como.

I NUMERI E GLI OBIETTIVI

Nell'arco temporale del progetto, con il consorzio di partner abbiamo studiato circa 40 piccole e medie imprese per approfondire le loro modalità di lavoro in tema di innovazione. Con 25 di queste imprese, poi, ci siamo focalizzati su specifici progetti e/o su alcune fasi del processo di innovazione provando, insieme a loro, a capire le vere radici della capacità di generare valore attraverso l'innovazione di prodotto e di processo. L'obiettivo finale del progetto era quello di capire quali fossero i punti di forza e le criticità delle Pmi che vogliono fare innovazione e comprendere come strutturare eventuali

servizi di supporto realmente capaci di ridurre tali criticità.

L'obiettivo era sfidante e il rischio di cadere rapidamente nei luoghi comuni era molto elevato. Tra questi, alcuni sono particolarmente noti: le Pmi hanno poche risorse finanziarie da destinare all'innovazione, che è assai costosa; non hanno internamente competenze scientifiche, tecniche e manageriali adeguate alla complessità dell'innovazione; non hanno un'organizzazione sufficientemente strutturata per supportare e promuovere l'innovazione. Abbiamo provato a non lasciarci fuorviare da questi pregiudizi e, a tal fine, ci siamo dati un protocollo di lavoro adatto allo scopo.

LE MODALITÀ DI LAVORO

Insieme ai partner di progetto abbiamo costruito un protocollo di ricerca, ossia

una modalità condivisa per effettuare le nostre attività di analisi insieme alle imprese. Abbiamo scomposto il processo di innovazione, seguendo il modello del *funnel* (si veda figura 1, ndr) in una serie di attività e fasi, identificandone le relazioni reciproche e chiarendo le diverse possibili sequenze temporali o logiche.

Con questo modello in mente abbiamo conversato con imprenditori e manager, cercando di comprendere il loro quotidiano, nel loro vissuto reale, con i loro linguaggi. A posteriori poi abbiamo ricostruito attività e fasi in coerenza con il modello teorico di partenza, evidenziando luci e ombre. Ed è stato interessante il momento nel quale abbiamo "restituito" alle aziende il quadro da noi ricomposto. Si sono riconosciuti, ma si sono visti in molti casi con lenti diverse da quelle alle quali erano abituati. E questo ha fatto emergere qualcosa di nuovo, sia per loro che per noi.

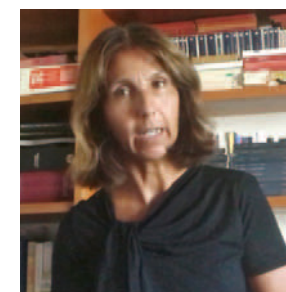
Il passo successivo è stato confrontare le evidenze emerse dai diversi casi, identificando regolarità, differenze, eccellenze e debolezze. E su queste ultime siamo tornati in azienda cercando di costruire insieme gli strumenti per superarle, in una sorta di *coaching*. Senza avere la pretesa qui di descrivere tutto quello che abbiamo imparato, riportiamo alcuni spunti di riflessione.

OPEN INNOVATION: GIOIE E DOLORI

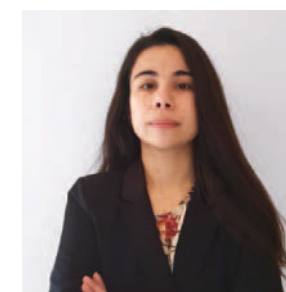
Delle 40 imprese coinvolte nel progetto, tutte hanno affermato di ritenere indispensabile aprire i processi di innovazione. L'open innovation è riconosciuto essere il paradigma attuale nel quale tutte le aziende, anche le Pmi, si muovono. Questo è il contesto e tutti ne riconoscono i potenziali benefici (o alcuni di essi): accedere a competenze e risorse aggiuntive, condividere i rischi, aumentare il know how, accrescere la visibilità e le possibilità di accesso a mercati diversi.

Tuttavia, è stato curioso rilevare che per molte aziende proprio l'open innovation rappresenti una delle criticità principali del processo di innovazione: la ricerca esterna di idee e partner richiede tempo e competenze adeguate, altrimenti ciò che si porta all'interno – o che si condivide con l'esterno – non porterà frutti significativi, ma solo ulteriori problemi; gli strumenti di intelligence a supporto dell'analisi esterna nella ricerca di idee, tecnologie e partner (come il *benchmarking* tecnologico, o l'analisi brevettuale) sono complessi e talvolta costosi; l'utilizzo di input esterni, e lo sfruttamento di innovazioni interne con soggetti esterni, richiedono una capacità di comprensione, integrazione, codifica e decodifica delle informazioni, che spesso mancano.

Per esempio, sfruttare le mille potenzialità del grafene, in collaborazione con un laboratorio universitario che lo sviluppa e con un'azienda che lo produce, richiede che si sappiano trasferire tra partner le caratteristiche funzionali del prodotto desiderato (richieste dal cliente), quelle



Raffaella Manzini



Gloria Puliga

tecniche che ne sono alla base e quelle strutturali che le abilitano. Linguaggi diversi e ambiti di conoscenza diversi che devono essere integrati tra loro per essere realmente sfruttati.

Altro esempio: un’azienda ha sottolineato quanto sia difficile identificare un laboratorio scientifico adatto a condurre i test di laboratorio necessari per il loro materiale, nella giungla di informazioni che la rete fornisce.

L'INNOVAZIONE CONTO TERZI NON È VALORIZZATA

Molte aziende piccole e medie svolgono attività di innovazione prevalentemente su richiesta specifica dei loro principali clienti, ossia con il mandato di risolvere un problema tecnico e/o di migliorare i parametri tecnico-funzionali di un prodotto o di un processo. Di questo tipo di innovazione si annotano in genere le criticità: cosa succede se l’azienda perde il cliente? Cosa succede se non si riesce a soddisfare la richiesta?

Accanto alle criticità abbiamo, però, scoperto un grande valore ampiamente sotto-utilizzato. Il know how sviluppato per lo specifico problema-cliente rappresenta una fonte di innovazione ancora poco usata dalle imprese. Se è certamente vero che i clienti solitamente si assicurano l’esclusiva dell’innovazione del terzista attraverso accordi e clausole di contratto, è altrettanto vero che il know how accumulato nel tempo può essere riutilizzato per aprirsi a nuovi clienti e mercati.

Un’azienda che ha sviluppato una modalità innovativa per migliorare la precisione di una macchina utensile potrebbe rivendere non tanto la nuova macchina utensile, di proprietà del cliente, bensì la propria capacità di migliorarne le caratteristiche tecniche. Questo consentirebbe anche di ridurre una delle principali e storiche criticità dei terzisti: la dipendenza da pochi clienti.

FORMALIZZAZIONE O CULTURA DIFFUSA?

Uno dei luoghi comuni dell’innovazione nelle Pmi è la cronica mancanza di risorse; conseguentemente, si presume che queste imprese non possano dotarsi di una strut-

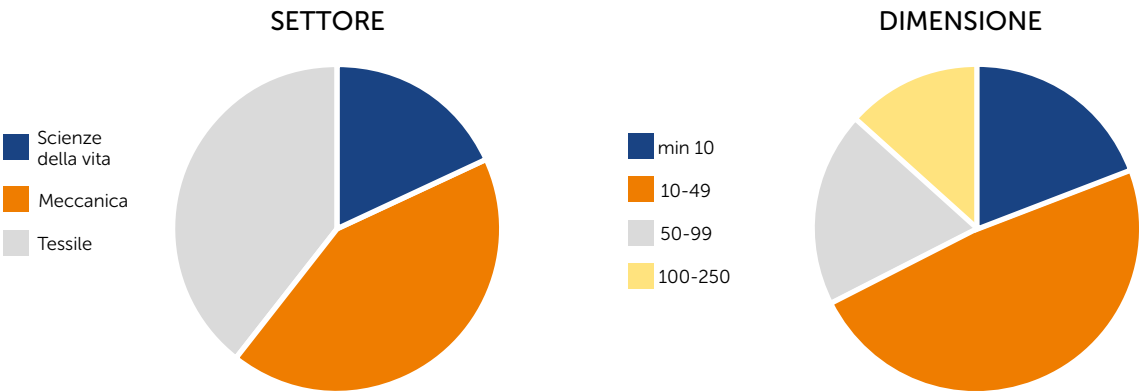
I PARTNER DEL PROGETTO

Il progetto RISICO – Rete Integrata di Servizi per l’Innovazione e la Competitività è stato finanziato dal Programma di cooperazione Interreg V-A Italia-Svizzera 2014-2020 (su Fondo europeo di Sviluppo regionale) e ha coinvolto sette partner: ECOLE- Enti Confindustriali Lombardi per l’Education (capofila italiano), Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (Supsi) – Dipartimento Tecnologie Innovative (Capofila Svizzero), LIUC - Università Cattaneo, Univa Servizi, Unindustria Servizi, ATED - ICT Ticino, AITI - Associazione Industrie Ticinesi.

In un arco temporale di 30 mesi, da dicembre 2018 a maggio di quest’anno, avrà complessivamente raggiunto circa cento imprese tra eventi, attività di assessment e coaching. Nel gruppo di progetto hanno collaborato Milena Motta (Strategie & Innovazione, azienda a supporto del progetto), e i ricercatori di Supsi, Andrea Barni e Marco Pirotta.



LE CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE



Fonte: Progetto RISICO – Rete Integrata di Servizi per l’Innovazione e la Competitività

tura dedicata all’innovazione (una funzione, un dipartimento, un’unità organizzativa). Nella forma, in effetti, molte delle Pmi non sono strutturate per fare innovazione. Il fatto però che (alcune) ne facciano comunque, e con successo, senza una funzione dedicata, significa che essa non è indispensabile. In un ambiente molto piccolo, dove coordinamento e comunicazione interna sono facilitati dalle ridotte dimensioni e dalla omogeneità di linguaggi e valori, una diffusa cultura dell’innovazione può efficacemente, ed efficientemente, sostituire una struttura dedicata.

È vero che costruire e nutrire nel tempo una cultura dell’innovazione richiede comunque un investimento costante e uno stile di gestione adeguato, ma si tratta di linee di azione talvolta meglio percorribili per una Pmi, rispetto alla standardizzazione di strutture e processi. Si tratta di stimolare in modo continuativo le persone a migliorare prodotti e processi e ad aprire lo sguardo verso l’esterno, peraltro mantenendo così una flessibilità e una rapidità nel cogliere opportunità di innovazione tecnologica che la presenza di strutture formali talvolta limita in maniera significativa.

VERSO UN MODELLO UNICO E DISTINTIVO

La nostra interazione con le aziende nell’ambito del processo RISICO non ci ha portato a modificare la consapevolezza delle difficoltà dell’innovazione nelle Pmi. Essa ci ha suggerito, però, che esistono modelli di innovazione diversi da quelli tradizionalmente proposti dalla letteratura, che valorizzano i loro punti di forza. Certamente non sono modelli semplici, né rapidi da adottare, né stabili: essi richiedono infatti investimenti in cultura, una continuità di visione, uno stile gestionale e organizzativo aperto e una costante capacità di evoluzione. Per questo occorre studiarli e promuoverli, in un’attività integrata e coordinata tra università, imprese, soggetti intermediari dell’innovazione. Non per spingere le Pmi a trasformare i loro processi di innovazione a immagine e somiglianza delle grandi imprese, ma per aiutarle a costruirsi un proprio modello, unico e distintivo.

