

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE E SPUNTI DI RIFLESSIONE

ATTIVITÀ DI AUDITING SVOLTA PRESSO LE PMI DELLA PROVINCIA DI POTENZA

Dott.ssa Stefania Faretta

Ing. Pierluigi Argoneto

Dott. Francesco Pietrantuono

Sommario

Introduzione	3
Le imprese coinvolte	4
Analisi per dimensione.....	4
Analisi per settore	14
Conclusioni	20
Alcuni propositi.....	23

Introduzione

L'Unioncamere, con il supporto di Dintec, ha avviato nel 2004 il primo monitoraggio delle iniziative del Sistema camerale in tema di innovazione tecnologica, con l'obiettivo di effettuare una ricognizione delle azioni intraprese e delle esperienze maturate in tema di Innovazione e trasferimento tecnologico. Il monitoraggio, realizzato attraverso l'invio di un questionario, ha interessato le Camere di Commercio, le Aziende Speciali e le Unioni regionali.

Il Progetto in esame, nell'arco complessivo dell'indagine, ha previsto un'azione di check – up tecnologico su un campione di 31 aziende della Provincia di Potenza. L'obiettivo è riassumibile nei seguenti quattro punti:

1. Analisi del patrimonio tecnologico delle imprese;
2. Rilevazione dei fabbisogni di ricerca ed innovazione;
3. Valorizzazione della variabile tecnologica nelle strategie aziendali per accrescerne la competitività;
4. Perfezionamento dei servizi per il trasferimento tecnologico alle PMI.

I check up sono stati somministrati dagli auditor tecnologici direttamente in azienda, interagendo attivamente con gli imprenditori. Ciò, in alcuni casi ed in particolare nelle realtà aziendali più consolidate, ha consentito l'ottenimento di alcune informazioni non solo strettamente legate all'azienda ma, anche, di una serie di notizie relative alle difficoltà ed agli ostacoli che incontrano quotidianamente le PMI nella nostra realtà.

Dallo studio, condotto sui casi aziendali della Provincia, emerge un quadro segnato da forti chiaroscuri di indubbio interesse. Le imprese che sono state analizzate nell'ambito di tale Progetto esprimono un indubbio orientamento alla crescita: in esse la tensione ad innovare è sicuramente una caratteristica distintiva, seppure con i limiti segnati da una carenza di risorse interne (da intendersi in senso ampio) e di contesto. È opportuno, però, fare richiamo alle modalità e ai limiti entro cui tale processo innovativo si realizza, in modo da consentire una lettura esauriente dei processi imprenditoriali in essere e per inferirne il tipo di politiche di promozione e sostegno che le istituzioni intendono realizzare. Pertanto, prima di addentrarsi nella fase di analisi di massima dei risultati, che ci permetterà di evidenziare alcune linee guida utili allo sviluppo di progetti futuri, è opportuno sviscerare in modo più analitico alcuni dati che danno evidenza del contesto produttivo e del rapporto delle PMI con l'innovazione intesa nella sua accezione più ampia.

Le imprese coinvolte

Per cogliere in maniera significativa la situazione dell'innovazione nelle PMI analizzate, viene proposta un'analisi di dettaglio lungo due classificazioni:

1. per dimensione (di fatturato);
2. per settore di appartenenza.

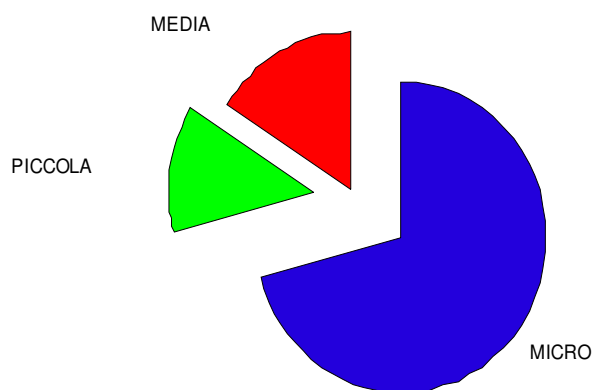
Analisi per dimensione

Il campione è rappresentato, come evidenziato dalla seguente tabella, in gran parte da piccolissime imprese con un numero di dipendenti inferiore a 10, di cui un buon numero addirittura inferiore a 5:

tab.1

	MEDIA	PICCOLA	MICRO	
	10mln-50mln €	2mln-10mln €	0,5mln-2mln €	< 0,5mln€
2007	2	1	5	2
2008	3	3	8	7
Totale	5	4	13	9
			22	

Ogni possibile considerazione deve tenere conto della composizione del campione oggetto dello studio. Un insieme che è, comunque, nel peso delle singole componenti, rappresentativo della realtà economica della Provincia. Un tessuto economico caratterizzato da una forte polverizzazione delle attività economiche.



Una serie di dati sono utili a dare una misura dello stato dell'innovazione, quantomeno rappresentano un'indicazione del ruolo che l'innovazione ha nelle scelte degli imprenditori della Provincia. Un primo fattore sicuramente è relativo all'utilizzo di marchi e brevetti.

Dai dati raccolti emerge il ricorso delle imprese, come forme di tutela, più ai primi che ai secondi. Sicuramente su questo fenomeno incide il maggior costo e la maggiore difficoltà burocratica nel percorso di brevettazione. Relativamente a quest'ultimo dato, però, va evidenziato come il numero medio di brevetti sia più alto nel gruppo delle micro imprese, anche se per quelle con meno di 5 dipendenti, come ci si attendeva, è praticamente nullo. L'osservazione della varianza, però, mostra che tale dato è condizionato da pochissime micro imprese, che però posseggono molti brevetti. A parità di varianza invece, si conferma la correlazione positiva tra dimensione e capacità brevettuale, sebbene non proprio nelle forma forte che magari inizialmente ci si poteva attendere. Per quanto riguarda i marchi, invece, ci sembra poter evidenziare una correlazione opposta. Il ricorso è maggiore e più diffuso (minore varianza) quanto più piccola è la dimensione dell'impresa considerata.

tab.2

	MEDIA	PICCOLA	MICRO	
	10mln-50mln €	2mln-10mln €	0,5mln-2mln €	< 0,5mln €
BREVETTI	2*	1	9**	0
(media)	(0,5)	(0,25)	(0,75)	(0)
(varianza)	(0,75)	(0,75)	(1,516)	(0)
MARCHI	4*	2	2**	4
(media)	(1)	(0,5)	(0,17)	(0,44)
(varianza)	(1,5)	(0,75)	(0,14)	(0,25)

*una Media impresa non ha risposto alla domanda, **una micro impresa non ha risposto alla domanda

Relativamente alla presenza, all'interno dell'azienda, di una funzione dedicata di R&S piuttosto che di un ufficio tecnico o relativamente all'impiego di laureati e professioni scientifiche si rileva quanto riportato nella seguente tabella:

tab.3

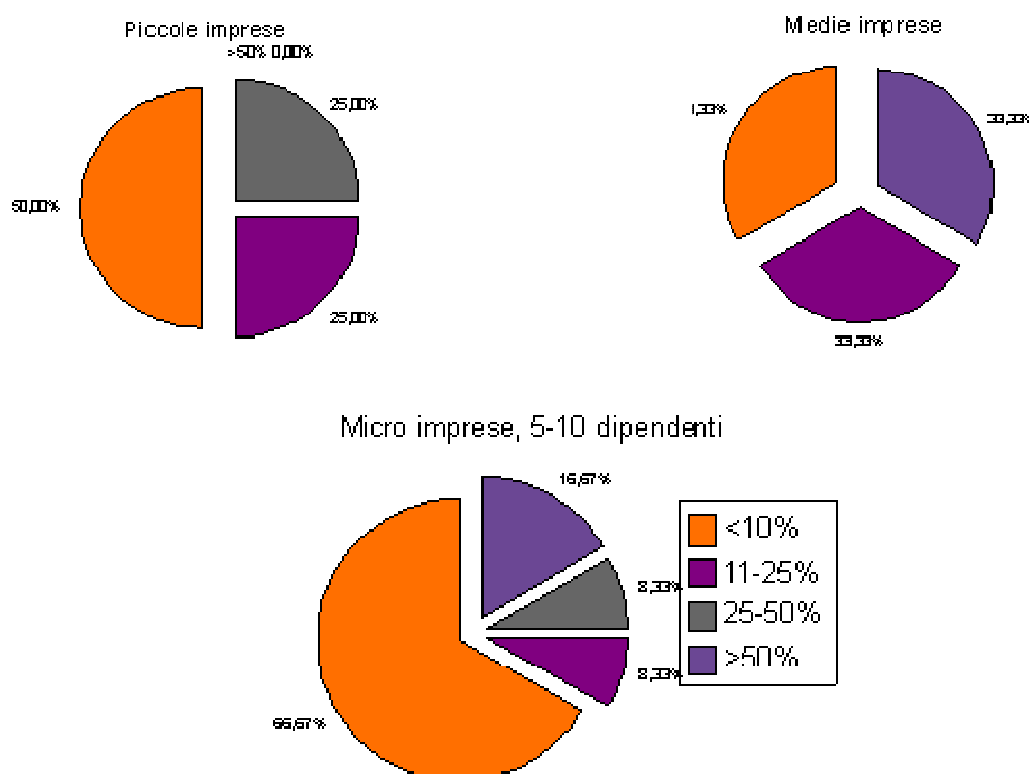
		MEDIA	PICCOLA	MICRO	
		10mln-50mln €	2mln-10mln €	0,5mln-2mln €	< 0,5mln €
LAUREATI	0	0	1	4	7
	[1,5]	4	3	9	2
	[6,9]	1	0	0	/
PROFESSIONISTI	0	1	1	5	4
	[1,5]	2	3	6	5
	[6,9]	1	0	2	/
ADDETTI R&S	0	1	2	2	5
	[1,5]	2	2	9	4
	[6,9]	1	0	1	/
	>9			1	

Pur nella varietà dei dati si può cogliere un aspetto importante: delle piccolissime imprese, quelle con meno di 5 dipendenti, dichiarano di fare direttamente ricerca e sviluppo, ma evidentemente più nella forma di ufficio tecnico che di una funzione aziendale vera e propria di ricerca e sviluppo. Questo ultimo aspetto si può generalizzare in realtà per tutte le dimensioni di impresa. Ad esempio, osservando il peso della formazione tecnologica sulla formazione complessiva si evince come, al netto di un paio di micro imprese, la formazione tecnologica incida sempre meno sulla formazione totale quanto più piccola è la dimensione dell'impresa:

tab.4

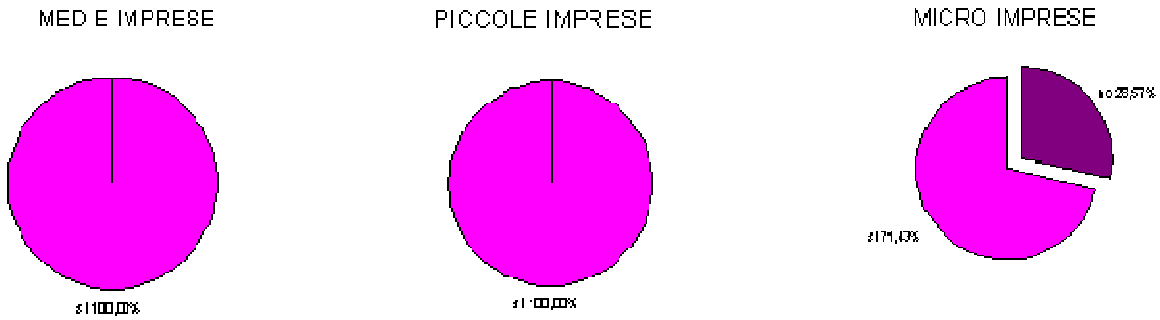
Incidenza formazione tecnologica	MEDIA *	PICCOLA	MICRO**	
	10mln-50mln €	2mln-10mln €	0,5mln-2mln €	< 0,5mln €
<10%	1	2	8	9
11%-25%	1	1	1	0
25-50%	0	1	1	0
>50%	1	0	2	0

*Una Media impresa non ha risposto, **una micro impresa non ha risposto

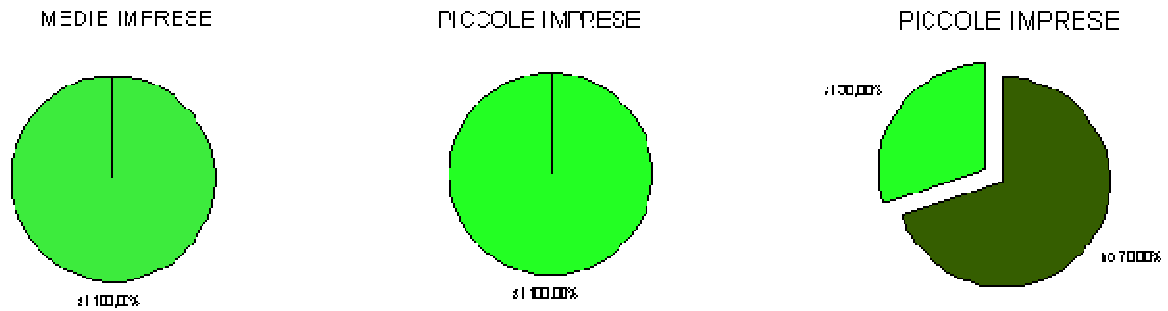


Un ulteriore aspetto indagato è relativo all'importanza che l'ICT può giocare nei confronti delle PMI, grazie alle opportunità offerte per affrontare le sfide poste dalla progressiva globalizzazione dei processi competitivi. Si tratta delle tecnologie cosiddette Internet-based che portano giovamenti soprattutto nell'abbattimento dei costi di attività information-intensive quali la comunicazione, il marketing e le vendite; nella creazione di network locali; oltre allo sviluppo dei mercati elettronici, e di e-business. Nella seguito si riportano le medie delle risposte relativamente a due domande specifiche effettuate nell'analisi di audit. Ciò che si può evidenziare è come quasi tutte le imprese abbiano un dominio web. Si riscontra, invece, un uso importante delle tecnologie "internet-based" nelle aziende medie e piccole.

La sua azienda è in possesso di un dominio WEB?*

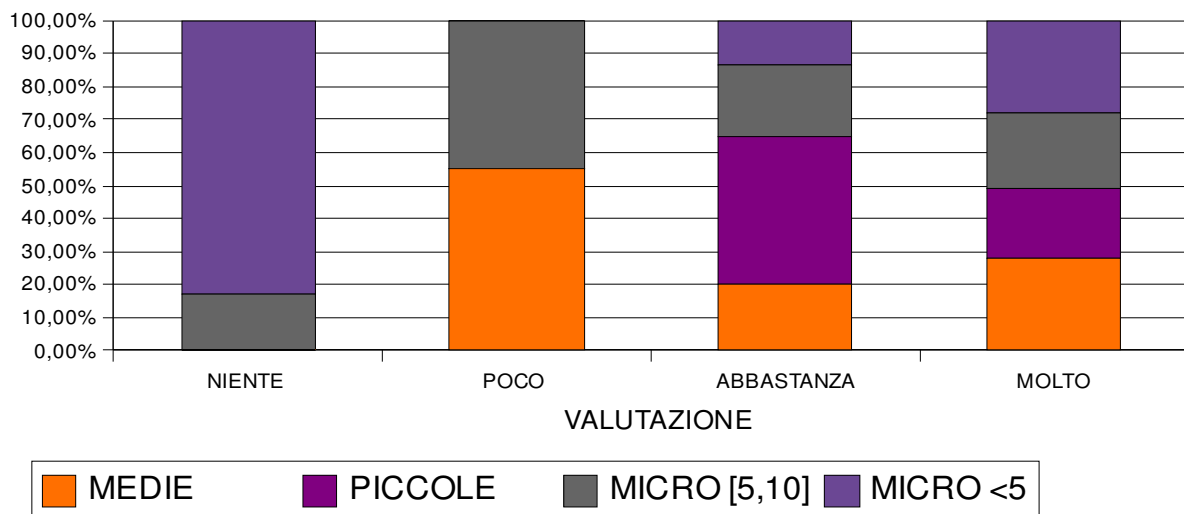


Nella sua azienda è presente una funzione dedicata all'ICT?*



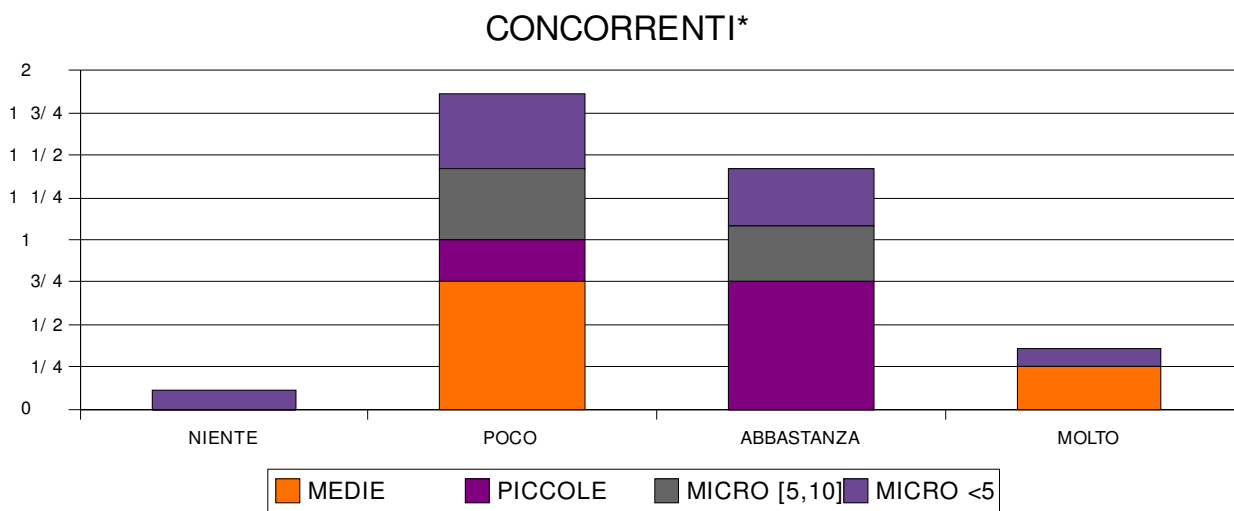
*una Media impresa non ha risposto, due micro imprese non hanno risposto.

QUANTO E' IMPORTANTE L'USO DI ICT

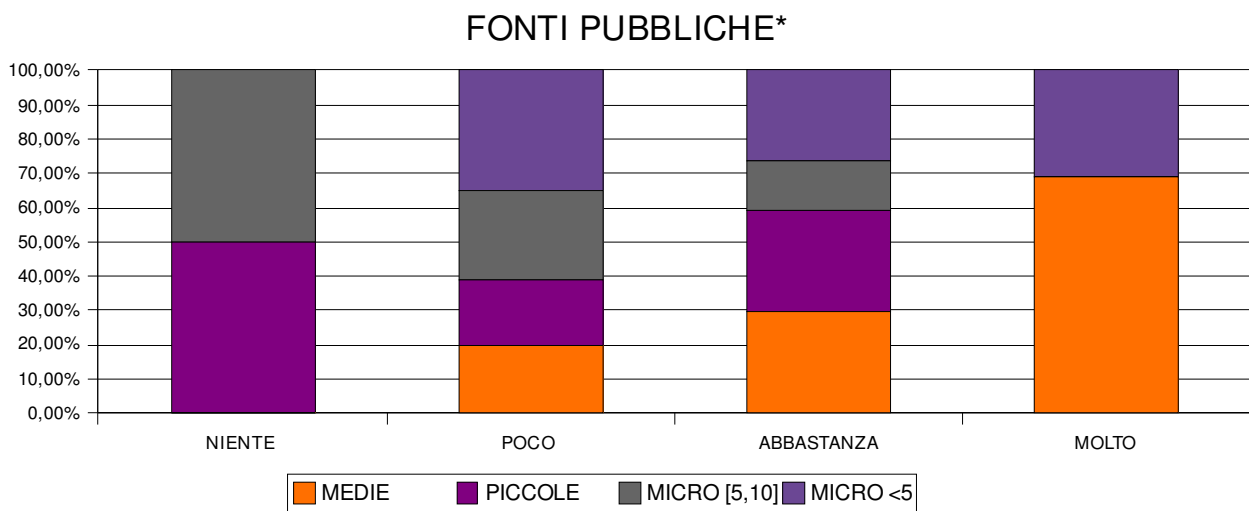


*2 Medie e 2 micro [5,10 dip.] non hanno risposto

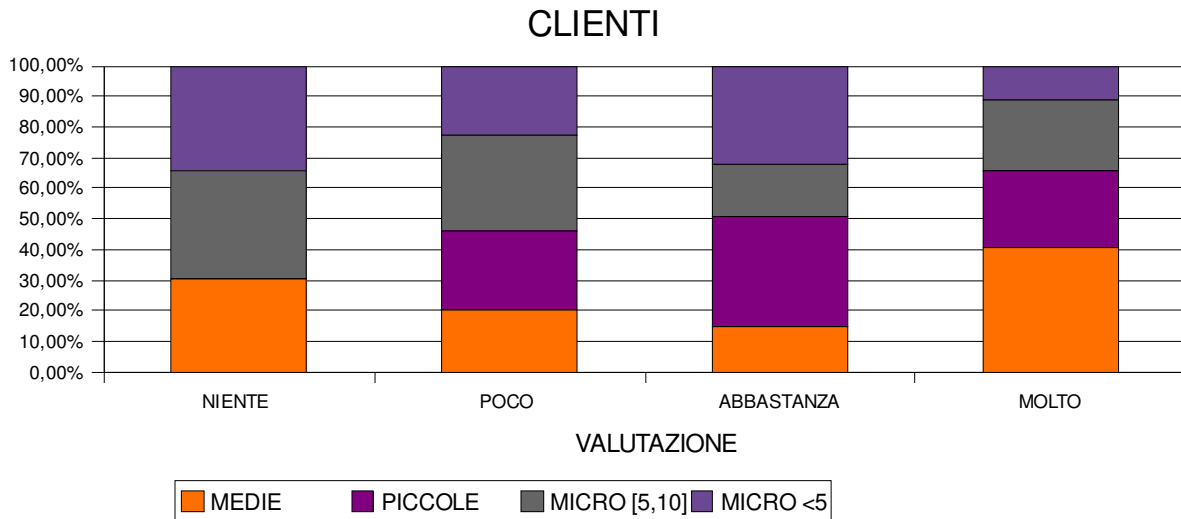
Se la piccola dimensione costituisce un ostacolo ad una attività anche solo di sviluppo di tipo strutturale o permanente, è evidente che un ruolo importante potrebbe giocarlo l'ambiente esterno. Diventa così importante capire, quanto c'è, da dove proviene lo stimolo ad innovare. Sono state considerate 4 voci rappresentative : i) concorrenti, per tener conto dell'ostilità e competizione del mercato; ii) fonti pubbliche, per capire il contributo proveniente dai policy esterni; iii) clienti, anche se in futuro bisognerebbe lavorare a distinguere le produzioni su commessa e quelle a catalogo, infatti ci aspetteremmo dalle prime un'importanza maggiore relativamente a questa fonte di innovazione; iv) eventi, in quanto indicatore del ruolo svolto dai cosiddetti canali " freddi" (fiere, riviste, convegni, ecc..).



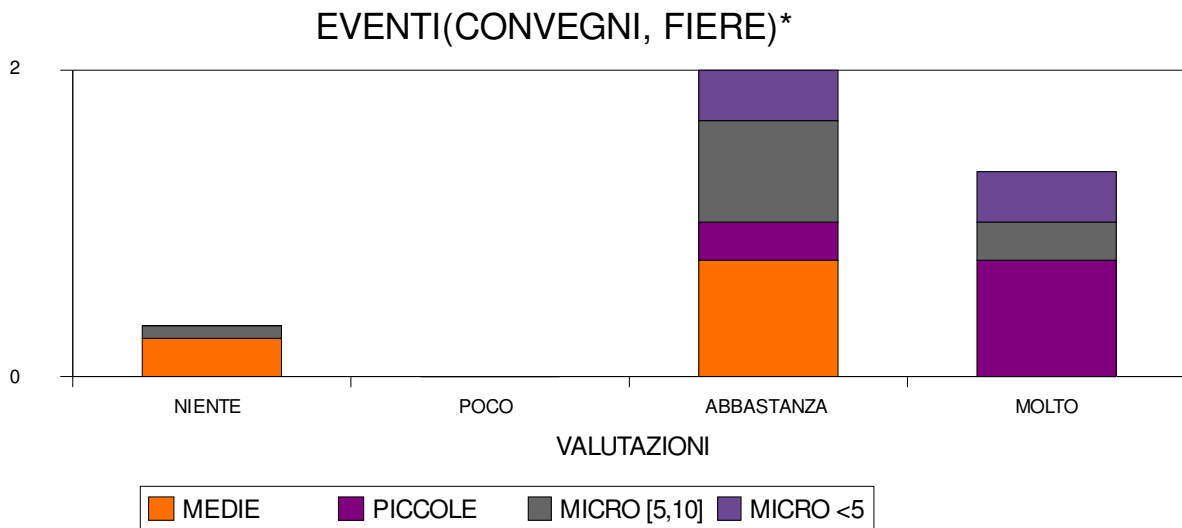
*Una Media e una micro (5-10 dip.) non hanno risposto.



*Una Media e una micro (5-10 dip.) non hanno risposto.



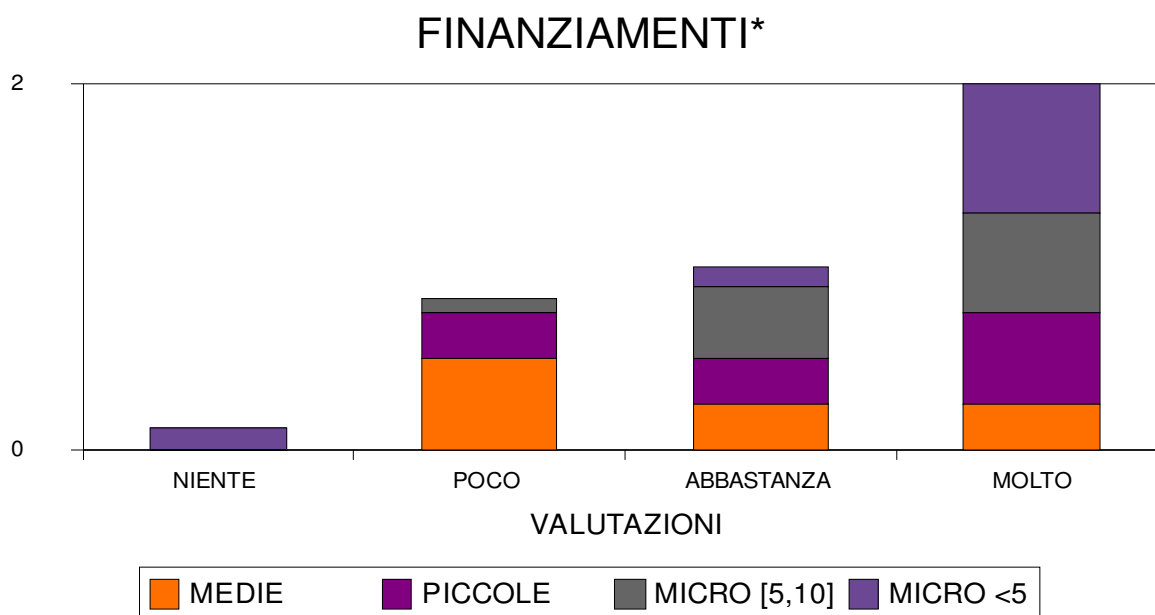
Il grafico mostra come aspetto interessante che le piccole imprese sono quelle che meno sentono il contributo delle diverse istituzioni all'innovazione, insieme a quelle micro. Tra le imprese che dichiarano di avere una fonte di innovazione molto importante nelle istituzioni ci sono le medie imprese e le micro con meno di 5 dipendenti.



Il grande peso, in termini di importanza, di eventi quali soprattutto fiere, è sintomatico della predominanza di canali cosiddetti "freddi" di aggiornamento tecnologico e innovazione. E soprattutto si evidenzia l'importanza a prescindere della dimensione imprenditoriale.

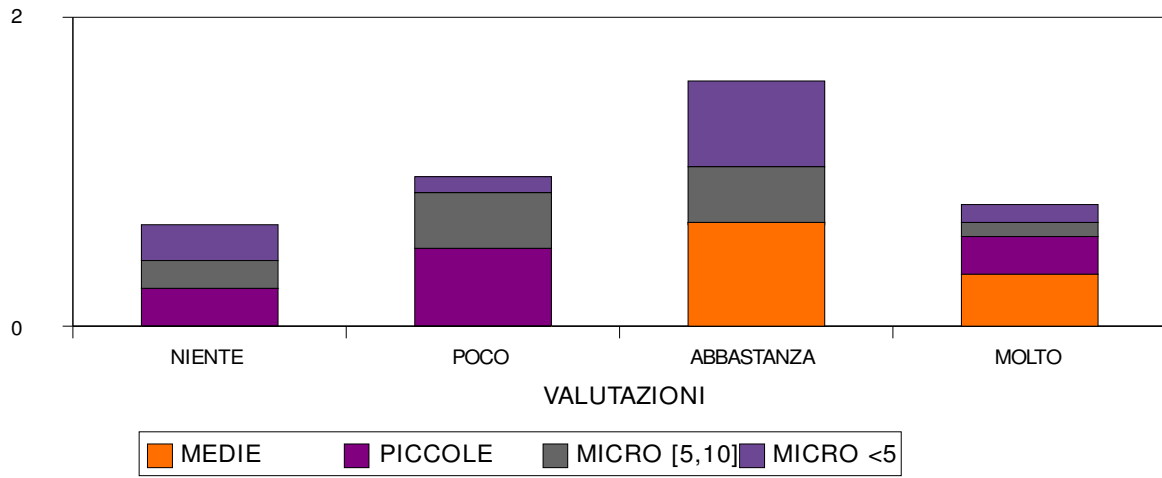
Altro aspetto indagato è relativo alle difficoltà di innovazione riscontrate dall'indagine. Le voci sottoposte al giudizio sono state:

- i. finanziamenti: scarsità di fonti e /o scarsità di informazioni;
- ii. individuazione aziende possibili partner per progetti comuni;
- iii. individuazione centri di ricerca per l'attività di interesse;
- iv. difficoltà di reperimento di informazioni tecnologiche.



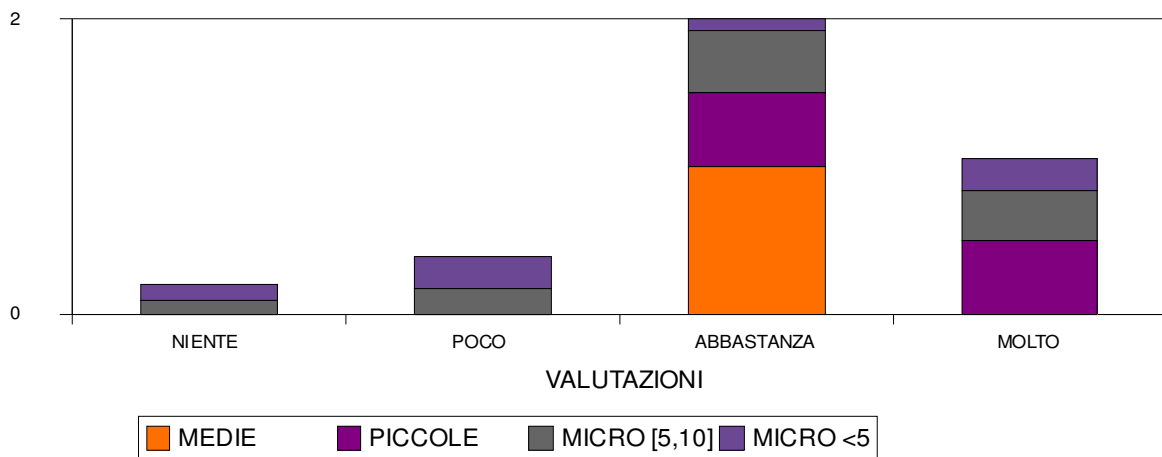
I finanziamenti, intesi sia come disponibilità finanziarie che come informazioni, rappresentano un problema molto sentito dalla maggioranza delle imprese. Tuttavia è un problema la cui importanza cresce con il diminuire delle dimensioni dell'impresa.

AZIENDE PARTNER*



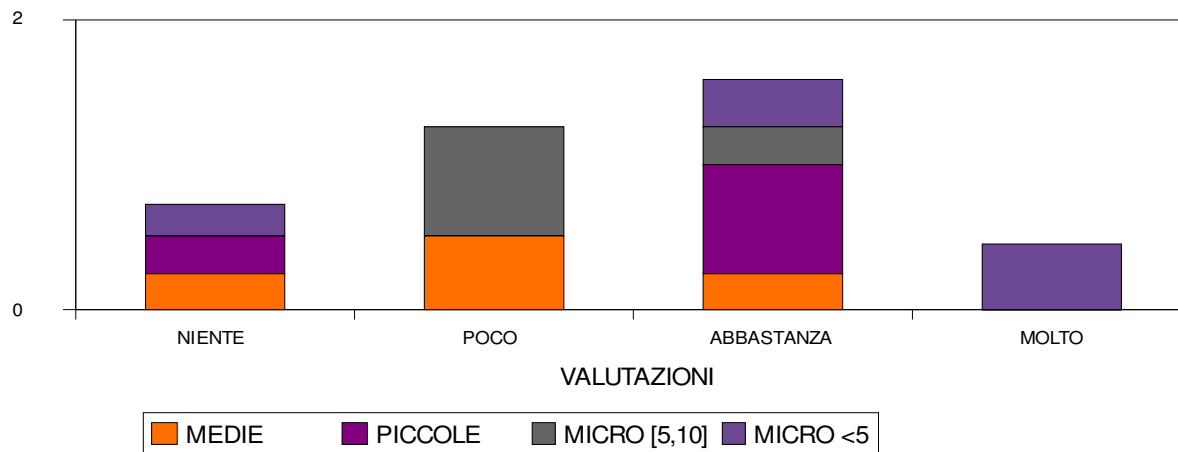
*Due Medie e due micro [5-10dip] non hanno risposto

CENTRI DI RICERCA*



*Una Media e una micro (5-10 dip) non hanno risposto

INFORMAZIONI TECNOLOGICHE*

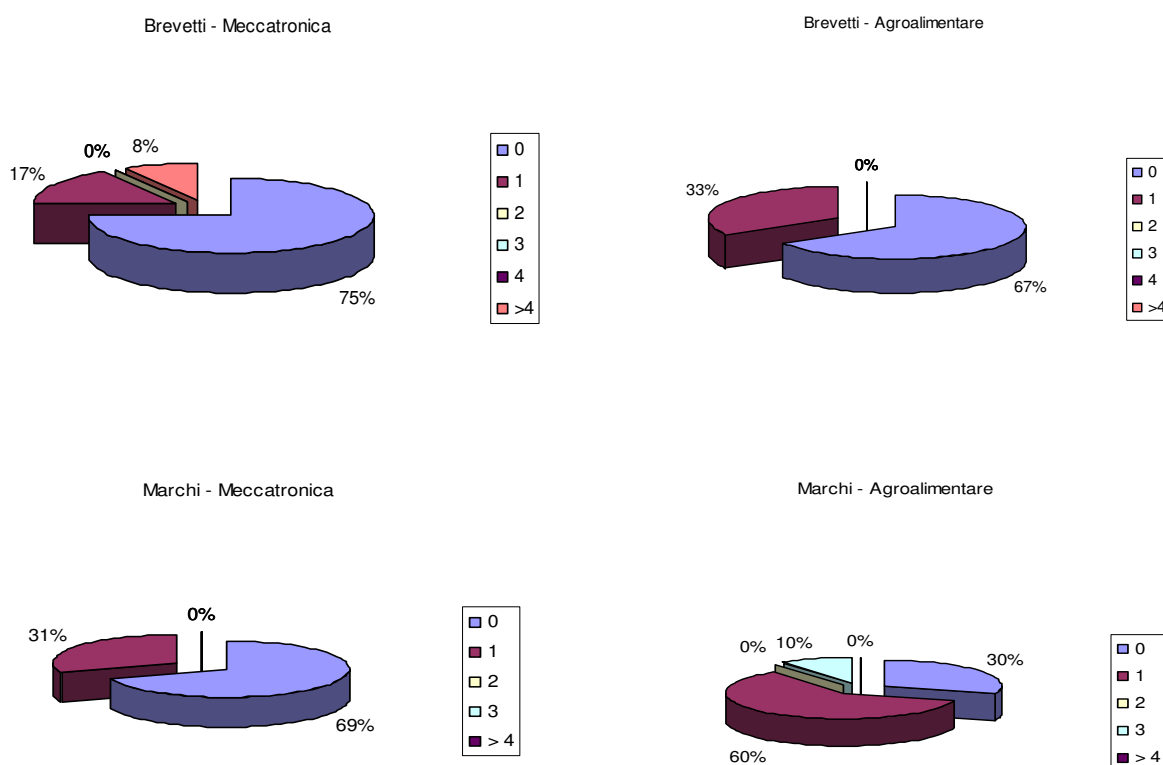


*Una Media e una micro (5-10 dip) non hanno risposto

Tra le altre cose, i due grafici di sopra ci suggeriscono un aspetto in particolare: l'esigenza di un centro di ricerca con interessi comuni all'azienda molto spesso è confusa con una esigenza di aiuto esterno nella risoluzione di problematiche legata alla scarsa innovazione che hanno la loro causa all'interno dell'azienda; ad esempio imputabili ad una ridotta capacità manageriale e/o ridotta qualità professionale.

Analisi per settore

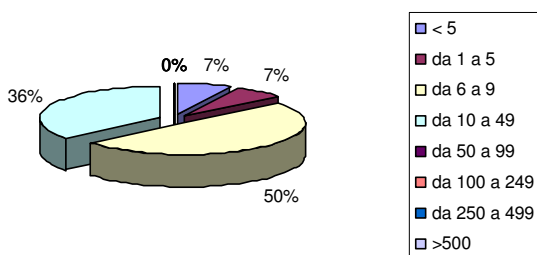
Al fine di ottenere un'analisi del dato quanto più accurata possibile si è condotta la stessa analisi dei dati relativamente alla ripartizione tra il settore Agroalimentare e quello della Meccatronica. Analizzando la voce del questionario relativa all'utilizzo dei brevetti e marchi, ne deriva la seguente situazione:



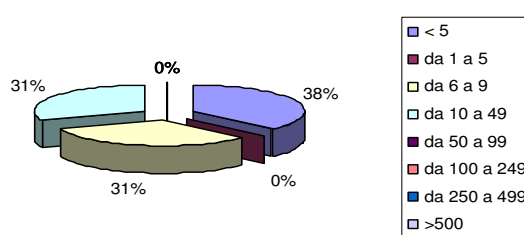
Dall'osservazione dei dati emerge che, in generale, tra le forme di tutela a cui le aziende fanno maggiormente ricorso ci sono i marchi più che i brevetti, senz'altro per via dei minori costi e della velocità delle procedure per ottenerne. Analizzando i dati per settore si evince che nelle imprese del settore della Meccatronica si brevetta di più rispetto a quelle dell'Agroalimentare in cui si cerca di tutelare maggiormente i prodotti tipici dell'azienda.

Il secondo aspetto analizzato, altrettanto indicativo dello stato e del grado di innovazione presente nelle aziende, è quello relativo al capitale umano, soprattutto in relazione al ruolo ricoperto ed alla relativa qualifica professionale.

N° dipendenti - Meccatronica



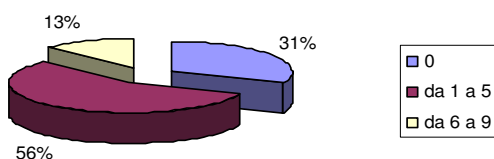
N° dipendenti - Agroalimentare



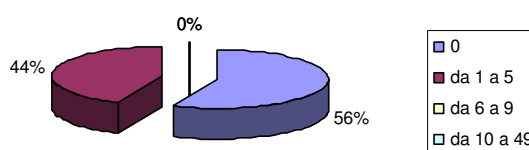
Come si può evincere dai grafici, nel settore della Meccatronica la prevalenza (50%) delle aziende possiede un numero di addetti che si aggira intorno ad un range tra i 6-9. Nelle aziende del settore Agroalimentare, invece, non c'è una percentuale nettamente prevalente rispetto alle altre. Quello che maggiormente si evidenzia dal grafico è che la maggior parte delle aziende oggetto del campione possiede un numero di dipendenti inferiore a 5 o quanto meno non superiore alla decina; questo a dimostrare che la maggior parte di queste realtà sono prevalentemente a conduzione familiare o quasi.

Nell'ambito di tale analisi, ovviamente, ricopre un ruolo discriminante la presenza di laureati:

n° laureati - Meccatronica



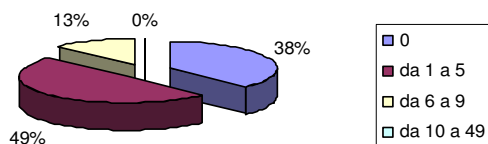
n° laureati - Agroalimentare



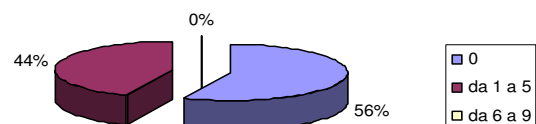
È molto evidente la differenza tra i due settori: in quello della Meccatronica quasi il 70% del personale è laureato, al contrario di quello dell'Agroalimentare in cui solo il 44% lo è, con numero medio inferiore alle 5 unità per azienda. Questa netta differenziazione si potrebbe spiegare dal fatto che le aziende del settore Agroalimentare che hanno aderito al progetto sono sostanzialmente riconducibili ad attività, quali oleifici, caseifici, salumifici, nell'ambito delle quali è meno sentita la necessità di avvalersi di personale qualificato, o quanto meno di avvalersene stabilmente. Prevalentemente, infatti, si tratta di realtà i cui processi produttivi sono consolidati e tramandati artigianalmente, nelle quali l'esperienza viene percepita come l'unica, o comunque la prevalente, fonte di conoscenza in grado di assicurare la qualità del prodotto.

Volendo approfondire ulteriormente l'analisi relativamente a questo aspetto, si può osservare come, nelle aziende del settore Meccatronica, solo il 49% possiede un numero di laureati tra 1 e 5 le cui funzioni siano riconducibili al settore della Ricerca e Sviluppo e, solo per un 13%, tale numero raggiunge un valore tra le 6 e le 9 unità. Al contrario, il 56% delle aziende dell'Agroalimentare esaminate dichiarano di non avere del personale preposto alla Ricerca. Il rimanente 44% che, invece, dichiara di averne, con un numero compreso tra 1 e 5, sono per la maggior parte preposte alla produzione di olio e vino.

Addetti R&S - Meccatronica

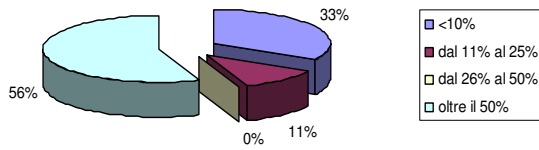


Addetti R&S - Agroalimentare

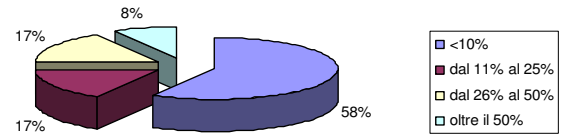


A valle di questi dati bisogna sottolineare che, in realtà, in queste aziende si fa ben poca ricerca e sviluppo, se non nella forma di ufficio tecnico. Questo dato è ulteriormente comprovato dall'incidenza che la formazione tecnologica ha sulla formazione complessiva:

Formazione tecnologica - Meccatronica

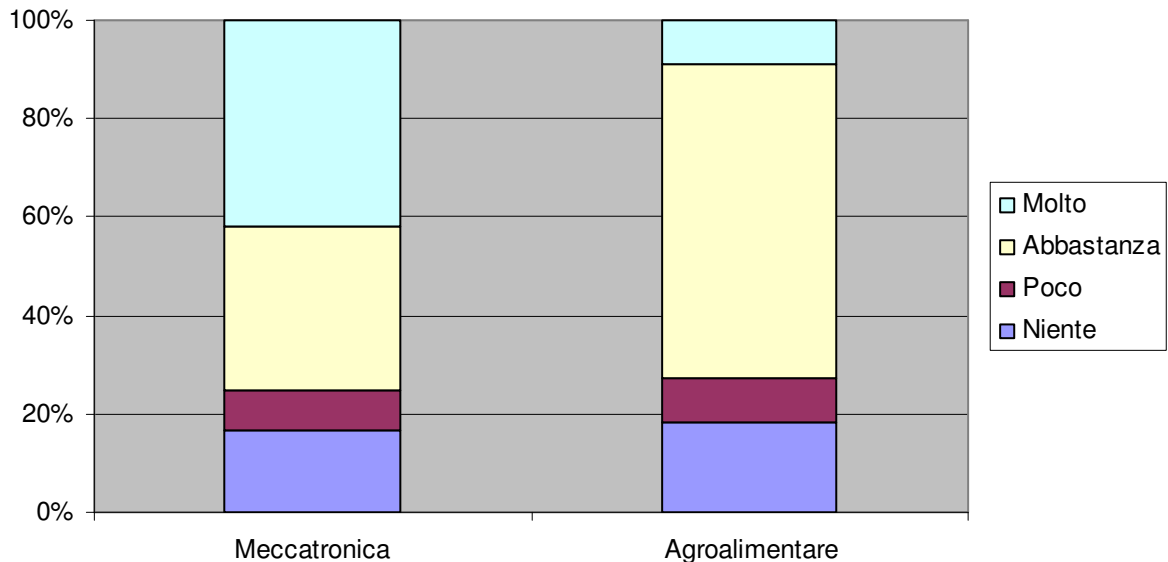


Formazione tecnologica - Agroalimentare



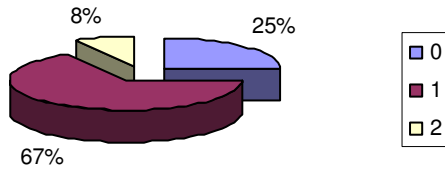
Esaminando i grafici è possibile notare quanto la formazione tecnologica abbia un'importanza molto differente tra i due settori. Nelle aziende del settore della Meccatronica il 56% dedica più del 50% del totale della formazione in formazione tecnologica; mentre, in quelle del settore Agroalimentare, ve ne si dedica una percentuale molto più bassa, tanto più bassa quanto più è piccola l'impresa.

Un ultimo importante dato è relativo all'utilizzo di ICT per superare le barriere di ingresso nei mercati e per poterne allargare le dimensioni.

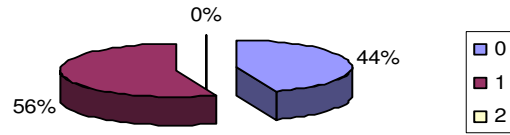


Come si può evidenziare dai grafici, l'utilizzo di ICT è molto più sentito nelle aziende del settore della Meccatronica rispetto a quelle dell'Agroalimentare

Domini w eb - Meccatronica



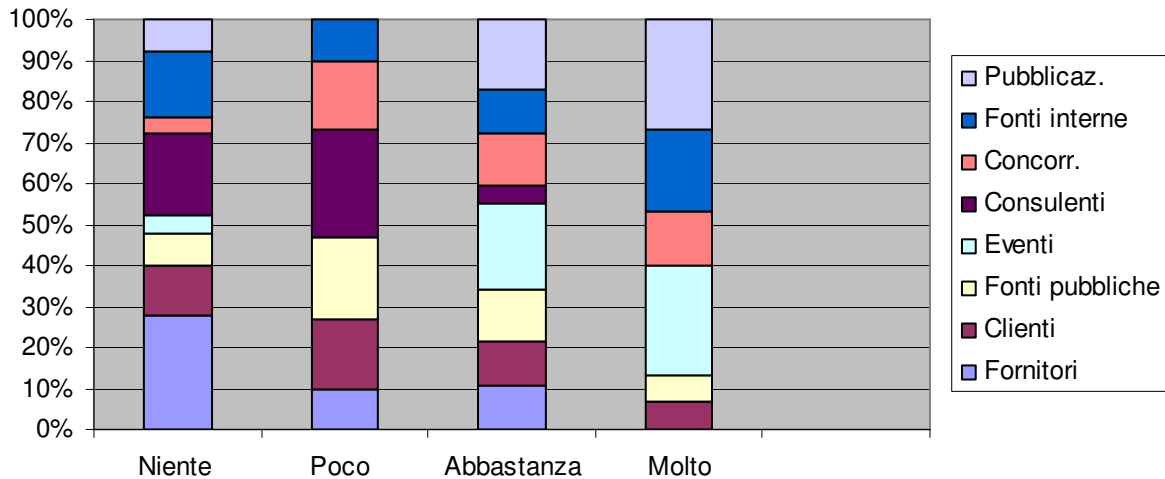
Domini w eb - Agroalimentare



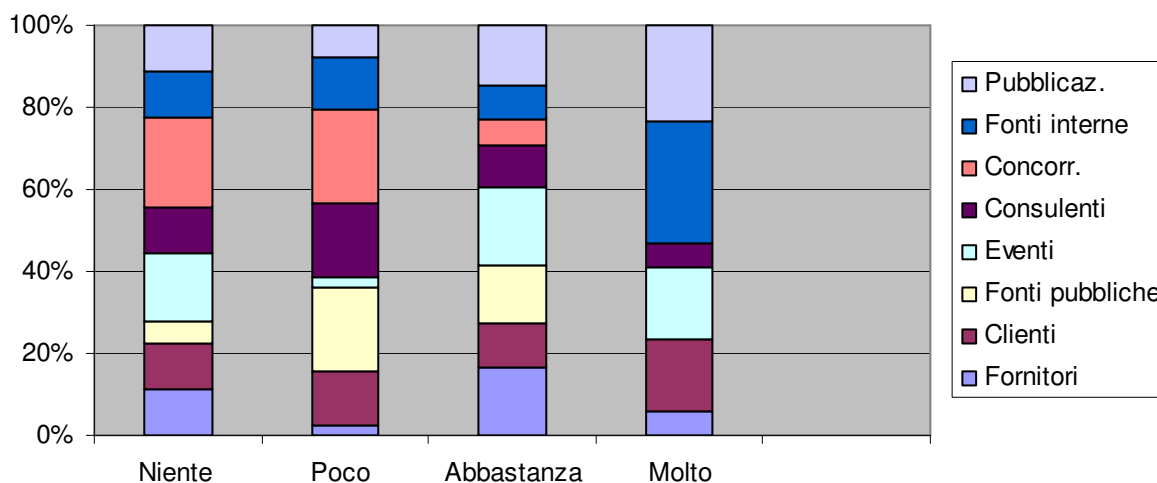
Entrambe le aziende dei due settori posseggono un dominio web, con una percentuale più alta nel settore della Meccatronica, con casi di aziende che ne posseggono anche più di uno.

Strettamente legato all'innovazione è il flusso di informazioni, interne ed esterne all'azienda, attraverso cui le nuove idee vengono proposte e veicolate.

Fonti innovazione - Meccatronica



Fonti innovazione - Agroalimentare



Esaminando i grafici ripartiti per settore emerge che, nel settore della Meccatronica, la principale fonte di innovazione è rappresentata dagli eventi quali convegni, fiere e mostre. Seguono poi le pubblicazioni, i concorrenti, le fonti interne e le fonti pubbliche. I clienti e le aziende concorrenti hanno un ruolo poco significativo. Per il settore dell'Agroalimentare le più importanti fonti di innovazione sono rappresentate dalle fonti interne, fanno poi seguito le pubblicazioni, gli eventi ed i clienti, molto poco i consulenti ed i fornitori. È da evidenziare come questo dato risulti essere in contrasto con quanto emerso dall'indagine sulla presenza di un ufficio preposto alla ricerca; molto probabilmente, nelle dichiarazioni degli imprenditori, viene fatta spesso confusione tra l'attività svolta da un ufficio tecnico e quella che è invece dovrebbe essere la ricerca interna all'azienda.

Conclusioni

Prima di trarre delle conclusioni sull'attività di auditing è doveroso fare delle premesse di carattere generale. In primo luogo il questionario sottoposto agli imprenditori, lo stesso per tutto il territorio nazionale, è strutturato in maniera tale da trarre solo informazioni di carattere puramente generale. Per tale motivo non è stato semplice formalizzare tutte le informazioni di interesse sulle reali necessità delle imprese che, invece, sono state parzialmente carpite da discussioni informali con gli imprenditori. In secondo luogo, le aziende che hanno aderito al progetto rappresentano delle realtà molto diversificate tra di loro per cui il campione indagato, appare molto frastagliato. Le esigenze, le problematiche e gli approcci all'innovazione sia di processo che di prodotto sono ovviamente e sostanzialmente differenti tra i settori agroalimentare e meccatronica. Tra le aziende del settore agroalimentare intervistate, infatti, non sono emerse particolari necessità di innovazione, presumibilmente per via delle tipologie di attività imprenditoriale esaminate (oleifici, caseifici, salumifici, ecc.). Al contrario, presso le aziende del settore della meccanica, ed in particolare, dell'elettronica, è emerso un forte interesse verso le problematiche dell'innovazione, senz'altro in relazione alla tipologia di attività del settore che risente maggiormente dell'influenza dell'innovazione tecnologica.

A valle di queste doverose premesse, è possibile trarre alcune indicazioni sul rapporto tra innovazione e PMI di indubbio interesse, se colte in ottica prospettica, certi di non scostarsi significativamente da quelle che avrebbero potuto essere le conclusioni ottenibili con un più ampio campione di riferimento. I caratteri predominanti dell'innovazione riscontrati sono stati prevalentemente quattro:

- a. L'innovazione, laddove riscontrata, è prevalentemente di tipo incrementale, si sostanzia, cioè, in una costante rivisitazione dei prodotti e dei processi interni, valorizzando l'apprendimento derivante dall'esperienza, dall'utilizzo reiterato dei materiali e mezzi tecnici, dalle interazioni con i fornitori e i clienti. Si tratta di una innovazione di scarso spessore che pone grossi limiti ad un adeguato sviluppo relativamente alle attuali sfide del mercato competitivo. È però la risposta consentita dalla cultura imprenditoriale esistente nelle aziende visitate, dalla loro dotazione tecnologica e di risorse umane, dalle relazioni ed integrazioni che possono essere sviluppate nel contesto territoriale in cui l'impresa stessa opera. Vi è una consapevolezza abbastanza diffusa riguardo alla necessità di un orientamento più continuo e sistematico al cambiamento e riguardo alla natura

prevalentemente intermittente dell'impegno delle imprese nell'attività innovativa. La sensibilità manifestata dagli imprenditori – nel corso delle attività di auditing - lascia intendere che la formulazione di diagnosi convincenti e di terapie personalizzate incontra non solo attenzione, ma talvolta anche l'esplicita disponibilità ad intraprendere sentieri inediti verso l'innovazione. Il problema potrebbe essere così formulabile: come sopperire al deficit di risorse interne e alla precarietà del contesto territoriale? Fa riflettere l'indicazione espressa dagli imprenditori che gli ostacoli di gran lunga prevalenti all'introduzione di innovazione siano rappresentati dai costi. È indubbio, infatti, che le imprese vivano consistenti problemi di approvvigionamento finanziario già per la sola gestione ordinaria. Sicché è plausibile che le difficoltà siano avvertite come maggiori quando devono essere affrontati investimenti innovativi, che normalmente hanno ritorni dilazionati ed esiti incerti. Parlare però di costi significa, per certi versi, banalizzare e omologare tanti problemi che l'imprenditore vive e che non è sempre in grado di esplicitare autonomamente. Una rivisitazione profonda della struttura interna delle imprese, coniugando i caratteri di imprenditorialità e managerialità più di quanto oggi avvenga, e un rafforzamento dei fattori d'ambiente costituiscono gli assi su cui costruire una compiuta politica di sostegno dell'innovazione.

- b. Altro aspetto critico è dato dalla presenza preponderante di un'innovazione imperniata sui processi, piuttosto che sui prodotti. Per la larga maggioranza delle imprese sottoposte ad audit gli strumenti di produzione di produzione rappresentano la principale fonte di acquisizione di nuove tecnologie. L'innovazione incorporata nei mezzi tecnici, anche se è mirata al rafforzamento del patrimonio tecnologico e del potenziali innovativo delle imprese, nella sostanza finisce per sopperire alle difficoltà che esse incontrano nell'espletare un'autonoma attività di ricerca e, per questa via, costruire un vantaggio competitivo imperniato sullo sviluppo di tecnologie proprietarie.
- c. Ulteriore aspetto critico dell'innovazione è relativo all'eccessiva enfasi prestata dagli aspetti tecnologici piuttosto che da quelli gestionali, organizzativi e commerciali. L'impressione che si è colta in molte realtà è che l'attitudine prevalente nelle aziende che incorporano nuove tecnologie sia quella di giustapporre le nuove attrezzature produttive alla dotazione esistente, reiterando l'assetto organizzativo in essere e le consolidate routine gestionali. Non si cerca quindi di adeguare il sistema socio-tecnico interno al nuovo potenziale tecnologico

incorporato. Si cerca, piuttosto, di ricondurre l'utilizzo delle nuove tecnologie alle prassi aziendali consolidate, derubricando l'innovazione compiuta a mera addizione di nuovi mezzi tecnologici all'assetto dato. Una tale attitudine è fonte di elevate criticità, perché le carenze gestionali e organizzative rilevate nelle imprese costituiscono un fattore ostativo sia per intraprendere percorsi innovativi di un qualche spessore, sia per valorizzare le scelte innovative compiute. Il paradosso che consegue è che proprio le piccole imprese, maggiormente destrutturate, che avrebbero maggiore necessità di instaurare uno stile gestionale più maturo e di decongestionare l'imprenditore da un sovraccarico di funzioni operative, sono quelle portate a sottovalutare i problemi gestionali e organizzativi interni.

- d. Un'altra evidenza critica dei percorsi innovativi aziendali è rappresentata dal carattere di "impresa solitaria" relativamente alle problematiche legate all'innovazione. Le imprese non sembrano inserite in un significativo tessuto di relazioni cooperative con altre imprese. I rapporti cooperativi riguardanti la progettazione e la produzione risultano del tutto assenti. Conseguentemente, le interazioni/integrazioni che nei distretti consentono un reciproco trasferimento di conoscenze tra le diverse imprese, rendendo i percorsi di apprendimento rapidi ed efficaci, nelle realtà produttive toccate dall'indagine ancora non si presentano. Un elevato livello di verticalizzazione del ciclo produttivo costituisce già di per sé un assetto critico per l'espletamento delle funzioni di produzione, per l'eccessivo immobilizzo dei mezzi tecnici che questo comporta. Ma il problema si pone soprattutto sul versante della formulazione e dell'implementazione dei progetti innovativi. A fronte della montante complessità dei domini tecnologici, per le piccole imprese la risposta virtuosa non può che essere individuata nella semplificazione dei processi interni e nella focalizzazione delle proprie (scarse) risorse su ambiti produttivi, tecnologici e funzionali su cui costruire competenze distintive.

I quattro aspetti critici dell'orientamento delle imprese che emergono dallo studio – il carattere incrementale e discreto dell'innovazione posta in essere; la netta preponderanza dell'innovazione di processo; la scarsa attenzione alla dimensione sistemica e agli indissolubili nessi tra tecnologia, organizzazione e mercato; il labile tessuto di relazioni cooperative con altre imprese ed altri attori nella gestione dei progetti innovativi - impongono un'attenta riflessione da parte sia delle istituzioni che da parte degli organismi di rappresentanza.

Alcuni propositi

Intervenire sull'imprenditore

Dall'indagine emerge la netta centralità dell'imprenditore nella ideazione, elaborazione e implementazione dei progetti innovativi. Questo protagonismo è speculare alla pervasività del suo ruolo in tutte le attività aziendali e alla labile dotazione di figure intermedie all'interno dell'impresa. Pertanto, non solo è necessario innalzare la sua attitudine ad innovare, ma soprattutto occorre stimolarlo ad una gestione strategica dell'innovazione, aiutandolo ad esplicitare gli obiettivi di differenziazione che, attraverso l'innovazione, gli consentano di perseguire il conseguente vantaggio competitivo. I punti di maggiore debolezza nelle imprese non sono tanto di carattere tecnologico, quanto nelle capacità analitiche e nelle professionalità dedicate alle diverse funzioni interne: sono gli squilibri esistenti tra dotazione tecnologica, intuizione imprenditoriale, dinamismo commerciale da un lato e inadeguatezza delle risorse organizzative e gestionali dall'altro.

Intervenire sull'azienda

I molteplici stimoli dell'ambiente inducono l'imprenditore a comportamenti reattivi volti al cambiamento. Più problematico risulta, invece, essere l'accesso alle fonti dell'innovazione. Predominano i canali "freddi" di aggiornamento tecnologico (fiere, lettura di riviste specializzate), mentre risultano poco diffuse le relazioni con organismi scientifici, centri di competenza, laboratori e consulenti: attori questi in grado di personalizzare i messaggi, calibrandoli sulla specificità delle esperienze, delle risorse e dei fabbisogni di ciascuna impresa. In quest'ottica assume notevole rilievo il forte interesse di tutte le persone intervistate alla realizzazione di uno sportello di comunicazione fra il mondo imprenditoriale e quello della ricerca. La creazione di una struttura stabile, finalizzata a mantenere costantemente aperto il canale di comunicazione fra il mondo imprenditoriale, istituzioni locali e mondo accademico e, nello stesso tempo, imprimere un'accelerazione a progetti di sviluppo competitivi legati alla ricerca ed all'innovazione, viene vista come un importante strumento in grado di sopperire tale carenza. È però altrettanto certo che la scarsa dotazione di risorse organizzative mina all'origine l'entità e lo spessore delle relazioni che un'azienda può instaurare con tali organismi di ricerca. L'assenza di risorse dedicate non consente di interagire proficuamente con fonti esterne di conoscenza e di expertise e metabolizzare, per questo tramite, specifiche competenze in azienda. A ben vedere è proprio tale inadeguatezza organizzativa a non consentire alle imprese di costruire un proprio vantaggio competitivo fondato sull'innovazione. Infatti, solo dall'integrazione e dal raccordo tra l'abilità e gli skills relativi alle conoscenze tecnologiche con il know-how sedimentato nelle diverse aree aziendali possono essere sviluppate competenze distintive attraverso cui innalzare le performance dell'impresa. Tali dati

confermano quanto l'investimento sulle persone sia decisivo nelle strategie di modernizzazione, perché sono esse i veri driver del cambiamento e della generazione del valore.

Intervenire sul contesto

È stato già sottolineato il peso strategico che assume l'attenzione al contesto per promuovere lo sviluppo delle piccole imprese. Importante è dare, in coerenza con le esperienze europee di successo, un approccio pianificato e sistemico alle azioni di up grading dei sistemi innovativi locali, tenendo nel dovuto conto della complessità dei fattori e la molteplicità degli attori che concorrono al sostegno dell'innovazione e avendo cura dei diversi step che sostanziano lo sviluppo e la valorizzazione delle conoscenze. Di primaria importanza è il rafforzamento del contesto scientifico-tecnologico in cui le imprese operano. È impressionante registrare che solo in rarissimi casi la fonte prevalente dell'idea innovativa origina dalle università e dai centri di ricerca. Di fatto tale riscontro sta ad indicare che le imprese non trovano nelle strutture scientifiche esistenti sul territorio partner validi per la formulazione e implementazione delle loro strategie di innovazione. Lo sviluppo di relazioni tra organizzazioni tanto diverse, quali sono le imprese da una parte e le strutture scientifiche dall'altra, può essere impedito da ostacoli di varia natura. Quando è troppo diverso il substrato di valori che è sedimentato in ciascun contesto organizzativo; quando sono diversi il patrimonio cognitivo d'origine e gli stessi linguaggi in ciascuna organizzazione; quando sono diverse cultura e motivazioni nei protagonisti dello scambio è facile che negli incontri ravvicinati si creino dissonanze ed emerga il carattere idiosincratico di conoscenze, competenze, comportamenti che originano dalle due sponde. Conseguentemente assume una elevata criticità il ruolo di organismi di interfaccia, quali potrebbe essere un Liaison Office, sia al fine di creare una comunanza di intenti tra gli attori che partecipano allo scambio, sia per verificare e mantenere i processi, sia per vagliare la coerenza tra gli obiettivi perseguiti e i risultati raggiunti. In particolare esso potrebbe: favorire la diffusione dei risultati della ricerca oltre che la valorizzazione e utilizzazione delle risorse tecnologiche presenti nell'Università della Basilicata; promuovere e sostenere le iniziative della stessa Università nell'ambito della difesa e valorizzazione dei risultati della ricerca, con particolare riferimento al tema della tutela della proprietà intellettuale e della brevettazione, nonché ai programmi ed esperienze di spin-off accademico; promuovere e sostenere la partecipazione attiva dei vari soggetti a programmi e progetti di innovazione di carattere territoriale e/o tematico perseguendo il massimo coinvolgimento di tutti gli attori del sistema regionale quali università e centri di ricerca, soggetti imprenditoriali, istituzioni, enti locali.