

Quali strumenti per innovare

La vera innovazione parte dalla conoscenza, dalla condivisione delle esperienze in un network e dalla costruzione di una propria unicità. Alle idee devono seguire gli investimenti, la smaterializzazione e la diffusione. Sono questi i punti chiave toccati in un workshop organizzato da Warrant Group e Knowita alla presenza di manager e imprenditori

testo di Laura Di Teodoro

Mettere in condivisione le esperienze, avere la consapevolezza della propria unicità, dare un valore concreto al network, sapere inventare, conoscere e soprattutto saper rischiare. Di fronte all'innovazione, al lungo e complesso processo di cambiamento verso un futuro completamente nuovo, imprenditori e manager sono chiamati a mettere in discussione vecchi schemi per trovarne e scoprirne di nuovi. Schemi in cui tornano spesso parole come "rete", "invenzione", "conoscenze", "formazione" e "intangibile". "E' finita l'epoca del "fai da te" - commenta Sebastiano Barisoni, Caporedattore News Radio 24 de Il Sole 24 Ore, nell'ambito del workshop "Integrare per Innovare" organizzato nei giorni scorsi a Milano, da Warrant Group e Knowita -. La piccola e media impresa degli anni '70 e '80 è cresciuta con un difetto: non pianificava e andava avanti senza la consapevolezza del perchè le cose succedevano in un determinato modo. Ora è finita questa epoca e non possiamo più permetterci azioni o mosse libere, ci deve essere una consapevolezza e una conoscenza di fondo". Come costruire questa innovazione quindi? La riflessione ha visto snocciolarsi punti di vista differenti di docenti, imprenditori, autorità istituzionali e

manager, tra cui Stefano Zambon, professore Ordinario di Economia Aziendale dell'Università di Ferrara, Enzo Rullani, Professore di Economia della Conoscenza TeDIS (Venice International University) e Andrea Pontremoli, amministratore delegato di Dallara Automobili ed ex AD di IBM. Secondo Zambon per innovare bisogna prima di tutto "capire, inventare, conoscere, educare, organizzare, gestire, informare, valutare, investire e rischiare". Ergo partire con il capire gli insegnamenti e gli strascichi lasciati da questa crisi per arrivare a "inventare non solo tecnologie o idee brillanti ma lasciando che una strategia emergente possa apparire ed essere conosciuta". L'innovazione, a detta di Zambon, presuppone conoscenze e una formazione di fondo perchè ogni novità va "organizzata, pensata, pianificata, coordinata e ordinata", sia esternamente che internamente ad ogni azienda. L'innovazione andrebbe quindi gestita (passando attraverso la collaborazione quale nuova sfida), protetta e soprattutto fatta conoscere e, in ultimo, bisogna investirci tenendo conto della componente "rischio". Una lezione che Andrea Pontremoli ha conosciuto e messo in pratica in IBM prima e in Dallara oggi. La parola d'ordine per il



STEFANO ZAMBON, PROFESSORE ORDINARIO DI ECONOMIA AZIENDALE DELL'UNIVERSITÀ DI FERRARA



NUOVE SFIDE E STRUMENTI PER LO SVILUPPO INTEGRATO
RICERCA, INNOVAZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE. SONO QUESTE LE TRE LEVE SU CUI PUNTARE PER RIDARE COMPETITIVITÀ ALLE IMPRESE. NE È CONVINTO FIORENZO BELLELLI, PRESIDENTE DI WARRANT GROUP. LA TENSIONE FINANZIARIA, L'INCERTEZZA MONDIALE, LA SCARSA PATRIMONIALIZZAZIONE DELLE IMPRESE E LA CRISI DEI DISTRETTI INDUSTRIALI, HANNO PORTATO A UN INDEBOLIMENTO DEL TESSUTO ECONOMICO E IMPRENDITORIALE. PER RINSALDARLO "LE IMPRESE DEVONO RIPARTIRE DALLA COMPETITIVITÀ - SOSTIENE BELLELLI - E QUINDI DALLA RICERCA, DALL'INNOVAZIONE E DALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE". UN'INNOVAZIONE CHE PERÒ DEVE ESSERE IL PIÙ RADICALE POSSIBILE E NON "SEMPLICEMENTE" DI PROCESSO: "L'INNOVAZIONE RADICALE RICHIEDE IL CONCORSO DI: CONOSCENZE E COMPETENZE DIVERSE E SOLUZIONI CREATIVE ED ORIGINALI CHE NON SEMPRE SONO REPERIBILI ALL'INTERNO DELL'AZIENDA". IL SUPPORTO DI UNIVERSITÀ E CENTRI DI RICERCA DIVENTA INDISPENSABILE. LA TERZA LEVA È L'INTERNAZIONALIZZAZIONE, OGGETTO NEGLI ULTIMI ANNI DI UN APPROCCIO "SPESSE CAUSALE E POCO SISTEMATICO" E CHE ANDREBBE AFFRONTATO CON STRUMENTI DI SUPPORTO AD HOC E SOPRATTUTTO CON RISORSE PRECISE. E PROPRIO IL CAPITALE UMANO UNITO ALL'INVESTIMENTO NELL'EDUCAZIONE E NELLA FORMAZIONE DIVENTANO FONDAMENTALI PER MIGLIORARE LE PERFORMANCE DELL'AZIENDA. NELL'AMBITO DEL PROPRIO INTERVENTO, BELLELLI HA PRESENTATO WIN WARRANT INTERNATIONAL NETWORK, UNA METODOLOGIA NATA ALL'INTERNO DI WARRANT GROUP PER SOSTENERE IL PERCORSO DI CRESCITA DELLE IMPRESE ATTRAVERSO UN SUPPORTO INTEGRATO IN GRADO DI INTERVENIRE A 360 GRADI SU TUTTE LE LEVE NECESSARIE ALLO SVILUPPO. "WIN INTENDE INTEGRARE LE COMPETENZE DELLE 4 AREE CHIAVE NECESSARIE ALLE IMPRESE: RICERCA E INNOVAZIONE, INTERNAZIONALIZZAZIONE, EQUILIBRATA STRUTTURA PATRIMONIALE E CAPITALE INTELLETTUALE. TUTTE LE INFORMAZIONI RACCOLTE AGGIORNANO QUOTIDIANAMENTE IL DATABASE DI WARRANT GROUP E VENGONO MESSE A DISPOSIZIONE DEL NETWORK DI IMPRESE NELLA GESTIONE EFFICACE ED EFFICIENTE DEI LORO PROGETTI, IN CONTESTI ANCHE MOLTO DIFFERENTI. FARE RETE SIGNIFICA ESSERE IN GRADO DI CONDIVIDERE INFORMAZIONI E IMPLEMENTARE PROGETTI ATTRAVERSO LO SCAMBIO INTELLIGENTE DI CONOSCENZA, TECNOLOGIA E SERVIZI".



FIORENZO BELLELLI, PRESIDENTE DI WARRANT GROUP



ENZO RULLANI, PROFESSORE DI ECONOMIA DELLA CONOSCENZA TE DIS

Direttore dell'azienda più importante al mondo per costruzione di macchine da corsa, resta l'unicità. "Le aziende chiuse non saranno mai innovative. Un imprenditore deve essere in grado di dire "Solo io" e non "Anch'io". Un'azienda deve essere unica e deve avere una posizione precisa nel mercato. In Dallara investiamo circa il 30% in innovazione e da sempre abbiamo scelto di seguire solo alcune cose su cui continuiamo a investire, il resto ci arriva da fuori. Una scelta che premia. Se sono unico mi vengono a cercare i grandi e questo significa che ho un mio preciso know how che altri non

possono copiarli. Per crescere bisogna essere un metro avanti agli altri". Come? Partendo dalla formazione. "Siamo cresciuti a compartimenti stagni quindi per innovare bisogna mettersi in condivisione e riuscire a capire l'altro". Non esiste innovazione senza rischio e di questo ne è consapevole il professor Enzo Rullani. "Il futuro è di chi fa investimenti a rischio - afferma -. Gli imprenditori devono essere consapevoli che continuando a seguire un treno che non è il loro, rischiano di perdere la loro diversità e unicità". La vera scommessa del futuro resta una: investire su un'idea e trovare i

giusti compagni di viaggio, innovare e mettersi in rete e per farlo bisogna dare valore a tutto quanto è immateriale. "La maggior parte delle nostre imprese ha investito in assets tangibili, poco o niente nell'immateriale.

Il valore aggiunto oggi è dato dalla qualità delle idee, dei significati, delle esperienze e dei servizi, ergo dall'intangibile il cui valore di mercato dipende totalmente dal futuro e dalle idee che abbiamo al riguardo

Finora lo sviluppo senza investimenti immateriali è stato un vantaggio perché ha ridotto le barriere all'ingresso per le neo-imprese e ha abbattuto i costi nella competizione - prosegue Rullani -, ma nel capitalismo globale della conoscenza di oggi questo è diventato un limite".



I dieci trend da qui al 2020

Come sarà la società nel 2020? Una domanda a cui ha risposto Domenico De Masi, professore di Sociologia del Lavoro, dell'Università degli Studi di Roma, La Sapienza, attraverso 10 punti che toccano tutti gli aspetti, da quello anagrafico a quello economico:

1. Longevità: Nel 2020 la popolazione mondiale sarà un miliardo più di oggi. L'Aids e molti tipi di cancro saranno debellati; la fecondazione artificiale e la clonazione umana saranno all'ordine del giorno; il biossido di carbonio dell'atmosfera sarà reso innocuo; i ciechi potranno vedere attraverso apparati artificiali. Si potrà vivere fino a 850.000 ore, rispetto alle attuali 700.000. Un cittadino su tre avrà più di 60 anni. Vivranno più a lungo le persone più scolarizzate e con relazioni sociali più intense. Ci saranno 50 milioni di malati di Alzheimer, 60 milioni di malati di febbre "dengue" e un miliardo di obesi. La maggioranza delle persone diventa vecchia soltanto nell'ultimo anno della propria vita, durante il quale le spese farmaceutiche sono pari alla cifra impiegata per comprare medicine in tutti gli anni della vita precedente.

2. Tecnologia: Nel 2020 gran parte delle automobili andranno ad idrogeno e saranno teleguidate. La durata dei beni di consumo sarà il triplo di quella attuale. Per la legge di Moore, la potenza di un chip raddoppia ogni 18 mesi: dunque, nel 2020 sarà piccolo quasi quanto un neurone umano e la sua potenza supererà un miliardo di transistor. Il XXI secolo sarà segnato dall'ingegneria genetica. Gli elaboratori saranno capaci di svolgere tutte le mansioni ripetitive, molte mansioni flessibili, alcune attività creative. Grazie all'informatica affettiva, i robot saranno dotati di empatia. Potremo portare in un taschino tutta la musica, i film, i libri, l'arte e la cultura del mondo. Resterà il problema di come trasferire questo patrimonio dal taschino al cervello.

3. Economia: Nel 2020 il PIL pro-capite nel mondo sarà di 15.000 dollari, contro gli attuali 8.000. L'Occidente avrà ridotto del 15% il proprio potere d'acquisto. La classe media rappresenterà il 50% della popolazione mondiale. Il Primo Mondo conserverà il primato nella produzione di idee ma riuscirà sempre meno a saccheggiare i Paesi poveri. I Paesi emergenti produrranno soprattutto beni materiali. Il Terzo Mondo fornirà materie prime e manodopera a basso costo. L'Africa resterà il continente più povero del mondo. L'Europa dei 27 resterà il più grande blocco economico, con la migliore qualità della vita. La Cina avrà un PIL uguale a quello degli Stati Uniti, avrà le maggiori riserve valutarie, sarà il maggiore acquirente di automobili e il principale produttore di reverse innovation. Avrà le maggiori banche del mondo e 15 megalopoli con più di 25 milioni di abitanti. Accanto ai Brics (Brasile, Russia, India, Cina), saranno emersi i Civets

(Colombia, Indonesia, Vietnam, Egitto, Turchia, Sud Africa). In tutti questi paesi, aumenteranno i consumi e l'inquinamento. Nella manutenzione domestica e nella produzione energetica avanzerà il "fai da te".

4. Lavoro: Nel 2020 i lavori manuali e quelli intellettuali ma esecutivi saranno assorbiti dalle macchine, trasferiti nei Paesi emergenti o affidati a immigrati. I creativi (30%) occuperanno la parte centrale del mercato, più garantita e retribuita. Si esprimeranno senza orario né sede, attraverso un'attività che possiamo chiamare "ozio creativo" in cui lavoro, studio e gioco si confondono tra loro, si destrutturano nel tempo e nello spazio, si femminilizzano, si organizzano per obiettivi, dipendono dalla motivazione. Gli addetti ai lavori esecutivi (40%), lavoreranno con minori garanzie, per un massimo di 60.000 ore in tutta la loro vita. Tutti gli altri (30%) avranno il diritto di consumare, non di produrre. Sarà sempre più necessario e complesso redistribuire la ricchezza, il lavoro, il sapere e il potere.

5. Ubiquità e plasmabilità: Nel 2020 la rete avrà trasformato il mondo intero in un'unica agorà capace di rappresentare tutto l'amore e tutto l'odio del mondo. Potremo metterci in contatto ovunque e con chiunque, in qualsiasi punto del pianeta, senza muovere un passo. Tele-



apprenderemo, tele-lavoreremo, tele-ameremo, ci tele-divertiremo. Correremo perciò il rischio di diventare obesi per mancanza di moto e troppo astratti per mancanza di contatti materiali con i nostri simili. L'obesità cronica riduce la vita di 10 anni. Grazie alla chirurgia plastica, l'estetica dei nostri corpi potrà essere modificata a piacimento. Grazie alla farmacologia, ciascuno potrà inibire i propri sentimenti, acuirli, simularli o combinarli.

6. Tempo libero: Nel 2020 ogni ventenne ha davanti a sé più di 600.000 ore di vita. Per gli addetti a mansioni esecutive, il lavoro occuperà solo 60.000 ore, cioè un decimo della vita adulta. 240.000 ore saranno dedicate alla cura del corpo (sonno, cure, ecc.) e 300.000 al tempo libero. Dunque ogni ventenne destinato a lavori esecutivi, disporrà di un tempo libero cinque volte superiore al tempo di lavoro.

Occorrerà dunque formarci al tempo libero, fin da oggi, più di quanto usiamo formarci al tempo di lavoro.

7. Androginia: Nel 2020 in tutto il mondo le donne vivranno almeno tre anni più degli uomini. Il 60% degli studenti universitari, dei laureati e dei possessori di master saranno donne. Molte donne sposeranno un uomo più giovane di loro. Molte avranno un figlio senza avere un marito, mentre agli uomini non sarà ancora possibile avere un figlio senza avere una moglie. Per tutto questo, le donne saranno al centro del sistema sociale e ne gestiranno il potere con la durezza che deriva dai torti subiti nei diecimila anni precedenti.

8. Etica: Nel 2020 il mondo sarà più ricco ma resterà ineguale. Oggi una mucca da latte in Europa riceve un sussidio di 913 dollari mentre un abitante dell'Africa sub-sahariana riceve 8 dollari. Nonostante il fenomeno del mainstream, la visibilità delle disuguaglianze alimenterà movimenti e conflitti. D'altra parte il 70% dei lavoratori lavorerà nel settore terziario. Nella società dei servizi, l'affidabilità delle prestazioni e la loro qualità costituiranno il primo vantaggio competitivo; l'etica dei professionisti costituirà il loro requisito più apprezzato. Come la società industriale è stata più onesta e trasparente di quella rurale, così la società postindustriale sarà più onesta e trasparente di quella industriale. Dunque, se vorremo avere successo, ci toccherà essere galantuomini.

9. Estetica: Nel 2020 i credenti si appelleranno soprattutto alla fede, i laici soprattutto all'estetica che, più di ogni altra disciplina, si incarica dell'umana felicità. Le tecnologie saranno più precise di quanto occorra a coloro che le useranno: già oggi gli orologi da polso spostano solo un milionesimo di secondo all'anno e sono 200 volte più precisi di quanto occorra ai normali utenti. Ne consegue che la qualità formale degli oggetti interesserà più della loro scontata perfezione tecnica. Perciò l'estetica diventerà uno dei principali fattori competitivi e chi si dedicherà ad attività estetiche sarà più gratificato di chi si dedicherà ad attività pratiche.

10. Cultura: Nel 2020 l'omologazione globale prevarrà sull'identità locale. Si terrà sempre meno conto degli Statizzazione e sempre più conto della biosfera. Tuttavia, ognuno tenderà a diversificarsi dagli altri per quanto riguarda i desideri, i gusti, i comportamenti individuali. Il Washington consensus (mercato + pluralismo + libertà) sarà insidiato dal Beijing consensus ("socialismo di mercato" + partito unico + autoritarismo). L'Africa sarà il continente con il maggior numero di monoteisti (640 milioni di cristiani e 700 milioni di islamici). L'istruzione sarà intesa come formazione permanente e occuperà almeno 100.000 ore della vita. La maggiore produzione e trasmissione del sapere avverrà secondo il criterio di "molti per molti" (Wikipedia, Etsy, Facebook, sistema Abreu, ecc.).

Il valore aggiunto oggi è dato dalla qualità delle idee, dei significati, delle esperienze e dei servizi, ergo dall'intangibile "il cui valore di mercato dipende totalmente dal futuro e dalle idee che abbiamo al riguardo". Le idee differenziano l'impresa, fornendole la possibilità di conseguire in futuro un profitto differenziale rispetto alla norma. Affinchè queste idee possano essere propagate secondo Rullani, sono due le leve da sfruttare: la globalizzazione e la smaterializzazione. La prima permette di aumentare i moltiplicatori delle buone idee, la seconda è indispensabile per separare le idee dalle persone, dalle aziende e da contesti unici e difficilmente riproducibili. "L'esistenza di grandi moltiplicatori connessi ai mercati globali è dunque un formidabile incentivo a smaterializzare le buone idee estraendola dal suo contesto materiale di origine e propagandola in forma di codici, moduli, significati, modelli estetici, esperienze, identità, servizi e attenzione forniti al cliente (modelli riproducibili). Il significato (modello ecc.), separato dal prodotto, può essere riprodotto e trasferito a costo basso e in tempo breve da un capo all'altro del pianeta".

E se innovare significa condividere eccome il sistema "rete" diventa fondamentale per "ridurre i costi, gli investimenti richiesti, aumentare il valore ottenuto da ciascuno con l'uso della propria conoscenza - conclude il professor Rullani -, perchè la rete mette a disposizione le economie di scala del sistema".

Sull'importanza del network è tornato Mirano Sancin, direttore generale e consigliere delegato del Parco Scientifico Tecnologico Kilometro Rosso che, sottolineando il valore dell'integrazione e della condivisione di esperienze per recuperare competitività e redditività, ha raccontato l'esperienza di uno dei più concreti esempi di innovazione messa in rete.

Il Kilometro Rosso infatti è nato con la missione principale di valorizzare l'effettivo sistema del processo innovativo nelle sue componenti economiche, tecnologiche, sociologiche e istituzionali e realizzare un forte legame tra scienza di base, ricerca industriale, sviluppo tecnologico e innovazione. Nel giro di pochi anni è riuscito ad attivare un circolo virtuoso attraverso la collaborazione e le sinergie tra realtà differenti. |



L'INNOVAZIONE CONSISTE NEL VEDERE CIO' CHE HANNO VISTO TUTTI PENSANDO CIO' CHE NON HA PENSATO NESSUNO. ALBERT SZENT-GYORGYI



WWW.KNOWITA.IT
WWW.WARRANTGROUP.EU