

Lettera

Club The European House-Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività del Club The European House-Ambrosetti. Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

Ricerca e Innovazione (prima parte)

In questa epoca il tema Ricerca e Innovazione è tanto importante quanto spesso interpretato in modo inadeguato e, comunque, mal gestito e finalizzato sul piano pratico.

Data l'importanza del tema, esso sarà materia di due Lettere.

Questa Lettera approfondisce i seguenti aspetti:

- Alcune definizioni preliminari e fondamentali.
- Perché Ricerca e Innovazione sono importanti.
- Perché il tema è spesso equivocado.

La Lettera successiva concluderà l'argomento trattando i seguenti aspetti:

- Alcuni settori prioritari.
- La situazione dell'Unione Europea e dell'Italia.
- Alcune ipotesi di soluzione.

ALCUNE DEFINIZIONI PRELIMINARI E FONDAMENTALI

Prima di affrontare concretamente il tema, occorre evidenziare che molti termini vengono utilizzati con significati identici, pur essendo diversi.

Appare pertanto doveroso esplicitare il significato che, in questa Lettera e nella successiva, viene attribuito ai termini più frequentemente utilizzati.

Ricerca scientifica o pre-competitiva: è la ricerca finalizzata a scoprire novità scientifiche fondamentali, con enorme impatto sullo stato della conoscenza in essere e con possibilità altrettanto enormi di sviluppo di *business* o comunque di grandi ricadute in caso di successo.

Si tratta di investimenti che tendono a ridurre l'area dell'ignoto, altamente complessi, altamente costosi, altamente rischiosi.

È un tipo di ricerca che generalmente è al di fuori della portata di singoli operatori di *business* anche se con elevate risorse.

Ricerca competitiva: è ciò che riguarda direttamente specifici *business* e la loro possibilità di successo.

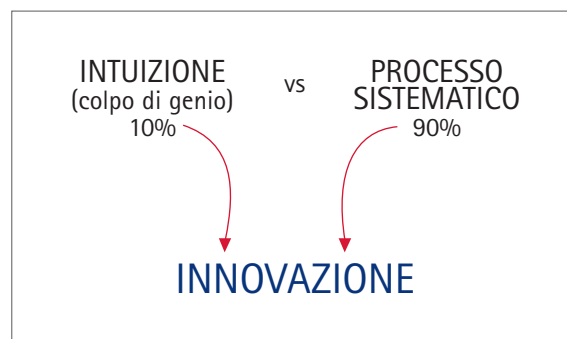
La ricerca pre-competitiva ha generalmente a che fare con la Scienza. La ricerca competitiva ha generalmente a che fare con la Tecnologia.

La scienza ricerca la verità, la tecnologia ricerca l'utilità.

Tecnologia: riguarda il vasto settore di ricerca (la ricerca tecnologica), composto da diverse discipline, che ha come oggetto tutto ciò che può essere applicato alla risoluzione di problemi pratici. La tecnologia non va confusa con la "tecnica", cioè l'insieme delle norme su cui è fondata la pratica di un'arte, di una professione e di una qualsiasi attività, non soltanto manuale, ma anche di carattere intellettuale (ad esempio, tecnica del disegno).

Invenzione: consiste in una nuova idea, una nuova scoperta, frutto di un atto geniale, in grado di generare qualcosa di nuovo e di utile (prodotti, processi, servizi, ecc.).

Innovazione: è il processo di trasformazione di una nuova idea in un concreto valore aggiunto. L'innovazione è in una parte piccola, ma irrinunciabile (altrimenti, si tratterebbe di solo miglioramento) **invenzione/intuizione/colpo di genio** (indicativamente il 10%); in larga parte (indicativamente il 90%) è **processo sistematico** molto impegnativo che coinvolge numerose funzioni della realtà di cui si tratta.



Miglioramento: non va confuso con l'innovazione, anzi procede in direzione opposta.

Ha lo scopo di fare durare più a lungo ciò che già esiste. È un processo di continuità, evolutivo.

L'innovazione, invece, ha lo scopo di rendere superato ciò che già esiste, è un processo di discontinuità.

FILO LOGICO

Ricerca e Innovazione sono tanto importanti
quanto spesso equivocate e mal gestite sul piano pratico.

È necessario innanzitutto chiarire
il significato dei termini
(ved. definizioni nella parte iniziale della Lettera).

Perché Ricerca e Innovazione sono importanti

Perché Ricerca e Innovazione sono spesso equivocate e mal gestite sul piano pratico

Siamo nell'epoca dall'accelerazione
(riduzione progressiva dei cicli di vita)
e della discontinuità (la probabilità
che il presente ed il futuro siano
la replica del passato è nulla).

Globalizzazione significa competizione
territoriale: risultano inderogabili a livello
di ogni territorio (Paese, regione, ecc.)
concrete scelte strategiche/
strategie competitive.

Occorre una spiccata capacità
di strategia competitiva e,
quindi, una inequivocabile cultura
strategica. La cultura strategica
c'è o non c'è. Lo si può dedurre
dal *curriculum vitae*.
Non è possibile improvvisarla.

L'innovazione generalmente
si origina dalla ricerca.
La Ricerca e l'Innovazione
sono una capacità,
una cultura, non
una "direttiva", un manuale.

Diventa necessaria l'innovazione
continua, sistematica ed efficace,
a tutto campo, non limitata
all'innovazione
di prodotto e/o di processo.

Si tratta di decidere chi si vuol
diventare/essere, entro quando, attraverso
una visione del futuro tradotta
in obiettivi concreti, in scelte strategiche
per conseguirli ed in incisive azioni realizzative.

A tutti i livelli operativi occorre
configurare e conseguire obiettivi
di innovazione.

Ricerca e Innovazione hanno un
ruolo fondamentale ma strettamente
strumentale. Nel dibattito attuale,
invece, è molto frequente il loro
riferimento come se rappresentassero
un obiettivo autonomo,
un valore di per sé.

L'applicazione delle nuove
tecnologie in
un'organizzazione
vecchia non genera
un'organizzazione
più moderna,
ma una vecchia
organizzazione più costosa.

Ogni gruppo/istituzione si è trovato
e si trova di fronte alla sfida
di riprogettarsi radicalmente.
Si tratta di riconfigurare il sistema
di "creazione del valore"
(economico e non):
o si *riconfigura* presto e bene
o si viene *riconfigurati*,
magari anche bruscamente.

Un accento generico sull'importanza
della Ricerca e dell'Innovazione e
sulla necessità di massimizzare gli investimenti
è retorica pericolosa perché Ricerca
e Innovazione sono uno "sforzo" che
non dovrebbe essere dissociato
dai risultati ed i risultati, a loro volta,
non dovrebbero essere dissociati dagli scopi,
vale a dire dalle scelte di strategia competitiva o,
comunque, di ottimizzazione.
In caso contrario, il rischio di sprechi
e di mancanza di focalizzazione diventa enorme.

La ricerca diventa proficua
quando, oltre ad essere finalizzata,
può avvalersi di un sistema
generale di sinergie,
di collaborazioni, di protagonisti
positivi, di un sistema degno
di tal nome, efficace ed efficiente.

La strategia competitiva deve far leva
su un numero limitato di "settori"
di focalizzazione. I settori devono

- essere realistici rispetto alle competenze ed alle risorse disponibili o acquisibili
- avere grande potenziale di sviluppo e di ricadute (ved. approfondimenti nella Lettera successiva).

Le risorse finanziarie sono
certamente importanti per
ottenere risultati di Ricerca
o di Innovazione. Ma i risultati
dipendono prioritariamente
dalla disponibilità di idee
vincenti e dalla capacità
di realizzarle bene e
tempestivamente. In particolare,
i risultati di innovazione
sono innanzitutto funzione
della *performance*
degli operatori economici.

Se le scelte strategiche devono
essere limitate (altrimenti non sarebbero scelte),
occorre contemporaneamente organizzarsi
per non chiudere le porte ad eventuali
nuove idee e/o a cambiamenti indotti
dai mutamenti nello scenario di riferimento.

Creatività: è una caratteristica di persone o di gruppi di persone che consente di generare invenzioni ed innovazioni. Si sostanzia generalmente nella capacità di collegare cose esistenti, ma scollegate.

PERCHÈ RICERCA E INNOVAZIONE SONO IMPORTANTI

La realtà attuale è caratterizzata da “accelerazione” e “discontinuità”.

Accelerazione significa progressiva riduzione dei cicli di vita (di prodotti, processi e, non meno, delle conoscenze/competenze) e quindi necessità di **innovazione continua, sistematica ed efficace**, per competere e, non meno, per sopravvivere in buone condizioni di salute.

Fino a non molti anni fa, l'innovazione era un fatto straordinario. Oggi, diventa una necessità quotidiana: in buona misura, ognuno, all'interno del suo ambito operativo, deve *innovare*, non solo *gestire*.

L'innovazione oggi è come la pedalata per un ciclista: serve non solo per progredire, anche per stare in equilibrio.

L'innovazione generalmente si origina dalla ricerca.

La Ricerca e l'Innovazione sono una capacità, una cultura, non una “direttiva”, un manuale.

Anche nei confronti della Cina o di qualsiasi altro temibile concorrente, fermo restando il rispetto delle regole ed i vincoli di reciprocità, l'unico vero protezionismo è la capacità di disporre sistematicamente di prodotti, di livelli di servizio e di approcci superiori.

Già diversi anni fa, una rilevazione internazionale accurata accertò che l'85% degli scienziati e dei ricercatori che hanno operato nella storia era in vita ed all'opera in quel momento. La “potenza di fuoco” è ulteriormente aumentata da allora: è attivo un enorme esercito di *cervelli*, con lo scopo esclusivo di produrre il “nuovo” e di rendere superato l'esistente. Questo esercito di cervelli ha a disposizione mezzi potentissimi, certamente in grado di moltiplicare ulteriormente la loro produttività ed efficacia rispetto ai predecessori.

Pressoché nulla del modo di lavorare ereditato dal passato risulta aggiornato con le nuove tecnologie. Siamo nella discontinuità (la probabilità che il presente ed il futuro siano la replica del passato è nulla).

In un gruppo/impresa ed in qualsiasi altra istituzione pubblica o privata, la discontinuità riguarda tutto:

- scelte strategiche
- soluzioni organizzative
- soluzioni tecnologiche
- soluzioni finanziarie
- cultura e mentalità necessarie.

Ciascuno, a maggior ragione se titolare di responsabilità significative, deve configurare e perseguire obiettivi di innovazione.

Ogni gruppo/istituzione si è trovato e si trova di fronte alla sfida di riprogettarsi radicalmente.

Si tratta di riconfigurare il sistema di “creazione del valore” (economico e non): o si *riconfigura* presto e bene o si viene *riconfigurati*, magari anche bruscamente.

Non bastano l'innovazione di prodotto e/o di processo: occorre **innovazione continua a tutto campo**.

La convergenza digitale ed altri sviluppi tecnologici stanno rendendo obsolete molte tradizionali definizioni di settori e di distretti. È un altro importante aspetto della discontinuità.

La **connettività** è una possibilità fondamentale. Non si è più rigidamente vincolati al proprio ambito di attività. Nuove competenze, nuove tecnologie sono rilevanti ed applicabili in più settori e costituiscono strumento per invadere o essere invasi. Diventa agevole collegare la propria offerta con altre attività complementari in modo da assicurare al fruitore un servizio complessivo pur lasciando l'esercizio delle attività complementari alla responsabilità di altri.

In qualsiasi realtà le tecnologie attualmente disponibili possono consentire straordinari incrementi di produttività e di flessibilità, purché inserite in un contesto operativo aggiornato. L'applicazione, invece, delle nuove tecnologie in un'organizzazione *vecchia*, non genera un'organizzazione più moderna, ma una vecchia organizzazione più costosa.

PERCHÈ IL TEMA È SPESSO EQUIVOCATO

Se globalizzazione significa competizione territoriale, risultano inderogabili a livello di ogni territorio (Paese, regione, ecc.) concrete scelte strategiche/strategie competitive.

Si tratta di decidere chi si vuol diventare/essere, entro quando, attraverso una visione del futuro tradotta in obiettivi concreti, in scelte strategiche per conseguirli ed in incisive azioni realizzative.

Una strategia competitiva, o comunque un progetto di ottimizzazione complessiva, significa scelte e programmi completi, in grado di assicurare elevati livelli di innovazione, in ottica di sistema. Ricerca e Innovazione hanno un ruolo fondamentale ma strettamente strumentale. Nel dibattito attuale, invece, è molto frequente il loro riferimento come se rappresentassero un obiettivo autonomo.

Un accento generico sull'importanza della Ricerca e dell'Innovazione e sulla necessità di massimizzare gli investimenti è retorica pericolosa perché Ricerca e Innovazione sono uno “sforzo” che non dovrebbe essere dissociato dai risultati ed i risultati, a loro volta, non dovrebbero essere dissociati dagli scopi, vale a dire dalle scelte di strategia competitiva o comunque di ottimizzazione. In caso contrario, il rischio di sprechi e di mancanza di focalizzazione diventa enorme.

Soltanto se è chiaro dove si vuole andare, è possibile giudicare se una strada è giusta o sbagliata, quale Ricerca e quale Innovazione rappresentano le esigenze prioritarie. Come diceva Seneca, *non esiste vento a favore per chi non conosce il porto*. Gestione strategica significa destinazione/concentrazione delle risorse disponibili in modo coerente con gli obiettivi e con le scelte effettuate, anche delle risorse destinate a Ricerca e Innovazione.

Oggi, per chi occupa posizioni di responsabilità pubblica, non sono sufficienti generiche competenze socio-politiche. Occorre anche una spiccata capacità di strategia competitiva e, quindi, una inequivocabile cultura strategica. La cultura strategica c'è o non c'è. Lo si può dedurre dal *curriculum vitae*. Non è possibile improvvisarla.

Le scelte di strategia competitiva non devono essere molte perché, altrimenti, non sarebbero "scelte" e le risorse disponibili, per definizione limitate, si diluirebbero, senza originare alcuna massa critica.

La strategia competitiva deve far leva su un numero limitato di "settori" di focalizzazione.

I settori devono

- essere realistici rispetto alle competenze ed alle risorse disponibili o acquisibili
- avere grande potenziale di sviluppo e di ricadute (vedere approfondimenti nella Lettera successiva).

Se le scelte strategiche devono essere limitate, occorre contemporaneamente organizzarsi per non chiudere le porte ad eventuali idee nuove e migliori e/o a cambiamenti indotti da mutamenti nello scenario di riferimento.

La Ricerca diventa proficua quando, oltre ad essere finalizzata, può avvalersi di un sistema generale di sinergie, di collaborazioni, di protagonisti positivi, di un sistema degno di tal nome, efficace ed efficiente.

A causa della crescente complessità dello scenario mondiale, oggi buona parte degli sviluppi

conoscitivi rilevanti si crea nelle **reti** e non più grazie a sforzi *eroici* di singoli individui o organizzazioni.

Il "**capitale relazionale**" (collegamenti, accordi, relazioni positive e qualificate, principi condivisi, stima e fiducia reciproche) acquisisce un'importanza crescente rispetto al capitale inteso in senso tradizionale.

Risulta di fondamentale importanza la capacità di sposare, nelle università, insegnamento e ricerca. La qualità di quest'ultima fa la differenza.

Questa è la principale ragione per la quale le università americane attirano così tanti professori e studenti stranieri e così cospicui investimenti dal settore privato.

Le ricadute dagli ambienti di ricerca universitari riguardano per la maggior parte i settori avanzati delle tecnologie. Google, ad esempio, si è originato dalla Stanford University.

La creazione di poli tecnologici avanzati strettamente collegati ai laboratori di ricerca ha delle ricadute positive non solo in termini occupazionali e di ricchezza prodotta ma, in una visione più generale, contribuisce al conseguimento ed al potenziamento dei vantaggi competitivi dell'intera area geografica, determinandone altresì la competitività nei mercati internazionali. La Silicon Valley è forse l'esempio rappresentativo di questo fenomeno più conosciuto al mondo, anche se negli Stati Uniti non si tratta di un caso isolato.

Le risorse finanziarie sono certamente importanti per ottenere risultati di Ricerca o di Innovazione. Ma i risultati dipendono prioritariamente dalla disponibilità di idee vincenti e dalla capacità di realizzarle bene e tempestivamente. In particolare, i risultati di innovazione sono innanzitutto funzione della *performance* degli operatori economici.

I contenuti della presente Lettera hanno beneficiato anche di contributi di Innocenzo Cipolletta. La formulazione dei contenuti è di esclusiva responsabilità di The European House-Ambrosetti.

La prossima Lettera tratterà il tema "Ricerca e Innovazione: seconda ed ultima parte".

La Lettera Club The European House-Ambrosetti si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell'ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo The European House-Ambrosetti. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere "depositari del verbo". Al fine di essere utili al nostro Paese e all'Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a letteraclub@ambrosetti.eu. Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività del Club The European House-Ambrosetti è pregato di contattare Silvia Lovati all'indirizzo e-mail club@ambrosetti.eu o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO III
NUMERO 17
La Lettera Club
The European House
Ambrosetti, 2008
Tutti i diritti
sono riservati.
DIRETTORE
RESPONSABILE:
Nino Ciravegna
Progetto grafico:
Officina
Impaginazione:
Aplus

REDAZIONE:
Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753 1
Fax +39 02 46753 333
Per informazioni:
letteraclub@ambrosetti.eu
Registrazione presso
il Tribunale di Milano
N° 493 del 20.07.06

 The European House
Ambrosetti