

# Lettera Club

## The European House - Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività di Ambrosetti Club.

Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

### L'INNOVAZIONE COME *DRIVER* DI CRESCITA PER LE IMPRESE E PER IL SISTEMA PAESE

L'innovazione è una **condizione essenziale del progresso economico e sociale**.

In un periodo di forte cambiamento e discontinuità – come quello attuale – l'innovazione permette di sostenere la qualità dello stile di vita, di migliorare i processi organizzativi delle imprese, di introdurre nuovi prodotti sul mercato e di rispondere al costante mutamento di modelli produttivi, assetti demografici e condizioni ambientali.

Ogni Sistema Paese produce una *performance* di innovazione – determinata dal risultato aggregato prodotto da imprese ed organizzazioni (pubbliche e private) che vi hanno sede – che **impatta direttamente sull'outcome competitivo nazionale** in termini di crescita, occupazione e miglioramento delle condizioni di vita.

I Paesi che per primi hanno capito l'importanza del circolo virtuoso innovazione-produttività-sviluppo sono quelli che si sono posizionati meglio in termini di crescita di lungo periodo.

I livelli di investimento in innovazione, approssimati dalla spesa in Ricerca e Sviluppo (R&S), sono molto eterogenei tra le diverse economie: se da un lato Paesi come la Corea del Sud ed Israele investono più del 4% del proprio PIL in questo ambito, dall'altro l'Europa si è data l'obiettivo di arrivare al 3% medio entro il 2020. In questo quadro l'Italia mostra un ritardo significativo con valori pari solo all'1,3% del PIL, anche se in crescita negli ultimi anni.

L'innovazione è quindi un tema strategico per ogni Paese e soprattutto per l'Italia che, in un contesto caratterizzato da dinamiche di crescita e competitività più lente che altrove, ha bisogno di accelerare – anche attraverso la leva dell'innovazione – il proprio sviluppo.

**L'OUTPUT INNOVATIVO DELL'ITALIA, MISURATO DALL'AMBROSETTI INNOYSTEM INDEX 2016, È ANCORA BASSO MA MIGLIORA**

Oggi la sfida dell'innovazione si gioca tra **ecosistemi di innovazione integrati** in cui i risultati di innovazione si determinano dalle interazioni tra gli attori chiave (accademici, istituzionali e di *business*).

L'Ambrosetti Innosystem Index (AII), sviluppato dalla community InnoTech<sup>1</sup> a partire dal 2012, è un indice sintetico che identifica la *performance* complessiva di ogni ecosistema secondo valori uniformi e comparabili nel tempo ed un *Tableau de Bord* che misura i risultati d'innovazione sui fattori chiave che ne determinano la *performance*. Nella classifica 2016, seppur con miglioramenti, **l'Italia è penultima** nel campione degli ecosistemi-Paese di riferimento internazionale<sup>2</sup>, con un punteggio pari a 3,36. La classifica è guidata da Svizzera (6,80), Corea del Sud (6,47) e Singapore (6,44).

Se si analizza in profondità la *performance* del Paese, emergono alcune criticità che riguardano:

- l'*export* di prodotti ad alto contenuto tecnologico (9,2% del totale vs. 19,4% di media del campione)
- le competenze tecnico-scientifiche dei ragazzi, misurate attraverso il test PISA (un punteggio medio per le aree "Scienze" e "Matematica" pari a 487,7 rispetto a 507,6 di media del campione)
- lo sviluppo del *venture capital* (attrattività inferiore del 23% rispetto al punteggio medio ottenuto dai Paesi del campione)
- gli investimenti in Ricerca e Sviluppo (R&S) sostenuti dal settore privato (0,7% del PIL vs. 1,8% del campione)
- la quota di R&S svolta nei programmi di dottorato finanziata dal settore privato (1,3% vs. 6,1%)
- la capacità di attrarre studenti dall'estero (tasso netto di mobilità studentesca pari all'1,6% vs. una media campione del 4,7%).

<sup>1</sup> La community InnoTech è nata nel 2011 all'interno di Ambrosetti Club con la missione di potenziare l'ecosistema dell'innovazione nel nostro Paese: "Rafforzare il dialogo e le relazioni tra la comunità industriale, quella scientifico-tecnologica, finanziaria ed istituzionale e promuovere opportunità di crescita ed una cultura dell'innovazione diffusa".

<sup>2</sup> Francia, Canada, Finlandia, Giappone, Svezia, Regno Unito, Israele, Germania, Stati Uniti, Singapore, Corea del Sud, Svizzera. A questi si aggiunge il Cile come ecosistema di innovazione emergente a livello internazionale.

Un'ulteriore criticità per l'Italia risiede nelle **significative differenze tra le diverse aree territoriali**.

L'Ambrosetti Regional Innosystem Index (ARII) – un secondo strumento sviluppato dalla community InnoTech per misurare le *performance* di innovazione a livello regionale – mostra un forte divario Nord-Sud con le Regioni del Mezzogiorno che risultano tra le *worst performer* a livello europeo. La Lombardia, con un punteggio pari a 44,3, è l'unica Regione italiana ad essere presente nella *top 20* delle Regioni più innovative d'Europa.

Va però segnalato come il Sistema Italia abbia maturato negli ultimi anni una crescente consapevolezza sui benefici dell'innovazione. A dar prova di ciò, è l'impegno del Paese nel promuovere azioni importanti in fatto di miglioramento del sistema della ricerca, il supporto alle imprese innovative, la razionalizzazione delle norme e delle strutture. Ne sono un esempio: il nuovo Piano Nazionale della Ricerca, il progetto Human Technopole, il credito di imposta e il Patent Box<sup>3</sup>. Per supportare l'azione del Paese, la community InnoTech ha identificato nel tempo **cinque "cantieri di lavoro"** su cui devono essere orientati gli sforzi dei *policy maker* e degli attori coinvolti nella comunità dell'innovazione:

- l'organizzazione dell'ecosistema-Paese dell'innovazione, inteso come le regole, gli strumenti e le *policy* che definiscono il *framework* all'interno del quale gli *stakeholder* pubblici e privati agiscono
- il finanziamento dell'innovazione (innovare è un'attività ad alto rischio che necessita di un efficace sistema di supporto, anche fiscale, che la incentivi e la sostenga)
- la cooperazione ricerca-industria, finalizzata in particolare al trasferimento tecnologico (oggi un punto ancora debole dell'Italia)
- lo sviluppo delle imprese innovative (e non solo *startup*) che devono essere sostenute nei loro processi attraverso interventi *ad hoc*
- l'attrattività e cultura-Paese dell'innovazione, la cui promozione passa anche dalla capacità di attrarre talenti e risorse dall'esterno.

Su questi ambiti la community InnoTech ha elaborato una serie di raccomandazioni e proposte puntuali che rappresentano una "mappa" di riferimento per orientare le scelte strategiche del Paese in ambito di innovazione: si vedano le Lettere Luglio/Agosto 2014 – n°59 e Luglio/Agosto 2015 – n°67.

<sup>3</sup> Per maggiori dettagli si rimanda al rapporto 2016 della community InnoTech "L'ecosistema per l'innovazione: quali strade per la crescita delle imprese e del Paese".

## IL RUOLO DELL'INVESTIMENTO IN INNOVAZIONE NEL DETERMINARE LA PERFORMANCE DELLE IMPRESE

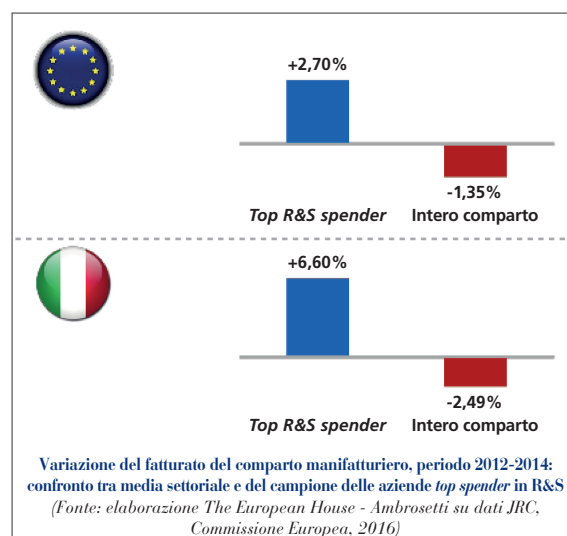
Negli ultimi 10-15 anni, l'accelerazione tecnologica e l'avvento di Internet e della digitalizzazione hanno cambiato progressivamente e strutturalmente le tradizionali modalità di produzione e commercializzazione.

Affinché le imprese possano rimanere competitive in uno scenario di questo tipo, queste sono chiamate a **dedicare una parte importante (e crescente per stare alla pari della competizione) delle proprie risorse alle attività di innovazione**.

Dall'analisi effettuata da TEH-A sul settore manifatturiero europeo e mettendo in relazione il valore medio dell'investimento in R&S con l'andamento del fatturato, emerge una **correlazione diretta e significativa** tra queste due grandezze. Riproducendo la stessa analisi per l'Italia tale correlazione non solo rimane valida, ma si intensifica, rafforzando la tesi che l'investimento in innovazione sia una fondamentale leva strategica per la crescita delle imprese.

Un ulteriore elemento a supporto del ruolo dell'investimento in innovazione è fornito dal confronto tra i risultati delle imprese manifatturiere che investono di più in R&S e l'andamento medio del comparto di riferimento.

Nel periodo 2012-2014, a fronte di una contrazione del fatturato del comparto manifatturiero, si è assistito ad una crescita del fatturato aggregato delle imprese manifatturiere *top spender* in R&S: queste ultime hanno, infatti, ottenuto una crescita del fatturato superiore rispetto all'intero comparto di **4 punti percentuali a livello europeo e di 9 punti percentuali a livello italiano**.



L'analisi ha, inoltre, evidenziato una relazione positiva anche tra investimento in R&S e occupazione: i *top spender* in R&S hanno, infatti, ottenuto una crescita degli occupati superiore rispetto all'intero comparto di **9 punti percentuali a livello europeo e di 8 punti percentuali a livello italiano**.

---

## FILO LOGICO

- Da sempre l'innovazione è una condizione essenziale del progresso economico e sociale di un Paese
- Paesi che hanno capito l'importanza del circolo virtuoso innovazione-produttività-sviluppo si sono posizionati meglio in termini di competitività di sistema di lungo periodo



### Investimenti in Ricerca e Sviluppo

- Paesi come la Corea del Sud ed Israele investono più del 4% del proprio PIL in questo ambito
- L'Europa si è data l'obiettivo di arrivare al 3% medio entro il 2020
- L'Italia mostra un ritardo significativo con una spesa in Ricerca e Sviluppo pari solo all'1,3% del PIL



### L'output innovativo dell'Italia è ancora basso

Secondo l'Ambrosetti Innosystem Index:

- Nel 2016 la classifica è guidata da Svizzera (6,80), Corea del Sud (6,47) e Singapore (6,44)
- L'Italia resta penultima tra gli ecosistemi di riferimento internazionale, con un punteggio pari a 3,36
- In Italia ci sono significative differenze Nord-Sud



### Per rilanciare la capacità innovativa dell'Italia occorre lavorare su 5 cantieri a livello di Sistema Paese

- Organizzazione dell'ecosistema-Paese dell'innovazione
- Finanziamento dell'innovazione
- Cooperazione ricerca-industria
- Sostegno delle imprese innovative
- Attrattività e cultura-Paese dell'innovazione



### Occorre anche aumentare l'investimento in innovazione delle imprese che è una determinante per la crescita

- Esiste una relazione positiva tra investimento in R&S e fatturato: le aziende *top spender* in R&S hanno avuto una forte crescita del fatturato rispetto all'intero comparto manifatturiero che ha assistito ad una contrazione
- Esiste una relazione positiva anche tra investimento in R&S e occupazione: le aziende *top spender* in R&S hanno avuto una forte crescita degli occupati rispetto all'intero comparto manifatturiero che ha assistito ad una contrazione



### Vi sono 5 ambiti da presidiare per organizzare e gestire l'innovazione nelle imprese

- Cultura aziendale (con un ruolo guida del Vertice e delle prime linee)
- Strategia integrata dell'innovazione, andando oltre alle "semplici" politiche di R&S
- Organizzazione, con figure dedicate e modalità/strutture differenti per l'innovazione incrementale e quella *disruptive*
- *Network* relazionale, massimizzando la qualità e la rete delle collaborazioni anche secondo logiche "open"
- Fonti di finanziamento, superando l'eccessivo ricorso all'autofinanziamento

In relazione a queste dinamiche, dalla *survey* 2016 della community InnoTech ai Vertici aziendali aderenti ad Ambrosetti Club, emergono alcuni elementi che confortano una visione prospettica positiva per l'ecosistema dell'innovazione italiano:

- il 69% dei *top manager* intervistati afferma che il *budget* per l'innovazione della loro azienda aumenterà nel 2016; questa percentuale sale fino all'86% con l'orizzonte temporale a tre anni
- l'aumento del *budget* dedicato all'innovazione si muove di pari passo con l'intenzione di assumere personale dedicato ad innovazione, ricerca e sviluppo (67% dei rispondenti).

In questo contesto, è essenziale ragionare sulle modalità e sugli strumenti che le imprese possono utilizzare per **organizzare e gestire l'innovazione**. Dall'analisi sviluppata da TEH-A, anche attraverso il confronto diretto con alcune tra le aziende più innovative operanti nel nostro Paese, sono state identificate cinque aree di azione:

- **Cultura aziendale.** La cultura determina i comportamenti e le prassi e, di conseguenza, il modo in cui tutta l'impresa si pone nei confronti dell'innovazione stessa. Oggi (e sempre più in prospettiva) ai diversi livelli aziendali - *in primis* di Vertice - vengono richiesti atteggiamenti e orientamenti specifici (stile di *management*, azioni e programmi per sviluppare e/o aggiornare gli strumenti concettuali e di gestione manageriale dei processi innovativi, iniziative dimostrative, ecc.) che nel complesso aiutano a creare un clima favorevole all'innovazione.
- **Strategia.** Ciascuna impresa è chiamata a sviluppare una strategia dell'innovazione **integrata** che consenta di legare e "tagliare" trasversalmente le scelte aziendali e di guidare e governare i processi innovativi nella direzione desiderata. Questo va oltre le "semplici" politiche di R&S. Si tratta di organizzare le risorse ed i tempi intorno ad alcune scelte quali la creazione di incubatori aziendali, i programmi di relazione/acquisizione con *startup*, lo *spin-out* di *business* innovativi, ecc..

- **Organizzazione.** Il passaggio conseguente è la realizzazione di una struttura organizzativa che sia di supporto alla strategia dell'innovazione. Molte aziende prevedono nella loro organizzazione un *Chief Technology Officer/Chief Information Officer*. Diverso è il modello di gestione generalmente utilizzato per l'innovazione *disruptive*, che viene gestita in strutture trasversali o *a latere* per consentire l'utilizzo di logiche e di modalità di lavoro anche molto diverse rispetto a quelle tradizionalmente utilizzate nell'impresa.

- **Network relazionale.** Nel contesto attuale l'innovazione è sempre più basata su reti ampie che attivano più soggetti, anche secondo paradigmi "open". La qualità e la quantità di queste collaborazioni (con imprese "peer" su piattaforme comuni, con sub-fornitori, con Università/centri di eccellenza, con *startup*, ecc.) determinano il risultato di innovazione che sempre meno è legato alle sole risorse *in-house*.

- **Fonti di finanziamento.** Il finanziamento dell'innovazione può prevedere molteplici modalità: nel caso dell'innovazione incrementale, il finanziamento è generalmente gestito dalla specifica funzione/divisione interessata; per l'innovazione di tipo *disruptive* le risorse sono gestite a livello *corporate* trattandosi spesso di progetti di grande portata i cui risultati porteranno benefici all'intera organizzazione. Anche le fonti possono essere diverse a seconda del *business* e del suo grado di sviluppo. L'approccio dovrebbe essere quello dell'ottimizzazione del "portafoglio" superando l'eccessivo ricorso alle risorse proprie o al canale prettamente bancario.

Le recenti parole del Presidente della Repubblica Italiana Sergio Mattarella esprimono in modo chiaro il messaggio che la community InnoTech porta avanti dal 2011: "Bisogna innovare per crescere, per competere. [...] Tornare alla crescita richiede uno sforzo in termini di innovazione e investimenti, terreno dove l'Italia si colloca ancora al di sotto di altri Paesi industrializzati, per adeguarsi alle nuove tecnologie, valorizzare le capacità delle persone, sostenere la competizione".

La prossima Lettera Club tratterà il tema

"Industria 4.0: sfide ed opportunità da cogliere per il rilancio della manifattura europea"

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](mailto:letteraclub@ambrosetti.eu). Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività di Ambrosetti Club è pregato di contattare Silvia Lovati all'indirizzo e-mail [club@ambrosetti.eu](mailto:club@ambrosetti.eu) o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO X  
NUMERO 76

Lettera Club  
The European House  
Ambrosetti, 2016

Tutti i diritti  
sono riservati.

DIRETTORE  
RESPONSABILE:  
Nino Ciravegna

Stampa: TFM - Via  
San Pio da Petralcina,  
15/17 - 20010  
Pogliano Milanese

REDAZIONE:

The European House  
Ambrosetti S.p.A.  
Via F. Albani, 21  
20149 Milano  
Tel. +39 02 46753 1  
Fax +39 02 46753 333

Per informazioni:  
[letteraclub@ambrosetti.eu](mailto:letteraclub@ambrosetti.eu)

Registrazione presso  
il Tribunale di Milano  
N° 493 del 20.07.06

 The European House  
Ambrosetti