

I saperi che servono all'innovazione

PAOLO GUBITTA¹

«Promuovere l'aggiornamento delle competenze nelle PMI e ogni forma di innovazione» è una delle priorità indicate dallo *Small Business Act*. Questo numero di *Microimpresa* torna sull'argomento dell'innovazione, esattamente a due anni di distanza dal numero 27 dedicato a "Innovazione e Organizzazione" (II quadrimestre 2011).

Nell'editoriale che apriva quel volume, intitolato *Innovare nel piccolo*, scrivevo che «in un contesto economico caratterizzato dall'intensificazione del confronto competitivo e dalla crescente espansione dei confini dei mercati, l'investimento continuo in innovazione in senso lato viene spesso indicato come condizione essenziale per sostenere il vantaggio competitivo: le imprese che non sono in grado di far evolvere il proprio patrimonio di competenze e conoscenze coerentemente con le evoluzioni dell'ambiente esterno rischiano cadute nei livelli di performance economica. Gli incentivi a innovare che il sistema fornisce alle imprese è uno degli aspetti più critici nel fiorente dibattito sull'economia e la gestione dell'innovazione». E poi aggiungevo che «il successo di un processo innovativo dipende dalla capacità delle imprese di *integrare* la conoscenza interna con quella esterna, di *trasferire* tali conoscenze

¹ Paolo Gubitta, professore straordinario di Organizzazione aziendale all'Università di Padova e Direttore scientifico dell'Area Imprenditorialità del CUOA.

in processi operativi, prodotti e servizi, di *sviluppare* risorse complementari».

In questi due anni, le cose non sono cambiate in modo così significativo da rendere obsolete queste riflessioni. Tutt'altro. Nel saggio Francesco Solaro (Innovazione: secondo monitoraggio grado di innovazione regioni italiane) viene data consistenza numerica all'intensità dei processi di innovazione, per di più in un periodo di crisi come quello che stiamo ancora vivendo, mentre in quello di Gubitta e Nicolai (L'innovazione nelle imprese: considerazioni generali e risultati di un'indagine nelle piccole imprese) si ribadisce, sempre attraverso delle evidenze empiriche, che i *Piccoli* seguono percorsi e forme di innovazione che non sono sempre *tracciabili* con le metriche tradizionali. Con i lavori di Alessandra Perrazzelli (Small Business Act: un alleato per la crescita delle PMI europee) e di Giampaolo Vitali (Piccole imprese nell'industria lapidea: tradizione, innovazione, creatività) il tema dell'innovazione viene collegato alla *strategia* d'impresa, in termini sia di supporto che le istituzioni possono dare alla crescita sia di impatto dei processi innovativi per il riposizionamento strategico delle imprese nei settori manifatturieri più tradizionali.

Rimane sullo sfondo il tema delle *competenze per innovare* e, più in generale, dei modi per generare o accedere in tempi rapidi e a costi ragionevoli a tali saperi. Su questo argomento propongo un paio di riflessioni critiche per i *Piccoli* e da riprendere in futuro su queste pagine.

La competitività delle imprese è sempre meno un *fatto individuale* e sempre più un *fatto collaborativo*. L'*intensità* della cooperazione tra imprese influisce sullo sviluppo e sulla crescita delle stesse, siano esse *grandi* e con potere contrattuale potenzialmente elevato, siano esse *piccole* e dotate di un limitato portafoglio di risorse tecnologiche, finanziarie e umane. Il vantaggio competitivo delle imprese si basa sempre più sul *capitale intellettuale*. Non è possibile impostare un piano strategico senza considerare le conoscenze e le competenze dei collaboratori e la loro integrazione nei processi operativi. La sostenibilità di tale piano, inoltre, dipende



anche dal *capitale relazionale* dei collaboratori, dalla loro capacità di gestire relazioni multiple e complesse, con attori sia interni sia esterni (clienti, fornitori, concorrenti, partner).

Di fronte a queste sfide, le microimprese incontrano qualche problema rispetto alle altre. È noto che i processi di formazione delle competenze non si traducono immediatamente in incrementi di prestazione. Tra il momento in cui una persona acquisisce nuove conoscenze e il momento in cui essa o l'impresa osservano l'impatto in termini di miglioramento della produttività e delle prestazioni può intercorrere un arco di tempo consistente. Se il tasso di innovazione tecnologica è elevato, è possibile che non si presentino occasioni professionali nelle quali le conoscenze possono essere applicate, e quindi che l'investimento formativo non abbia adeguati ritorni. Inoltre, se l'azienda non riesce a trattenere per un tempo sufficiente il collaboratore (cioè, se è elevata la mobilità professionale o se i rapporti di lavoro sono intermittenti), può succedere che gli investimenti compiuti durante la permanenza presso un'impresa si trasformino in *valore economico* quando la persona lavora presso un'altra. In questo secondo caso, gli effetti economici dell'investimento ricadono su un soggetto terzo rispetto a quello che ha sostenuto il costo. Ne consegue il rischio che le microimprese non abbiano adeguati incentivi a *compiere investimenti in formazione* per generare le competenze necessarie a sostenere i processi di innovazione. In un ragionamento maturo e sostenibile sui temi dell'innovazione delle microimprese non può mancare questo approfondimento. Ci torneremo in uno dei prossimi numeri.