

L'ITALIA CHE INNOVA

Fattore umano

di Massimo Bergami

Parte oggi da Bologna il Viaggio nell'Italia che innova. L'idea del viaggio è accattivante perché sull'innovazione è stato detto molto, se non tutto, mentre la cosa più difficile è farla accadere.

Continua ► pagina 26

Il motore umano dell'innovazione

Per individuare e sostenere esperienze di successo servono risorse e apertura mentale

di Massimo Bergami

Il viaggio invece consente scoprire, conoscere, connettere e forse imparare insieme. Viene dunque da chiedersi: cosa portare con sé in un "viaggio nell'Italia che innova"? Alcuni preparano i viaggi in maniera meticolosa, sia che vadano in una metropoli, in una città di provincia o in un territorio inesplorato. Altri tendono a privilegiare la scoperta, l'esperienza, la relazione. Faccio parte del secondo gruppo per due motivi: programmare troppo mi annoia e sono più interessato a vivere che a pianificare; inoltre sono convinto che l'incertezza sia ormai talmente elevata che ogni eccesso di programmazione puntuale rischia di essere vana. Ad ogni modo, la preparazione di un viaggio richiede sempre l'individuazione dell'equipaggiamento minimo, al fine di non trovarsi impreparati o di non perdere delle occasioni. La stessa origine del termine viaggio, dal latino *viaticum*, indica "la provvista per percorrere il cammino".

Cosa mettere dunque nello zaino di questo viaggio? Anzitutto un equipaggiamento leggero, in modo da poter esplorare anche territori nuovi e impervi, composto da pochi strumenti per vedere bene e ascoltare anche il non detto, lasciando spazio per le cose da portarsi a casa.

Oggi, più che mai, non ha senso cercare il Modello e neppure la Policy per l'innovazione. È più importante provare a scoprire quali sono le esperienze di successo, capire i bisogni, individuare

le opportunità, offrire occasioni di connessione e individuare alcune azioni che possono favorire un'accelerazione. L'inventario delle debolezze strutturali del Paese è abbastanza noioso, non per i contenuti, ma perché l'abbiamo sentito recitare centinaia di volte. Più interessante comprendere cosa funziona e perché.

In quali direzioni guardare? Un primo tema è l'open innovation, di cui oggi si parla molto anche nelle grandi multinazionali, con riferimento ai processi di generazione di idee, sviluppo di progetti e approccio ai mercati utilizzando risorse sia interne, sia esterne. La sensazione è che mediamente le imprese italiane siano un po' in ritardo in questo campo anche se il paradosso è che i nostri imprenditori sono stati pionieri dell'open innovation mediante la collaborazione nei distretti, nei cluster e nei network organizzativi. Oggi l'open innovation implica modalità diverse di collaborazione tra imprese, università e altre organizzazioni, per via della rivoluzione delle tecnologie per la collaborazione e delle conseguenti modificazioni nella struttura di relazioni tra attori, ma il Dna produttivo del nostro Paese possiede tutti i geni necessari a dominare questa fonte di vantaggio competitivo.

Un secondo elemento riguarda la necessità di porre attenzione a tutta la catena del valore nella ricerca dell'innovazione. Gli sforzi di focalizzazione sul business non devono far perdere di vista le opportunità che si possono creare a monte o a valle delle pro-

prie attività caratteristiche. Questo aspetto apre la strada a una visione più ampia di innovazione che non riguarda unicamente le tecnologie, ma abbraccia la business innovation e richiede necessariamente un *mindset* che guarda al mercato globale. I casi ci sono e sarà interessante analizzarli.

Un altro aspetto, forse il più importante, è il capitale umano e riguarda da una parte gli imprenditori, i manager e i tecnici e dall'altra i giovani. Il primo gruppo porta la responsabilità di quanto si potrà fare nel breve periodo, il secondo ha la responsabilità di quanto si

da sola non basta: un martello e uno scalpello nelle mie mani produrrebbero risultati diversi di quelli realizzati da Michelangelo.

Sviluppo di competenze basato sulla sperimentazione e sull'esperienza, cultura del rischio, valorizzazione dell'errore come elemento di apprendimento sono gli ingredienti dei casi di successo e dovrebbero forgiare le linee guida per la realizzazione di nuovi percorsi formativi dei più giovani. Chi sono oggi gli innovatori? Quali sono le caratteristiche organizzative delle imprese più innovative? Come fare a ristrutturare la motivazione delle nuove generazioni in modo che il massimo desiderio non sia quello di diventare degli impiegati (tralasciando aspiranti calciatori, ballerine, masterchef o cantanti con il fattore X)? Qual è il ruolo degli ecosistemi territoriali nello sviluppo di una nuova cultura che favorisca la motivazione verso l'innovazione? La generazione di soft skill appassiona poco i policy makers, gli uomini di finanza e trova un terreno parzialmente fertile tra gli imprenditori, ma rappresenta la sfida per il futuro.

Ultima cosa, esistono due condizioni che favoriscono l'attivazione dei processi innovativi: la scarsità di risorse e l'abbondanza di risorse. La prima porta generalmente a miglioramenti incrementali finalizzati a migliorare l'efficienza: negli ultimi anni il settore privato ha spremuto il limone in questo esercizio. La seconda consente la sperimentazione, l'errore e nuove combinazioni di elementi; questo approccio è apparentemente più costoso, ma rappresenta la strada per generare soluzioni disruptive che consentono di dire «questo lo so fare solo io». La fase economica che attraversiamo non offre larga disponibilità di risorse in eccesso da utilizzare in questo modo, anche se la combinazione di conoscenza potrebbe rappresentare una strada per esercitarsi in questo campo con costi sostenibili.

Fino a qui non ho pronunciato la parola creatività. Buon viaggio.

*Dean, [Bologna Business School](#)
(Università di Bologna)

L'EDITORIALE DI GIOVEDÌ

Il Sole **24 ORE**

IL ROBOT PIPPO E L'ALTRA ITALIA

di Roberto Napolitano

Ho fatto un sogno un robot di nome Pippo, che deve tutto all'uomo, ma grazie all'intelligenza artificiale di cui dispone fa tutto da solo, parte da Palermo, attraversa lo Stretto, risale l'Italia con la sua macchina, parcheggia all'aeroporto di Malpensa, sale sul volo per New York, fa sempre tutto da solo, chiude il suo viaggio a Manhattan, si muove tra Wall Street e il Palazzo di Vetri, e se la ride in mezzo ai grattacieli nell'ombra. Ho fatto un sogno ancora più grande: il mio amico Pippo non fa e

cambia la statistica, perché l'aspetta delle proprietà del grafene è soltanto la più importante tra le molte che riguardano molecole dalle funzioni prevedibili e programmabili, perché la sharing economy è una bandiera di libertà, innova la società e cambia la dimensione dell'economia, i geni, i sensori, l'ecosistema e così via, sempre come funzionario e soprattutto sempre che cosa ci possiamo fare noi. Esploreremo i segreti del cervello e la fisica delle particelle, perché il futuro dell'ingegneria sta in un'ovatta e cammina spesso sulla testa. Il robot è il cambio di una statua e di

Lefrasi

■ «L'Italia è un Paese di innovatori, ma ancora prima la seconda manifattura d'Europa, il genio e il talento di un unicum assoluto dove si mescolano scienza e digitale con arte, che vuol dire creatività, design, moda, artigianato, ma anche più propriamente con il manufacturing e, cioè, quel mix inimitabile e tutto italiano di bellezza e tecnologia, il segno di una cultura cosmopolita.... Vi racconteremo da Bologna la prima tappa del Viaggio nell'Italia che innova con lo scopo dichiarato di demolire attraverso i fatti, donne, uomini in carne e ossa, macchine e talenti che si possono toccare, il più terribile, e infondato, dei luoghi comuni che dipinge l'intera classe imprenditoriale italiana come poco lungimirante, ripiegata in difesa, incapace di fare innovazione e ricerca»

farà in futuro. In entrambi i casi, è necessario investire sulle persone che rappresentano il vero fattore abilitante dell'innovazione perché la tecnologia

L'EVENTO DI OGGI E DOMANI

**La prima tappa a Bologna**

■ L'impresa italiana ha una straordinaria capacità di trasformare, di combinare in modo originale tradizione e sofisticata tecnologia, di occupare nicchie e generare prodotti unici, di cogliere opportunità di mercato e di innovare i modelli di business. Per scoprire e raccontare il mondo dell'innovazione delle imprese italiane a 360 gradi, Il Sole 24 Ore e Confindustria, in collaborazione con EY, organizzano «Viaggio nell'Italia che innova». Un percorso costruito su più «tappe», in tutta Italia, che oggi prende il via dall'Emilia Romagna, a Bologna, e prosegue domani: il primo giorno presso l'Opificio Golinelli, via Paolo Nanni Costa 14, il secondo presso il MAST in via Speranza, 42. La due giorni prende le mosse dal racconto di quanto già oggi le imprese nei territori stanno facendo sul fronte della ricerca e dell'innovazione, attraverso la voce dei protagonisti dell'imprenditoria e del governo nazionale e locale e la condivisione di storie di successo.

I protagonisti

■ All'evento prenderanno parte, tra gli altri, il ministro dell'Economia e delle Finanze Pier Carlo Padoan, il ministro dello Sviluppo Economico Federica Guidi, il ministro per la Semplificazione e Pubblica Amministrazione Marianna Madia, il presidente di Confindustria

Giorgio Squinzi, il presidente Romano Prodi, il presidente Cassa depositi e prestiti e Fondo Strategico Italiano Claudio Costamagna, il presidente della Regione Emilia Romagna Stefano Bonaccini.

Gli interventi

■ In particolare oggi (alle 16) l'intervento del ministro dello Sviluppo Economico Federica Guidi; a seguire l'intervista del direttore del Sole 24 Ore Roberto Napolitano al presidente Romano Prodi. Chiude alle 16,45 l'intervento di Giorgio Squinzi, presidente di Confindustria. La giornata di domani inizia con l'introduzione di Donato Iacovone, ad di EY. Alle 13,15 il direttore Roberto Napolitano intervista il ministro dell'Economia Pier Carlo Padoan. Alle 17,30 le interviste a Gaetano Maccaferri (Vice Presidente Confindustria) e a Marianna Madia (ministro per la Semplificazione e Pubblica Amministrazione). Interverranno inoltre imprenditori e amministratori delegati sia di eccellenze del mondo imprenditoriale che di importanti aziende presenti sul territorio tra cui Vodafone, Canon, Cisco, SisalPay e giovani di talento promotori di start up. Alle 17, le proposte per il Manifesto dell'Innovazione saranno discusse da Patrizio Bianchi e Maurizio Marchesini (presidente Confindustria Emilia Romagna).

Informazioni

■ nova.ilviaggio@ilsole24ore.com
www.ilsole24ore.com/vii
www.nova-ilviaggio.com
 tel. 0225547610

