

## Le strategie innovative delle imprese manifatturiere in Emilia-Romagna

*Massimiliano Mazzanti, Sandro Montresor, Paolo Pini*

### 1. Introduzione

Negli ultimi venti anni l'economia dei principali paesi industrializzati è stata attraversata da una molteplicità di fenomeni innovativi. Le caratteristiche distintive dei processi innovativi sono almeno tre: il ruolo prevalente della *conoscenza* incorporata in capitale materiale e immateriale; l'associarsi dei *cambiamenti organizzativi* ai cambiamenti tecnologici incorporati in beni strumentali; la *pervasività* in contesti locali e globali del fenomeno innovativo declinato in termini tecno-organizzativi. Il nostro paese, anche in contesti regionali storicamente virtuosi, si confronta con difficoltà con i processi di cui sopra.

Negli anni recenti è noto come due tesi si siano confrontate circa le performance del sistema produttivo italiano. Da un lato la tesi del «declino», che enfatizza la perdita di competitività del sistema italiano, attestato dai bassi tassi di crescita di medio periodo del reddito e dalla stagnazione della produttività, sia assoluta sia relativa, se rapportata ai maggiori

\* Massimiliano Mazzanti è docente di Economia politica nella Facoltà di Economia dell'Università di Ferrara.

Sandro Montresor è docente di Economia politica nella Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Bologna.

Paolo Pini è docente di Economia politica nella Facoltà di Economia dell'Università di Ferrara.

Il lavoro rappresenta una sintesi dei risultati ottenuti nell'ambito del rapporto *Valutazione dell'impatto del programma per le attività produttive 2003-2005 (Azione 3.1.A) sulle imprese manifatturiere dell'Emilia-Romagna*, i cui autori sono Davide Antonioli (Università di Ferrara), Annaflavia Bianchi (Fondazione Faber e Università di Ferrara), Massimiliano Mazzanti, Sandro Montresor, Paolo Pini (coordinatore). La ricerca è stata cofinanziata da Università di Ferrara e Regione Emilia-Romagna. Si ringrazia Silvano Bertini, responsabile del servizio Politiche di sviluppo economico della Direzione generale Attività produttive, commercio e turismo.

paesi industriali con cui il nostro paese si confronta (Banca d'Italia, 2003; Ciocca, 2003; Faini, 2004; Brandolini, Bugamelli, 2009). Dall'altro è stata contrapposta la tesi della «trasformazione», che evidenzia invece significativi cambiamenti di struttura e di comportamento delle imprese italiane negli ultimi dieci anni, cambiamenti che spiegherebbero il relativo successo del made in Italy sui mercati internazionali, attestato anche dalle buone performance delle esportazioni italiane in una fase lunga di euro forte (Fortis, Quadrio Curzio, 2006; Fortis, 2009; Quintieri, 2007; Coltorti, 2006; Ginzburg, 2005; Ginzburg, Bigarelli, 2008).

La trasposizione di tali tesi può essere effettuata anche al sistema produttivo dell'Emilia-Romagna, ma la chiave interpretativa dei risultati dell'economia regionale può assumere una sfumatura diversa e non attagliarsi perfettamente ad alcuna delle due tesi sopra ricordate. Il sistema produttivo regionale, nonostante abbia risentito pesantemente della attuale congiuntura negativa, ha mostrato anche forti caratteri di solidità strutturale, contenendo gli effetti della crisi sul mercato del lavoro e salvaguardando la robustezza del sistema industriale (Regione Emilia-Romagna, Unioncamere, 2009). Ciò che emerge con nitidezza dalla lettura dei dati aggregati, al di là dei risultati congiunturali, è che la performance del sistema produttivo dell'Emilia-Romagna risulta da due sentieri che appaiono abbastanza divergenti: da un lato i settori industriali, che, trainati dalla componente estera della domanda, fanno registrare una crescita del valore aggiunto a tassi ben più elevati della media nazionale, con guadagni significativi anche in termini di occupazione; dall'altro i settori del terziario, che frenano la crescita con dinamiche della produttività spesso negative, compensate da una forte intensità occupazionale dell'aumento del valore aggiunto. Ne risulta ciò che definiamo una *crescita sbilanciata* a livello regionale negli ultimi anni: una crescita sostenuta dai settori industriali, che registrano più elevati tassi di incremento del valore aggiunto e anche dell'occupazione rispetto alla media nazionale, e sostenuta dall'andamento delle esportazioni, ma frenata dai settori dei servizi, che invece registrano dinamiche negative della produttività, pur con andamenti occupazionali positivi<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Vedi su questi temi il contributo *Produttività, innovazione e relazioni industriali: fattori di crescita dell'Emilia-Romagna*, di Davide Antonioli, Annaflavia Bianchi, Massimiliano Mazzanti e Paolo Pini, pubblicato in questa rivista nel 2010.

## 2. Innovazione e performance

La competitività del sistema industriale dell'Emilia-Romagna, letta con la lente dell'indagine effettuata dal team di ricerca dell'Università di Ferrara sulle imprese manifatturiere con almeno 20 addetti, sembra reggersi su due pilastri: le politiche strategiche sul terreno dell'*organizzazione* della produzione e le politiche strategiche sul terreno dello *sviluppo tecnologico*. Questi emergono come due fattori di competitività (*drivers*) cruciali, alla base delle dinamiche di produttività e redditività delle imprese. Esse sono accompagnate da altri fattori strategici a livello di impresa, quali la diffusione di *tecnologie dell'informazione e della comunicazione*, le politiche di *formazione*, le strategie di *innovazione ambientale* e quelle di *internazionalizzazione*, che sviluppano sinergie e complementarità robuste; al contempo trovano radicamento in un tessuto produttivo, sociale e istituzionale ove operano altri attori, tra cui le università, una rete di soggetti pubblici a sostegno dello sviluppo e del trasferimento tecnologico, un sistema volto all'inclusione piuttosto che all'esclusione. In altri termini, si coniugano con un insieme di fattori che costituiscono assieme, ma non per semplice sommatoria, il capitale sociale della regione. Le diverse strategie innovative affiancano punti di *forza* e di *debolezza*, come l'evidenza empirica ci racconta, al contempo si riconosce forte il ruolo delle *complementarietà* tra le strategie innovative.

### 2.1. Punti di forza delle strategie innovative

- Sul fronte dell'innovazione organizzativa si registra una discreta diffusione di attività di *outsourcing* e di *networking* con altre imprese e di *best work practices*, che rappresentano elementi strategicamente rilevanti per la creazione e il consolidamento di vantaggi competitivi. Le cosiddette *best work practices*, distinte in nuove pratiche di organizzazione della produzione e del lavoro, sono generalmente adottate in *bundles*, ovvero in gruppi, per generare mediante le complementarità apprezzabili effetti sulla performance economica d'impresa.

- Legata al *tema* del cambiamento organizzativo, ma con rilevanti elementi sinergici esplicabili in associazione con altre tipologie di innovazione, quali le *tecnologie dell'informazione e della comunicazione* e l'innovazione tecnologica, ricordiamo la strategia d'impresa sulla formazione dei dipendenti, che è decisamente estesa (il 90 per cento delle imprese ha attivato percorsi di

formazione nel periodo 2006-2008) e che costituisce un ulteriore pilastro innovativo, in quanto essenziale nel determinare e costruire gli *skills* e le competenze dei lavoratori.

- Per quanto riguarda l'innovazione tecnologica, indagata ponendo attenzione a variabili di input e di output tecnologico, emerge che le imprese hanno realizzato negli ultimi tre anni (2006-2008) sforzi rilevanti per lo sviluppo tecnologico, in termini di aree di intervento su cui indirizzare le risorse economiche e di collaborazioni poste in opera per ricerca, progettazione e sviluppo di nuovi prodotti e processi. Si rimarca che la «funzione di innovazione», cioè il legame tra ricerca e sviluppo – risorse investite – e *networking* da un lato, e output tecnologico dall'altro, appare molto robusta.

- Sul terreno degli strumenti delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione di cui in media l'impresa è dotata, non vi è dubbio che il sistema regionale si collochi nella fascia alta in un raffronto nazionale.

- Sul fronte della internazionalizzazione «in entrata» (la partecipazione estera in imprese regionali) si segnala come la regione sia stata, nel periodo considerato (2006-2008), centro di rilevanti interessi degli investitori esteri nel settore manifatturiero, anche al di là delle criticità del sistema-paese a questo riguardo. Per quanto riguarda l'internazionalizzazione «in uscita» (misurata dagli investimenti diretti esteri), anche l'inserimento delle imprese emiliano-romagnole in catene globali del valore risulta del tutto apprezzabile, pari al 18 per cento circa del totale delle imprese regionali.

- Sul versante della innovazione ambientale, riconosciamo un quadro sostanzialmente dicotomico. Tuttavia, l'aspetto positivo di principale rilevanza risiede nella sufficiente performance complessiva del sistema produttivo regionale in termini di azioni innovative *green*.

## ***2.2. Punti di debolezza delle strategie innovative***

- Le cosiddette *best work practices*, che esercitano i loro effetti positivi sulla performance d'impresa soprattutto quando introdotte per i gruppi di lavoro, sono prevalentemente indirizzate ai singoli dipendenti, perdendo così in parte la loro vocazione e la loro efficacia.

- La formazione, sebbene diffusa, risulta perlopiù orientata a creare competenze tecnico-specialistiche, trascurando così quegli aspetti organizzativo-relazionali di fondamentale importanza all'interno di contesti organizzativi non tradizionali.

- Un aspetto critico per l'innovazione tecnologica è costituito dal fatto che la gran parte delle imprese dichiara che l'innovazione realizzata è nuova solo per l'impresa (55 per cento delle aziende), non per il mercato o settore, e neppure nuova in assoluto. Possiamo interpretare questo fenomeno come processo di adozione di tecnologie esistenti che vengono adattate al processo o prodotto dell'impresa.

- Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, per quanto diffuse, trovano un forte limite nella tipologia di applicazione/utilizzo. Infatti, in prevalenza sono utilizzate per fornire informazioni e acquisirle, ma sono scarsamente implementate per la gestione e l'integrazione dei processi produttivi.

- Sulle strategie di internazionalizzazione si rileva la criticità associata alla delocalizzazione produttiva che, dati i mercati di sbocco, sembra guidata da strategie *cost-saving*.

- Infine, sulla innovazione ambientale risulta ancora scarsamente diffuso l'impegno su specifiche voci, quali ad esempio la riduzione di Co2 o le certificazioni ambientali, che vedono coinvolte solo il 10-15 per cento delle imprese.

### ***2.3. L'integrazione tra strategie innovative: la rilevanza delle complementarità***

Il quadro che emerge dall'analisi su innovazione e performance economica d'impresa chiude concettualmente il percorso di ricerca che va dalla determinazione dei legami tra le sfere innovative alla verifica dei nessi che le diverse sfere hanno con la performance economica d'impresa. L'input per il management d'impresa risulta chiaro, così come quello per i *policy maker*, locali e non:

- da una parte, il consolidamento di vantaggi competitivi che si traducono in maggiore produttività e redditività passa attraverso una strategia innovativa che riconosca e sfrutti l'esistenza di complementarità e sinergie tra le diverse attività innovative;

- dall'altra, politiche di incentivazione all'innovazione, anche attraverso strumenti di *public procurement*, dovrebbero tenere in considerazione i legami sinergici esistenti tra le diverse sfere di innovazione.

Sotto questo profilo, dunque, l'azione integrata di politiche pubbliche e delle associazioni di interesse può rivelarsi fondamentale per colmare gap di competitività che possono emergere dall'adozione di strategie innovative poco integrate che trascurino il «capitale» organizzativo.

### 3. Politiche economiche e strategie per il futuro

A fianco dei diversi elementi positivi che la ricerca condotta mostra per il tessuto produttivo dell'Emilia-Romagna, emergono anche alcune criticità, la cui segnalazione potrà fornire spunti di riflessione sia per il management d'impresa sia per l'elaborazione di interventi di politica economica e industriale.

La debolezza mostrata dal settore terziario, accompagnata dalla flessione degli investimenti industriali, da un andamento modesto della domanda interna, da un crescente ricorso a contratti di lavoro atipici, spesso a basso contenuto di *skill* e quindi valore aggiunto, presenti soprattutto nel settore dei servizi, portano a far emergere segnali di difficile mantenimento e ripresa delle quote di mercato delle imprese regionali, e a sottolineare alcune fragilità del sistema economico regionale. L'andamento negativo della produttività nei servizi può tradursi in un elemento di freno alla crescita anche dei settori industriali, sia in quanto impone una penalizzazione rispetto ai concorrenti europei in termini di costi maggiori che le imprese industriali si trovano a sopportare, sia in quanto fornisce un apporto limitato all'avvio di percorsi di sviluppo dell'offerta di prodotti integrati ai servizi, di nuove linee di attività basate in misura più ampia sull'offerta di servizi.

Per contrastare il freno alla crescita e alla competitività provocato dalle dinamiche registrate nei settori dei servizi è necessario elaborare sforzi mirati, orientati a modernizzare e innalzare la produttività nei settori più sofferenti, anche con il ricorso a un impiego più massiccio e diffuso di soluzioni basate su strumenti e sistemi di gestione delle informazioni e delle comunicazioni, accrescendo la qualificazione degli occupati nei settori dei servizi, studiando forme di integrazione e di contributo trasversale dei servizi alle attività industriali, alle attività innovative.

Il sistema produttivo regionale non riesce ancora a esprimere una dinamica innovativa di livello soddisfacente per affrontare la crescente competitività nazionale e internazionale: un segmento consistente delle imprese, soprattutto di media dimensione, mostra impegni rilevanti e risultati tangibili nel percorso innovativo, ma le condizioni di contorno, gli elementi di contesto necessari per abilitare scelte e comportamenti innovativi delle imprese risultano carenti se confrontati con altre aree d'Italia e soprattutto con la dotazione media europea. A questa osservazione si ag-

giunge il freno all'impegno nel processo innovativo derivante dal frequente non raggiungimento della soglia dimensionale minima da parte delle singole imprese necessaria a intraprendere attività di ricerca, azioni innovative e collaborazioni in questi ambiti, con soggetti esterni all'impresa. Nell'attuale congiuntura, una «uscita» contrassegnata da una debole crescita economica e occupazionale rischia di essere strutturalmente fragile, difficilmente sostenibile.

Date le criticità emerse, la sopravvivenza dell'attuale sistema industriale regionale può effettivamente rappresentare un traguardo? A un esame accurato dei punti di forza e delle criticità del sistema regionale, ciò non sembra sufficiente. È necessario guardare più avanti, proiettare i rischi connessi alle criticità emerse e affrontarle, individuare alleati oltre frontiera con i quali rafforzare il proprio posizionamento sui mercati internazionali, intraprendere percorsi di investimento anche totalmente nuovi e di trasformazione profonda dell'attuale specializzazione settoriale. Osservando la localizzazione geografica delle esportazioni italiane e regionali, salta agli occhi una presenza ancora marginale delle imprese in macroaree a elevata crescita, Asia in primis, ma anche i paesi dell'Africa mediterranea e dell'America latina. Anche per accrescere il presidio di questi mercati caratterizzati da alti tassi di crescita, la strada necessaria potrebbe essere quella delle alleanze strategiche con partner complementari, o anche concorrenti, l'aggregazione della cui offerta di prodotti potrebbe rendere accessibili mercati altrimenti sproporzionati per dimensione rispetto alla taglia tipica delle imprese regionali. Una riflessione decisa e partecipata su queste criticità, approfondimenti di ricerca specifici su ciascun punto, e l'elaborazione di percorsi individuali e collettivi per dare risposta alle aree di fragilità individuate, sembrano passi urgenti e nettamente alternativi all'attesa passiva che la crisi si esaurisca.

Come trasformarsi per fare cosa? L'integrazione servizi-industria va giocata su terreni nuovi. Guardiamo ad altri paesi industrializzati: alcuni puntano su salute e cura della persona, altri su ambiente e salvaguardia delle risorse naturali, altre nazioni (anche più piccole) sulla produzione, lo scambio, la valorizzazione e l'applicazione di saperi. L'Italia, e la regione Emilia-Romagna in particolare, dovrebbe rivolgere una maggior attenzione a queste aree di attività più dinamiche, e in aggiunta anche al tema del rafforzamento dell'identità delle comunità, dei servizi alle comunità, da coniugare con creatività e convivenza, ricchezza della diversità.

Quali traiettorie innovative perseguire, oltre ai due principali pilastri già consolidati (organizzazione e tecnologia) e da preservare? Di certo le opportunità da cogliere sul «lato verde» dell'economia non sono poche. Allo stato attuale le caratteristiche deflattive del ciclo, la necessità di abbattere le tasse sul lavoro e sulle imprese, il sostegno alla ricerca, sono punti a favore di una riforma fiscale basata sulle tasse ambientali. Queste ultime (non energetiche) generano più benefici sociali che non costi, ma sono oggi assolutamente minoritarie sia in Europa sia in Italia, e in calo in termini reali (circa 0,05 per cento del Pil). Gli spazi per aumentare queste imposte sono ampi. Il peso della riforma in termini di Pil, anche per «riciclare» il gettito al fine di generare vari dividendi economico-ambientali, dovrebbe essere del 3-4 per cento. Pur essendo forte l'enfasi della Commissione Europea sulla visione di un'Europa come *green investing society*, la loro applicazione e diffusione può essere più efficace imitando le esperienze già presenti e coordinando azioni tra Stati, in modo tale da ritagliare ogni politica sulle base delle necessità e specificità nazionali. Importante ricordare che in un contesto (fiscale) decentralizzato come quello italiano, gran parte delle competenze di politica ambientale sono sul piano regionale: le Regioni, soprattutto quelle grandi, potrebbero implementare loro specifiche riforme fiscali. Tali riforme fiscali ambientali cambiano l'assetto dei prezzi relativi dell'economia e dei vantaggi competitivi, creando possibilità di investimento. Aree di (nuova o riqualficata) specializzazione per il contesto italiano, da coniugarsi intrinsecamente con un livello di politica pubblica fortemente orientato su innovazione-ricerca-conoscenza-ambiente, possono essere, in primo luogo: *efficienza energetica (nell'edilizia, nuovi o vecchi immobili), rinnovabili, e, sul piano settoriale, l'alimentare e i trasporti, pubblici e privati.*

Politiche pubbliche a livello nazionale e locale devono necessariamente coniugarsi in questo momento storico offrendo prospettive credibili. Usando metafore che ormai ricorrono nel discorso pubblico, guidare la politica economica «navigando a vista» può essere sufficiente nel breve periodo, soprattutto in momenti eccezionali. Tuttavia, i *policy makers* non solo devono amministrare il presente, ma hanno l'obbligo e il dovere di fornire visioni per il futuro che si traducano in un quadro di politica economica di medio-lungo termine caratterizzato da un certo grado di «certezza», al fine di restituire agli attori sociali delle aspettative, senza le quali non c'è programmazione e non ci sono piani industriali.

#### **4. La valutazione di una azione di politica regionale a sostegno dell'innovazione nelle imprese**

Un importante strumento a sostegno delle strategie innovative delle imprese manifatturiere è il Programma regionale per la ricerca industriale, innovazione e trasferimento tecnologico (Priitt) della Regione Emilia-Romagna. L'obiettivo di fondo della strategia regionale di contribuire al consolidamento di una comunità regionale della conoscenza e dell'innovazione è perseguito fondamentalmente agendo su due fronti: aiutare e stimolare le imprese, singolarmente, in consorzi, in rete, in filiere, a impegnarsi in progetti innovativi – di prodotto, di processo, organizzativi – e condurre i soggetti della ricerca a orientarsi maggiormente alla ricerca industriale, ad affiancare sistematicamente alle proprie attività di ricerca l'impegno allo sviluppo, l'individuazione di terreni di applicazione di concerto con le imprese, dei nuovi problemi cui i risultati di ricerca possono dare risposta.

L'azione A della misura 1 (Progetti di ricerca industriale e di sviluppo precompetitivo) del Priitt è un intervento pubblico a sostegno dei progetti di ricerca industriale e di sviluppo precompetitivo, che punta a rafforzare il sistema produttivo e imprenditoriale regionale verso la ricerca industriale, a sostenere gli investimenti in ricerca, a promuovere e consolidare le relazioni di scambio e di collaborazione tra gli attori del sistema regionale dell'innovazione e della ricerca.

L'azione ha i seguenti obiettivi:

- stimolare le attività di ricerca e di sviluppo precompetitivo delle imprese regionali, in ambiti tecnologici prioritari per il rafforzamento del sistema produttivo regionale;
- favorire la creazione di nuova occupazione nel settore della ricerca industriale;
- rafforzare i rapporti tra imprese e università ed enti di ricerca, sostenendo forme di collaborazione volte al trasferimento di conoscenze;
- promuovere la ricaduta industriale e tecnologica sul tessuto produttivo regionale della ricerca scientifica;
- stimolare l'adozione di forme di tutela della proprietà intellettuale e dei risultati della ricerca da parte delle imprese regionali.

La raccolta e costruzione di dati sulle strategie innovative delle imprese manifatturiere e sulla performance d'impresa effettuata a livello di singola azienda ha permesso di realizzare una analisi ai fini della valutazione dell'ef-

fetto di una azione di politica regionale per l'innovazione. Per una illustrazione dettagliata dell'analisi condotta si rimanda al Rapporto. Qui si riportano i risultati principali e si tratteggiano alcune riflessioni sulle linee di intervento pubblico che da essi scaturiscono.

Mantenendo la visione ampia dell'innovazione, declinata in diverse sfere di attività (tecnologica, organizzativa, formazione, informazione e comunicazione, ambientale, internazionalizzazione), si è condotta una analisi comparativa delle strategie innovative, dei comportamenti innovativi e dei benefici raccolti dalle imprese che hanno ricevuto finanziamenti all'innovazione e delle imprese che non hanno ricevuto sostegno regionale all'innovazione, per cogliere le specifiche ricadute che l'Azione 3.1.A ha avuto sulle imprese beneficiarie.

L'effetto del finanziamento pubblico sui progetti presentati dalle imprese è stato valutato in termini di addizionalità, ovvero di ciò che si verifica in seguito all'intervento pubblico e che non si sarebbe verificato in sua assenza. L'addizionalità è stata analizzata su tre dimensioni (input, output e comportamentale), sia sugli obiettivi specifici della politica pubblica previsti nel bando sia su obiettivi che abbiamo definito come «complementari» a quelli previsti dal bando.

I risultati evidenziano il successo della policy nel raggiungere gli obiettivi predeterminati nel bando per la partecipazione al programma di finanziamento pubblico, obiettivi che coprono tutte e tre le dimensioni della addizionalità. Le imprese che hanno ricevuto il finanziamento pubblico mostrano le caratteristiche attese: sono imprese più attive in ricerca e sviluppo, e sono in grado di attivare collaborazioni con istituzioni che rappresentano gli elementi fondanti dell'attività di ricerca di base. I vantaggi della policy, quindi, non si registrano solo per le singole imprese beneficiarie, ma si riflettono anche a livello sistemico, poiché coinvolgono altri attori istituzionali molto rilevanti per il sistema produttivo regionale, quali università e istituti di ricerca. Grazie probabilmente anche all'attività di *networking* con università e centri di ricerca incentivata dalla policy, le imprese beneficiarie sono in grado di generare innovazioni nuove per il mercato/settore in cui operano o per il mondo in misura significativamente maggiore rispetto alle imprese che non hanno beneficiato del contributo regionale, fornendo indicazioni positive sulla loro capacità di competere anche sui mercati internazionali. Inoltre, possiamo affermare che le imprese beneficiarie tendono a scostarsi da quel comportamento in materia di innovazione, diffuso a livello regionale,

che può essere definito di semplice «adozione» di innovazioni già esistenti sul mercato e che può generare alcune criticità a livello competitivo.

Vi è, inoltre, un insieme di obiettivi complementari che si riferiscono, in particolare, alle dimensioni dell'output e del comportamento d'impresa, che vengono in parte raggiunti. Tali obiettivi non rientrano esplicitamente tra quelli di policy, ma sono indicatori della capacità del programma di finanziamento pubblico di contribuire a rendere il sistema produttivo complessivo più innovativo su tutte le sfere di innovazione e, quindi, più competitivo, sia nel breve sia nel lungo periodo, sebbene la crisi economica e alcune criticità nelle strategie complessive di innovazione impediscano (almeno nel breve periodo) di «vedere» effetti sulla performance economica d'impresa. In merito agli obiettivi complementari, rispetto a quelli diretti previsti dalla *policy*, si registra una interessante presenza di addizionalità della policy sulla dimensione comportamentale.

L'impresa beneficiaria mostra un approccio decisamente più dinamico in tema di strategia innovativa rispetto al gruppo di controllo: amplia e approfondisce la gamma di competenze dei dipendenti attraverso i programmi di formazione; adotta più diffusamente le tecnologie dell'informazione e della comunicazione ed è più aperta ai mercati internazionali. In sintesi, l'impresa beneficiaria sembra essere più «attrezzata» ad affrontare non solo le sfide immediate portate dalla crisi, ma anche e soprattutto le sfide di medio e lungo periodo che la crisi porta con sé.

In sintesi, l'analisi realizzata porta a sostenere che la policy ha effettivamente raggiunto diversi dei propri obiettivi. Le imprese beneficiarie sono più attive sul fronte dell'investimento di risorse in ricerca e sviluppo, attivano un maggior numero di collaborazioni con università e centri di ricerca e hanno la capacità di generare innovazioni che sono nuove oltre l'impresa. L'evidenza suggerisce inoltre che l'impatto della policy si è esteso anche su altre sfere di innovazione, inducendo un cambiamento nel comportamento d'impresa e rendendo le imprese beneficiarie più attive e dinamiche dal punto di vista delle strategie innovative.

Le criticità emerse relativamente alla performance d'impresa (influenzata dalla crisi abbattutasi sul sistema economico proprio quando le imprese beneficiarie erano in procinto di trarre i vantaggi derivanti dallo sforzo innovativo) e al cambiamento organizzativo portano a supporre che le imprese beneficiarie non abbiano potuto sfruttare pienamente i benefici dell'innovazione tecnologica perché non sono state in grado o non hanno ritenuto oppor-

tuno introdurre tutti quei cambiamenti organizzativi complementari all'attività di ricerca e sviluppo e di innovazione tecnologica intrapresa.

Alla luce dei risultati dell'analisi di valutazione condotta, i punti di riflessione relativi alle caratteristiche delle politiche future a sostegno dell'innovazione e le raccomandazioni possono essere articolati come segue:

- continuare con strumenti a sostegno di comportamenti innovativi sinergici, orientati al *networking* e cooperativi;
- puntare ad accrescere il numero di imprese coinvolte in processi innovativi cooperativi;
- puntare ad abbassare la soglia dimensionale delle imprese che accedono al sostegno all'innovazione, cioè delle imprese che partecipano a processi innovativi cooperativi;
- intensificare le azioni a supporto dell'aggiustamento organizzativo da perseguire a seguito dell'introduzione di una innovazione, sia collegando il ripensamento organizzativo direttamente al momento innovativo sia fornendo alle imprese strumenti aggiuntivi – formazione, supporto consulenziale, buone pratiche – per decidere di avviare e realizzare e per gestire al meglio il cambiamento organizzativo necessario.

Le politiche regionali si sono già sviluppate lungo alcune di queste linee, ad esempio con il sostegno alla creazione di reti di imprese per perseguire azioni innovative. L'ultimo punto, l'aggiustamento organizzativo che scaturisce dal processo innovativo e ne accompagna e garantisce il dispiegamento, viene confermato come quello su cui si dovrebbe cercare di intensificare lo sforzo, pur essendo il terreno più difficile da affrontare, o forse proprio per questo è necessario dedicarvi più risorse e competenze.

Queste riflessioni e raccomandazioni di politica si integrano con i suggerimenti formulati nella fase a monte dell'analisi comparativa, emerse dall'analisi delle strategie innovative delle imprese.

## 5. Questioni aperte

A conclusione dell'analisi delle strategie innovative delle imprese manifatturiere dell'Emilia-Romagna e della valutazione di una azione regionale a supporto dell'innovazione, qui presentate sinteticamente, rimangono alcuni quesiti aperti e altri se ne sono aggiunti. Innanzitutto, come affrontare la «crescita sbilanciata», in particolare l'andamento della produttività del lavoro

ro nel settore dei servizi, nettamente in calo rispetto all'andamento italiano e rispetto alle altre regioni del Nord del paese, e associato a basse retribuzioni e ricorso a lavori atipici? Come trovare forme superiori di integrazione con il secondario?

Dati i primi risultati emersi dalla ricerca, che mostrano che le imprese impegnate su più fronti innovativi contemporaneamente, cioè imprese che hanno scelto di seguire strategie innovative in varie direzioni, conseguono un output innovativo e risultati economici più soddisfacenti, come influire sulle scelte strategiche di imprese ancora timide sul fronte innovativo, e indurre ad accrescere e capitalizzare sulle complementarità nelle strategie innovative? Quali azioni possono accompagnare le imprese, soprattutto quelle di piccole dimensioni, in un percorso che abbracci una strategia innovativa spiegata in varie direzioni? Politiche di aggregazione nella ricerca? Intensificazione e ampliamento geo-settoriale del *networking*? Altre strade?

Per garantire sviluppo e ripresa dell'occupazione e della sua qualità, è sufficiente che il sistema regionale oltre la crisi prosegua lungo il suo modello di specializzazione? O non è invece necessario pensare di rinnovare il modello di specializzazione attuale, indirizzare la regione anche con policy pubbliche forti puntando sulla *green economy*, su nuove attività/settori di economia sostenibile come la produzione di energia, produzione alimentare, edilizia ecosostenibile, economia della salute, un maggiore impegno nella creazione di conoscenza e nel suo impiego in attività economiche?

Dagli imprenditori più dinamici viene il chiaro messaggio che le scelte di diversificazione effettuate negli anni recenti si sono rivelate essenziali per la sopravvivenza dell'impresa o del gruppo industriale. Ciò ha infatti portato a una compensazione permessa dalla diversificazione; inoltre l'osmosi di conoscenze e competenze da un settore di attività all'altro ha portato stimolo e contributo all'attività di ricerca e sviluppo e al miglioramento dell'attività innovativa.

Essi riconoscono che il modello emiliano-romagnolo ha funzionato da ammortizzatore sociale. Le imprese si sono impegnate in direzione dell'innovazione tecnologica più che dell'innovazione organizzativa e logistica, componente permanentemente trascurata. Oggi l'innovazione incrementale non è più sufficiente a recuperare la quota di capacità produttiva perduta nella crisi, le imprese debbono indirizzarsi verso innovazioni «spinte», verso l'adozione di risultati di ricerca che aprano nuovi campi di attività, per innovare fortemente sia i processi produttivi sia i prodotti. Per fare ciò è necessa-

rio proseguire nel rafforzamento del sistema di *networking* fra chi fa ricerca e chi la usa nell'impresa, lavorando sul potenziamento del trasferimento. Qui si tratta di lavorare con un cannocchiale a due uscite che riesca a osservare entrambi i mondi – quello della ricerca e quello della produzione – e a infiltrare di relazioni e di canali di scambio lo spazio intermedio. L'impresa deve essere estesa, i confini dell'innovazione e della crescita non sono nel tradizionale perimetro, ma devono andare oltre. Il fattore di propulsione emerso dalla ricerca è il *learning by interacting*. Si deve formare un nucleo solido all'interno dell'impresa e aperto alle collaborazioni esterne, anche con il coinvolgimento delle singole persone.

La «taglia» dell'impresa rende lo sforzo in direzione della ricerca, della sperimentazione di nuovi settori di attività, anche della conquista di nuovi mercati, una operazione non facile, per la quale è necessario un sostegno forte, costante e duraturo.

Infine alcuni temi aggiuntivi, che non si limitano alla sfera d'azione del governo regionale, coinvolgendo istituzioni e processi decisionali di portata nazionale.

Un primo tema aggiuntivo sollevato riguarda i tempi minimi per i progetti: le scelte, per dirsi strategiche, devono avere un orizzonte temporale di almeno dieci anni. Questo vale per qualsiasi scelta progettuale che si voglia chiamare strategica. È fondamentale riacquistare l'orizzonte, altrimenti non si riescono a formulare aspettative, ma solo speculazioni, non si riescono a decidere investimenti in ricerca e in innovazione se non si ha il tempo di fronte. È necessario che i soggetti istituzionali agiscano in modo da stabilizzare le aspettative future, da dare prospettive anche più basse ma più stabili. È necessaria una via concertativa, è necessario assumersi la responsabilità di stabilizzare l'orizzonte per darci una prospettiva di crescita che abbiamo perduto da vent'anni.

Una seconda considerazione verte sui principi da cui si traggono linee operative: abbiamo come riferimento il liberalismo comunitario, in cui vige sussidiarietà che valorizza forme associative anche fra imprese, che non sono solo forme di protezione ma danno spinta innovativa. La democrazia rappresentativa non è sufficiente, questo contesto è espressione della democrazia partecipativa. Le quattro «C»: capacità competitiva coesione comunitaria. A questo corrisponde l'articolazione del sistema urbano dell'Emilia-Romagna e dell'Italia caratterizzato da tanti centri medi, un contesto in cui si fondono locale e globale, ma non localismo. Questo è lo sfondo migliore per a-

vere partenariato pubblico/privato. Inoltre, la dimensione territoriale dovrebbe trovare una forma di rappresentanza in istituti di ricerca e di sostegno all'innovazione nazionali, come il Cnr e l'Agenzia per l'innovazione, al fine di avvicinare tali istituti alle caratteristiche di ciascuna filiera territoriale.

Un terzo tema: l'Italia esprime un consistente risparmio (debito pubblico a parte) che però non va in direzione delle attività produttive. Per canalizzare il risparmio in modo differente dal tradizionale modo del sistema bancario sarebbe opportuno configurare nuovi strumenti atti a far confluire il risparmio privato verso attività produttive, ad esempio creando fondi di investimento finanziati dal sistema bancario, facilitati dal sistema tributario, e attraverso questi fondi favorire le aggregazioni di impresa, anche coinvolgendo le associazioni di imprese.

Un quarto tema è politico-istituzionale. È auspicabile che si consideri il federalismo fiscale, avviato da maggio 2009, come la via di accesso a una innovazione epocale, una riorganizzazione dello Stato in direzione del federalismo, e non certo una riforma limitata alla sfera fiscale. E in questa ottica è assolutamente necessario prepararsi a essa, cogliere le opportunità di creare nuovi rapporti tra soggetti nel contesto regionale, potenziare le sinergie fra di essi, ragionare sulle conseguenze per il sistema produttivo. L'apparato di fiscalità che dal federalismo può uscire può promuovere l'innovazione e l'aggregazione di imprese. Vanno considerate ad esempio le tasse di scopo, un sistema che viene usato volentieri dai singoli proprio per la sua chiara connessione con la finalità di utilizzo dei fondi. Tenuto conto della fase congiunturale che stiamo vivendo – abbiamo di fronte a noi una fase di impotenza dei governi centrali, dato che tutti hanno riversato risorse nei sistemi economici per tentare di arginare la crisi – c'è il rischio che, comunque si decida di agire, si blocchi il sistema. Se oggi concordiamo sulla necessità di rispondere a un sistema che non cresce con un ampliamento della base produttiva, dobbiamo attirare imprese che operano in settori nuovi, dotarci delle competenze necessarie, come stanno facendo a ritmi accelerati i paesi che abbiamo considerato arretrati fino a poco tempo fa. E riflettere sul patrimonio investito in ricerca in regione, su come la valorizzazione e lo sfruttamento dei risultati della ricerca possano coinvolgere anche realtà di piccole dimensioni se inserite in un sistema, potenziando conoscenza, competenza, capacità di fare insieme.

## Bibliografia

- Antonoli D., Bianchi A., Mazzanti M., Pini P. (2010), *Produttività, innovazione e relazioni industriali: fattori di crescita dell'Emilia-Romagna*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, vol. XI, 2, pp. 137-183.
- Banca d'Italia (2003), *Relazione del Governatore*, 31 maggio, Roma, Banca d'Italia.
- Brandolini A., Bugamelli M. (a cura di) (2009), *Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano*, in *Questioni di Economia e Finanza*, 45, Roma, Banca d'Italia.
- Ciocca P.L. (2003), *L'economia italiana: un problema di crescita*, in *Bollettino Economico*, 41, Roma, Banca d'Italia.
- Coltorti F. (2006), *Tra governatori e cardinali: ricette antiche per l'industria e nouvelles époques per le banche*, in *Economia e Politica Industriale*, 2.
- Cossentino F. (2009), *Riposizionamento competitivo e produttività. Processi di riaggiustamento dell'industria manifatturiera in Emilia-Romagna*, in *Economia & Lavoro*, vol. 43, 2, pp. 117-138.
- Faini R. (2004), *Fu vero declino? L'Italia negli anni '90*, in Toniolo G., Visco V., *Il declino economico dell'Italia*, Milano, Bruno Mondadori.
- Fortis M. (2009), *La crisi mondiale e l'Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Fortis M., Quadrio Curzio A. (a cura di) (2006), *Industria e distretti. Un paradigma di perdurante competitività italiana*, Bologna, Il Mulino.
- Ginzburg A. (2005), *Le porte del cambiamento. A proposito di alcune recenti interpretazioni sulle cause del ristagno dell'economia italiana*, in *Economia & Lavoro*, vol. 38, 2, pp. 5-20.
- Ginzburg A., Bigarelli D. (2008), *Le nuove PMI*, Reggio Emilia, Api-Camera di Commercio, in [www.r-i.it/doc/LenuovePMI.pdf](http://www.r-i.it/doc/LenuovePMI.pdf)
- Quintieri B. (2007), *Declino o cambiamento? Il (ri)posizionamento dell'industria italiana sui mercati internazionali*, presentato al convegno *Trasformazioni dell'industria italiana*, Isae, Roma, 14 giugno.
- Regione Emilia-Romagna, Unioncamere Emilia-Romagna (2009), *Rapporto sull'economia regionale dell'Emilia-Romagna*, Bologna, Unioncamere Emilia-Romagna.