



**INDAGINE SULL'INNOVAZIONE  
SCONOSCIUTA NELLE PMI  
MILANESI**

---

**SINTESI**

**Milano, 16/05/2005**

## INDICE

<b><u>1</u></b>	<b><u>INTRODUZIONE</u></b> .....	<b>1</b>
<b><u>2</u></b>	<b><u>L'INTERNAZIONALIZZAZIONE COME DRIVER PRINCIPALE DELL'INNOVAZIONE</u></b> .....	<b>2</b>
<b><u>3</u></b>	<b><u>INNOVAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO E INNOVAZIONE DELLE SINGOLE IMPRESE</u></b> .....	<b>3</b>
<b><u>4</u></b>	<b><u>L'INNOVAZIONE STRUMENTO DI DIFESA PIÙ CHE DI CRESCITA</u></b> ..	<b>3</b>
<b><u>5</u></b>	<b><u>L'IMPRENDITORE MOTORE DELL'INNOVAZIONE, MA STRUTTURE E PROCESSI SI FORMALIZZANO</u></b> ..	<b>4</b>
<b><u>6</u></b>	<b><u>LA PROTEZIONE E LA SOSTENIBILITÀ DELL'INNOVAZIONE</u></b> ..	<b>4</b>
<b><u>7</u></b>	<b><u>LE CARENZE DEI SISTEMI DI SUPPORTO ALL'INNOVAZIONE: IL SISTEMA FINANZIARIO</u></b> ..	<b>5</b>
<b><u>8</u></b>	<b><u>LE CARENZE DEI SISTEMI DI SUPPORTO ALL'INNOVAZIONE: LE POLITICHE PUBBLICHE</u></b> ..	<b>6</b>
<b><u>9</u></b>	<b><u>LE CARENZE DEI SISTEMI DI SUPPORTO ALL'INNOVAZIONE: L'UNIVERSITÀ</u></b> ..	<b>6</b>
<b><u>10</u></b>	<b><u>L'INNOVAZIONE OCCULTA E LA NOTORIETÀ</u></b> .....	<b>7</b>
<b><u>11</u></b>	<b><u>IL GIUDIZIO SU MILANO</u></b> ..	<b>7</b>

## 1 INTRODUZIONE

Il dibattito recente sull'innovazione nel nostro paese si è concentrato sull'importanza dell'innovazione tecnologica di prodotto e di processo: si insiste sulla arretratezza tecnologica delle imprese italiane, sui **bassi livelli degli investimenti in ricerca e sviluppo e sulla necessità di un supporto pubblico a questo tipo di investimenti**. In un sistema come quello italiano, imperniato sulle PMI e con pochissime grandi imprese (soprattutto nel manifatturiero), questo **approccio è fuorviante**.

La piccola dimensione impone un eccessivo frazionamento della ricerca e sviluppo, e la maggior parte dei **progetti**, per quanto supportati finanziariamente, sarebbe comunque **sotto la dimensione critica**.

Al tempo stesso **il processo innovativo**, soprattutto nelle PMI, è **molto più ampio della innovazione tecnologica di prodotto e di processo**. Se consideriamo la tipica catena del valore aziendale, possiamo individuare le principali aree di possibile innovazione:

- Modello di business
- Reti, alleanze, acquisizioni di aziende e rami di azienda
- Processi (in senso lato, non solo manifatturieri)
- Organizzazione e management
- Approvvigionamenti (sourcing)
- Prodotti (product concept, contenuti, prestazioni, stile e valori emotivi e simbolici)
- Gamma di prodotti (sistema di prodotti)
- Servizi
- Canali e mercati
- Brand (e marketing)
- Esperienza del cliente (rapporto con il cliente)

Vi è quindi nelle PMI un ampio processo di innovazione che rimane “occulto”, non compare nelle statistiche e nelle analisi sulla situazione del nostro sistema economico, e in particolare di quello milanese, da questo punto particolarmente avanzato. Riteniamo che sia utile **portare alla luce questi processi di innovazione occulta per valorizzarli**, sia in termini di “**marketing territoriale**”, per correggere una distorsione percettiva che danneggia le imprese, sia per avviare **politiche di sostegno adeguate a questi specifici modelli di innovazione “allargata”**.

Sulla base di queste considerazioni abbiamo svolto uno **studio basato sull'analisi in profondità dei modelli di innovazione di 22 piccole e medie imprese dell'area di Milano**. Le imprese sono state selezionate sulla base della capacità innovativa “allargata” dimostrata, e tra di esse quelle di grande notorietà sono molto poche, a dimostrazione dell'esistenza di una capacità innovativa esistente ma ignota anche tra gli addetti ai lavori. L'approccio seguito è quello del case study, coerentemente con le finalità esplorative dell'analisi. Ogni case study è stato realizzato mediante l'analisi di documentazione aziendale e incontri di alcune ore con l'imprenditore o il

top management, e ove necessario con altre figure dell'impresa coinvolte nei processi innovativi.

**I risultati non possono avere ovviamente valore statistico, tuttavia alcune uniformità e alcune tendenze “di sistema” risultano di particolare interesse e meritano attenzione.**

## **2 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE COME DRIVER PRINCIPALE DELL'INNOVAZIONE**

**Il driver fondamentale dell'innovazione, per la maggioranza delle imprese considerate, è costituito dai processi di internazionalizzazione**, soprattutto verso i mercati emergenti. Questi processi costringono le imprese ad attivare tutte le **leve di innovazione** disponibili: apertura di nuove sedi commerciali, di servizio e di assistenza al cliente, creazione di nuovi canali, valorizzazione del brand e ricerca di una identità spendibile sui nuovi mercati, acquisizione di aziende con capacità produttive locali, acquisizione di nuovi fornitori, riarticolazione della catena produttiva (spostamento delle fasi a minor valore aggiunto nei paesi emergenti e mantenimento in Italia di quelle a maggiore sofisticazione), delocalizzazione produttiva vera e propria, sviluppo di nuovi modelli organizzativi, nuovi processi gestionali, nuove competenze.

Alcuni aspetti di questo processo vanno evidenziati. Il processo di internazionalizzazione si sviluppa **nonostante la piccola dimensione, e si direbbe indipendentemente da essa**: un'azienda di servizi di traduzione e interpretariato con meno di 10 addetti in Italia, ha aperto una sede a Chicago e sta lavorando per aprirne una in Cina.

La **dimensione incide invece sui modelli di internazionalizzazione** perseguiti: focalizzazione geografica sui mercati principali, mantenendo nei mercati restanti un approccio tradizionale (reti di agenti o di importatori locali), acquisizione di piccoli operatori locali (nell'ambito di strategie di nicchia) con un approccio “federativo” (elevata autonomia) più che un'integrazione forte con l'acquirente, alleanze con operatori locali. Gli aspetti principali sembrano essere soprattutto due:

- **Strutture** nei paesi di sbocco e di approvvigionamento **molto leggere**, atte a **costruire relazioni, individuare interlocutori privilegiati**, più che costituzione di grandi strutture e crescita accelerata, coerentemente, come si vedrà più avanti, con la tendenza a mantenere dimensioni di impresa limitate; da questo punto di vista l'utilizzo delle tecnologie ICT è fondamentale e complessivamente sembra essere stato colto correttamente dalle imprese analizzate;
- **Approccio graduale e sperimentale** nel processo di internazionalizzazione, coerentemente con le dimensioni e le capacità di rischio dell'impresa, ma con inevitabili **rallentamenti** rispetto alle opportunità offerte dai mercati.

Nel processo di internazionalizzazione, ricerca delle fonti di approvvigionamento a minore costo e penetrazione nei nuovi mercati sono gli aspetti fondamentali per la

maggioranza delle imprese analizzate. Tuttavia non mancano aziende con una visione più ampia, che cercano “**competenze**” ovunque esse siano: ad esempio progettisti e designer, centri di ricerca e sviluppo, sviluppatori software.

**Molto limitato, a livello di eccezioni, è invece il ricorso ai mercati finanziari internazionali.**

### **3 INNOVAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO E INNOVAZIONE DELLE SINGOLE IMPRESE**

Un aspetto che colpisce esaminando le imprese del campione è l’aspetto di **sistema**. In molte imprese si osservano innovazioni robuste ma non eclatanti: spesso sono innovazioni rilevanti per l’impresa e per l’Italia, ma valutate in un’ottica internazionale sono processi di adattamento a tendenze generali, a un mainstream, rispetto al quale a volte si è tra i primi, a volte si è dei buoni fast follower, ma raramente si è in grado di tracciare una rotta distintiva. **Un’innovazione “adattativa” più che distintiva**, realizzata in condizioni di efficienza e di rischio controllato.

Il dato importante è però che questi processi di innovazione si stanno verificando in un insieme di imprese estremamente diversificato, non limitato ai soli settori high-tech (biotech, ICT), ma esteso anche alle più piccole imprese che forniscono servizi e funzioni di supporto: **tante piccole imprese, ciascuna che innova in misura coerente con le proprie dimensioni, ma in modo in qualche misura coordinato, coerente, danno vita a un sistema produttivo dotato di una buona capacità innovativa**, leader nel contesto nazionale, e con punti di forza interessanti nel contesto internazionale. Se una grande impresa ha al proprio interno molte leve dell’innovazione, la piccola ha bisogno di avere facilmente disponibili sul mercato locale i fattori di innovazione, cui aggiungere il proprio tassello.

### **4 L’INNOVAZIONE STRUMENTO DI DIFESA PIÙ CHE DI CRESCITA**

Nella maggior parte delle imprese esaminate **la motivazione fondamentale dell’innovazione non è la crescita**. Le motivazioni fondamentali sono correlate piuttosto alla sopravvivenza (in un contesto di mercato in cui tutti innovano), all’adattamento alle condizioni del mercato, alla redditività, alla necessità di difendersi da chi copia.

Queste posizioni sono in molti casi **influenzate dalla particolare fase di “sviluppo” di molti mercati**, colpiti dalla concorrenza a basso costo dei paesi emergenti: si percepisce un mercato che richiede forti riduzioni dei prezzi, in cui l’innovazione di

prodotto “possibile” non paga, non, per lo meno, come fattore distintivo, al di là di quella obbligatoria per restare alla pari dei concorrenti.

A questo si aggiunge il fatto che **il fatturato connesso all’innovazione recente (degli ultimi 3-4 anni) non supera quasi mai il 20-25% del fatturato totale** (un dato peraltro coerente con quanto rilevato ad esempio dall’indagine 2004 Eurostat sull’innovazione), una quota che più che per crescere serve per compensare le perdite derivanti dalla scomparsa dei prodotti, dei processi, degli approcci più datati: **per potere crescere attraverso l’innovazione occorrono innovazioni “radicali” e rischiose.**

Tuttavia, accanto a queste considerazioni, una rilevante quota delle imprese esaminate ha dichiarato apertamente che **una crescita spinta non rientra nelle strategie aziendali, per i ben noti motivi connessi alla volontà di mantenere il controllo familiare sull’impresa e di contenimento dei rischi finanziari.**

## **5 L’IMPRENDITORE MOTORE DELL’INNOVAZIONE, MA STRUTTURE E PROCESSI SI FORMALIZZANO**

In quasi tutte le imprese esaminate il **“motore” dell’innovazione**, colui che ha l’“intuizione”, o più raramente colui che individua tra le varie idee che circolano nell’azienda quelle su cui puntare, è l’imprenditore o, nelle imprese più strutturate managerialmente, il **top management “imprenditivo”** (spesso socio dell’azienda). Non si parla di un ruolo di selezione e decisione, ma di un ruolo di invenzione o per lo meno di ispirazione, oltre che ovviamente di guida della realizzazione.

Questo ruolo fondamentale è al tempo stesso il punto di forza e di debolezza della capacità innovativa delle PMI: valorizza al massimo le capacità dell’imprenditore (o del top-manager), assai più di quanto non avvenga in imprese manageriali “classiche”, ma le rende estremamente vulnerabili di fronte al problema della successione imprenditoriale, tema ben noto e che è emerso più volte nel corso delle interviste con le aziende.

Un dato importante è però che **circa 2/3 delle imprese ha dichiarato un buon grado di formalizzazione delle strutture e dei processi dedicati all’innovazione**, anche per lo stimolo delle procedure di certificazione e controllo qualità

## **6 LA PROTEZIONE E LA SOSTENIBILITÀ DELL’INNOVAZIONE**

**Le innovazioni che si manifestano all’esterno**, come ad esempio quelle relative ai modelli di business, ai prodotti, al brand, ai servizi complementari di sostegno al prodotto, **sono particolarmente difficili da difendere per le PMI.** Una preoccupazione che si è notevolmente incrementata con lo sviluppo dei nuovi

mercati emergenti, dove vengono segnalati casi di operatori locali che operano con il marchio, copiato abusivamente, di imprese italiane.

I **brevetti** sono utilizzati solo in alcuni settori. Imprese con fatturati di qualche decina di milioni di euro possono avere centinaia di brevetti, ma la protezione assicurata è spesso debole (molti brevetti, specialmente quelli cosiddetti “procedurali” sono aggirabili con piccole modifiche) e costosa se deve essere effettuata a livello internazionale, a causa dell’alto numero di controversie da sostenere; in Italia è ulteriormente indebolita dai tempi lunghi delle cause giudiziarie. Di fatto più di una impresa ha dichiarato che il brevetto ha uno scopo preventivo, cioè evitare che altri brevettino la stessa idea.

La difesa del brand attraverso massicci **investimenti pubblicitari** è **preclusa** dalle dimensioni aziendali.

**Maggiormente alla portata delle PMI sono altri strumenti:** la segretezza, la combinazione di asset unici (in particolare il talento specifico dell’imprenditore e le reti di relazioni), la focalizzazione su nicchie molto piccole che non attraggono l’interesse dei competitor.

Praticamente tutte le imprese riconoscono che un processo di **innovazione continua** è comunque l’unica difesa possibile.

## **7 LE CARENZE DEI SISTEMI DI SUPPORTO ALL’INNOVAZIONE: IL SISTEMA FINANZIARIO**

**Le imprese esaminate hanno finanziato l’innovazione prevalentemente con capitale proprio, autofinanziamento e credito bancario tradizionale.**

Il **ricorso al capitale di rischio più “moderno”** (borsa, venture capital) riguarda solo una **piccola parte del campione**. Molte imprese sono comunque al di sotto della massa critica minima necessaria per interessare questi operatori. Resta comunque il fatto che le imprese che hanno una storia familiare non amano ricorrere a queste forme di finanziamento per i motivi di controllo già evidenziati più sopra: nel campione esaminato il ricorso a operatori di questo tipo riguarda prevalentemente situazioni di cessione della proprietà, o di frazionamento della stessa tra più “eredi” in contrasto tra loro, oppure nuove iniziative.

E’ evidentemente **soprattutto un problema di “domanda”**, e infatti in generale si riconosce in particolare all’area milanese una **buona dotazione di istituzioni finanziarie “moderne”** per lo meno in termini di numero di attori e disponibilità di capitali; tuttavia tra coloro che vi hanno fatto ricorso, o ci hanno provato, si critica un approccio **poco premiante rispetto ai progetti più innovativi** (e più rischiosi), unito alla difficoltà di ricorrere a istituzioni non presenti in Italia, per le diffidenze che suscita il nostro paese.

Per quanto riguarda il **credito bancario**, al di là delle critiche tradizionali sulle quali non ci soffermiamo, sono emersi due elementi importanti:

- in primo luogo **l’incapacità di valutazione dei progetti innovativi**, soprattutto in una fase come quella attuale in cui essi non sono basati sull’acquisto di capannoni e macchinari, ma si basano su **investimenti immateriali** (software, brand, ricerca, competenze..)
- in secondo luogo la **scarsa o nulla penetrazione delle nostre banche nei mercati** geografici di sbocco e di approvvigionamento, in particolare quelli **emergenti**, che le rende inadeguate a supportare i processi di internazionalizzazione delle imprese: non sono in grado di valutare la rischiosità dei progetti di espansione, né di aiutare le imprese con informazioni sui mercati, sull’affidabilità dei clienti e dei fornitori, e con contatti.

## 8 LE CARENZE DEI SISTEMI DI SUPPORTO ALL’INNOVAZIONE: LE POLITICHE PUBBLICHE

Se si guarda all’esperienza delle imprese esaminate nella nostra indagine le **politiche pubbliche per l’innovazione appaiono inefficaci e dispersive**.

- Quasi le metà degli intervistati ha usufruito di finanziamenti e incentivi per l’innovazione ma in quasi nessun caso essi sono stati indispensabili per la sua realizzazione. **Si sostengono progetti che si sarebbero realizzati comunque: un sostegno al reddito delle imprese, non all’innovazione.**
- Non vengono sostenuti i progetti per i quali il finanziamento è una condizione indispensabile per la realizzazione (anche se si potrebbe obiettare che forse si trattava di progetti non validi).
- Con poche eccezioni, i finanziamenti appaiono **scarsamente accessibili**. Le imprese li conoscono, li considerano e li scartano. In particolare si osservano: **tempi lunghi, incompatibili con progetti che per essere efficaci devono essere realizzati in pochi mesi**; elevati costi di istruzione delle domande a fronte di elevata incertezza sulla concessione del beneficio; scarsa trasparenza;
- **Obiettiva difficoltà o impossibilità** da parte degli enti preposti al finanziamento di disporre di **valutatori con adeguate competenze in nicchie molto specializzate, che sono proprio quelle in cui le PMI possono eccellere.**
- **Inadeguatezza** degli strumenti esistenti rispetto al sostegno degli **investimenti immateriali.**
- **Inadeguatezza**, in particolare, degli strumenti di **sostegno all’internazionalizzazione.**

## 9 LE CARENZE DEI SISTEMI DI SUPPORTO ALL’INNOVAZIONE: L’UNIVERSITÀ



Nei confronti del sistema universitario, riconosciuta la ricchezza e l'articolazione di quello lombardo e di quello milanese in particolare, le imprese hanno evidenziato soprattutto le **difficoltà di integrazione tra ricerca universitaria e impresa**, secondo linee già ampiamente sottolineate da altre indagini; una valutazione più positiva emerge da alcune imprese del settore biotech.

**Più articolata la valutazione sulla capacità di formazione delle risorse umane**, dove si criticano soprattutto la formazione eccessivamente teorica e la carenza di laureati nelle discipline tecnico-scientifiche rispetto a quelli orientati alla comunicazione e alle materie umanistiche, ma si riconosce l'articolazione dell'offerta e l'utilità degli stage post-laurea.

## 10 L'INNOVAZIONE OCCULTA E LA NOTORIETÀ

In alcuni casi, le innovazioni realizzate dalle imprese esaminate sono note all'interno del comparto, della nicchia di specializzazione, o per lo meno dei clienti. In generale però **la maggior parte delle innovazioni** analizzate nel corso dell'indagine **non è nota** al grande pubblico, ai mercati finanziari, agli “attori macro-economici” (associazioni industriali, sindacati, camere di commercio..) e istituzionali (authority di regolamentazione, ministeri, amministrazioni locali...), non compaiono sulla stampa economica e quindi **non “entrano” nel dibattito sulle politiche economiche e industriali**. Analogamente esse **non influenzano l'immagine del nostro sistema produttivo, le cui capacità innovative vengono quindi sistematicamente sottostimate**.

Il **motivo principale** di questa scarsa notorietà è **ovviamente nella piccola dimensione delle imprese**, che non hanno la massa critica sufficiente per acquisire visibilità, e non ne hanno la convenienza, soprattutto in presenza di strategie che non sono basate su una rapida crescita: il vantaggio della visibilità in termini di fatturato, prezzi, attrazione di risorse non compenserebbe i costi pubblicitari e relazionali.

Molte innovazioni inoltre interessano l'impresa e la sua redditività, ma non i clienti: si pensi ad esempio a innovazioni nei processi o nel sourcing che riducono i costi senza riflettersi sui prezzi di vendita. Si tratta di **innovazioni che interessano** semmai i **mercati finanziari**, nel caso ad esempio di imprese quotate in borsa, per l'impatto sulla redditività: **se l'impresa non è attiva sui mercati finanziari non ha interesse a investire per darle notorietà**.

Non va dimenticato infine che in alcuni casi la **segretezza** è una politica consapevole di **difesa** dell'innovazione.

## 11 IL GIUDIZIO SU MILANO

Secondo le imprese esaminate Milano e il suo hinterland, rispetto alle principali metropoli europee, viene considerata come una città avanzata,

- con risorse umane, imprenditoriali, tecniche e di servizio di ottimo livello,
- con un sistema di PMI avanzato ed efficiente
- con un livello di internazionalizzazione buono ma migliorabile,
- che paga in parte i vincoli istituzionali e finanziari del sistema paese,
- che ha raggiunto un livello di sviluppo molto elevato ed è ormai prossima alla saturazione, come evidenziato sia dai problemi di congestione, nonostante la buona posizione e dotazione logistica, che dalla difficoltà di trovare aree per attività produttive a costi sostenibili

**Valutazione della qualità delle strutture economico-produttive di Milano  
(punteggio da 1 = minimo a 4 = massimo)**

