

Sommario

Il presente Rapporto Finale è costituito da una premessa e da tre parti distinte.

La premessa ripercorre l'iter dell'intera Ricerca, avviata nel 99/00, con una fase desk. Questa fase ha prodotto tre Rapporti Intermedi:

- Un primo Rapporto sulla letteratura periodica più recente in tema di Innovazione e Occupazione;
- Un secondo sugli effetti occupazionali dell'innovazione tecnologica nelle indagini ISTAT e CIS
- Un terzo sul Knowledge Management e lo sviluppo delle Risorse Umane

E' stata successivamente avviata la fase di ricerca sul campo i cui risultati costituiscono l'oggetto di questo Rapporto Finale. Esso si compone di tre parti che illustrano rispettivamente:

- I risultati di una indagine a mezzo questionario su 223 Imprese Innovative
- Le analisi di dieci studi di caso su altrettante Imprese "eccellenti"
- I risultati di una opinion survey su 281 tra manager ed esperti

1. Parte Prima : l'indagine sulle imprese

Essa si è concentrata sui seguenti temi:

Tipi di innovazione e grado di innovatività
Implicazioni delle innovazioni
I modelli di gestione dell'Innovazione
Correlazioni tra modelli e implicazioni

1.1 Tipi di Innovazione e grado di Innovatività

Il tipo di innovazione di gran lunga prevalente è risultato essere l'innovazione cosiddetta di sistema. Una innovazione cioè che non ha come oggetto "esclusivo" o il prodotto o il processo o l'organizzazione, o il mercato..., ma , contemporaneamente molti (o tutti) questi elementi, coinvolgendo quindi, in un unico disegno innovativo l'intero sistema aziendale. Nell'ambito delle innovazioni di sistema sono poi risultate più importanti le innovazioni nel prodotto e le innovazioni nelle attività di supporto.

Un ruolo non marginale è assegnato alle innovazioni nella supply chain che coinvolgono le relazioni dell'impresa con i mercati di sbocco e di approvvigionamento.

1.2 Le implicazioni delle innovazioni.

Nelle imprese che hanno partecipato all'indagine, le implicazioni delle innovazioni sono state valutate in riferimento ai due parametri della dinamica della competitività e dell'occupazione. Sia nell'uno che nell'altro caso queste implicazioni sono risultate complessivamente positive. In particolare:

- 1) La competitività risulta aumentata in tutte le imprese innovative, e molto aumentata in una quota consistente di esse (oltre 60%);
- 2) L'occupazione risulta aumentata in due terzi delle imprese innovative, ma presenta viceversa anche casi di diminuzione (11,50% delle imprese) o di non variazione (22%);
- 3) Il lavoro di contenuto tecnico-professionale è quello che ha visto la più significativa crescita dell'occupazione;
- 4) Sono infine state effettuate delle stime, dalle imprese rispondenti, sulla dinamica dell'occupazione esterna all'impresa stessa, ma interna al suo network di riferimento, collegabile alle innovazioni introdotte. Oltre il 57% ha creato occupazione nel network.;
- 5) I risultati occupazionali, sia interni che esterni, sono stati rispettivamente valutati e stimati da parte delle imprese, che hanno quindi anche fornito indicazioni di carattere quantitativo sulla consistenza degli aumenti (o dei decrementi) raggruppate per fasce. Con riferimento alla sola occupazione interna il 34,5% delle imprese si colloca nella fascia di aumento sino a +10%, il 18,6% nella fascia da +11 a +25%, il 13,3% nella fascia di aumento maggiore del 25%. Queste percentuali crescono ulteriormente se si fa riferimento all'aumento complessivo (occupazione interna ed esterna).

1.3 I modelli di gestione dell'innovazione

Si è partiti dai seguenti assunti:

- Modalità diverse di management dell'Innovazione hanno implicazioni diverse. Vanno quindi rivalutati gli elementi legati alla soggettività manageriale rispetto a quelli di carattere strutturale (e quindi anche le politiche micro rispetto alle politiche macro);

- E' possibile individuare alcune tra queste modalità che , più e meglio di altre, sono in grado di ottenere contemporaneamente risultati positivi sia sul terreno della dinamica della competitività che di quella dell'occupazione;

Si è quindi, in particolare, ipotizzato un idealtipo di Management dell'Innovazione, indicando i principali fattori che lo caratterizzano in:

1. Largo utilizzo di economie esterne;
2. Alta integrazione interfunzionale
3. Organizzazione "team based"
4. Decentramento
5. Forte attenzione alla formazione e sviluppo competenze

Le imprese innovative del nostro campione, hanno presentato, in media, un alto grado di adesione al modello ipotizzato su tutti fattori indicati, tranne il decentramento. In altre parole le nostre imprese , nel management dei loro processi innovativi, adottano modalità di gestione caratterizzate da una elevata presenza dei fattori indicati nel modello.

1.4 Correlazioni tra modelli e implicazioni

La lettura incrociata dei suddetti risultati, ci ha comunque permesso di concludere per l'esistenza di una correlazione positiva tra:

- 1.L'adozione del descritto modello di gestione dell'innovazione (largamente utilizzato dalle imprese del nostro campione); e
2. La contemporanea dinamica positiva della competitività (presente in tutte le imprese del campione) e dell'occupazione (presente nella larga maggioranza o nella quasi totalità)

Al fine tuttavia di approfondire questo aspetto,(le correlazioni esistenti tra modalità di gestione delle innovazioni e loro implicazioni) si è proceduto a sezionare l'insieme delle imprese in alcuni sottogruppi, aventi caratteristiche più omogenee, al loro interno, in termini di management dell'innovazione. Si sono quindi individuati tre gruppi (o cluster) di imprese, definiti da diverse modalità gestionali, e si sono analizzati i risultati in termini di competitività e di occupazione di questi cluster.

E' risultato che:

- Il cluster che più si allontana (in negativo) sia dall'idealtipo definito, che dal modello di gestione dell'intero campione(il cluster cioè che presenta modalità di gestione che non contemplano, se non in misura ridotta, l'utilizzo dei fattori indicati) presenta risultati mediocri sul terreno della competitività e negativi su quello dell'occupazione;

- I due cluster che più si avvicinano all'idealtipo, anche sopravanzando il risultato medio gestionale dell'intero campione (maggior presenza dei fattori indicati), hanno performance elevate per la competitività, ed alti incrementi occupazionali

2. Parte Seconda: gli studi di caso*

Sono stati effettuati 10 studi di caso su altrettante imprese scelte, tra quelle indicateci, sulla base della maggiore propensione all'innovazione e dei (migliori) risultati ottenuti.

L'analisi dei casi ha seguito la falsariga dell'indagine e dei temi riportati nel questionario. Gli approfondimenti sono stati effettuati attraverso interviste, analisi dei flussi di lavoro nei processi innovativi e studio di documenti e materiali.

Per quanto riguarda il **tipo di innovazione prevalente ed il grado di innovatività**, le imprese dei casi sono tutte impegnate in complesse innovazioni di sistema, con un forte ruolo dell'innovazione di prodotto, ma dell'innovazione nell'organizzazione e nei sistemi di gestione. Anche le relazioni con i mercati di sbocco e di approvvigionamento (in particolare quest'ultimo) sono spesso state descritte e individuate come importanti elementi della strategia innovativa. Tranne che per una delle imprese studiate, il grado di innovatività delle altre è molto alto.

Per quanto riguarda **le implicazioni delle innovazioni**, la dinamica della competitività nelle imprese analizzate è risultata molto elevata in 7 casi su 10 ed elevata nei restanti tre casi . A questa dinamica positiva si è accompagnato un incremento dei livelli occupazionali in tutte le imprese. Esso è stato così distribuito: 2 imprese nella fascia sino a +10%, 4 tra +10 e +25%, 4 oltre il 25%. La politica di investimento nell'acquisizione (e nella formazione) di risorse umane qualificate è cruciale per la stragrande maggioranza delle imprese dei casi. A questa politica vengono destinate importanti risorse economiche , anche a ritorno non immediato, ed a volte investite non all'interno dell'impresa ma nel suo network.

In relazione al **modello di gestione dell'innovazione** le indicazioni che provengono dallo studio dei casi sono perfettamente in linea con quelle dell'indagine sulle imprese (tutti i fattori del modello largamente presenti, ad eccezione del decentramento).

* Le relazioni sulle analisi dei casi , a causa della voluminosità delle interviste e dei materiali raccolti, non sono state distribuite. Esse possono tuttavia essere consultate sul sito www.cnel.it

L'utilizzo di economie esterne (networking) è considerato uno snodo essenziale della strategia d'impresa. Esso si basa sull'adozione di relazioni di partnership (con i soggetti della rete) sia per lo sviluppo tecnologico, che per quello delle competenze delle RU.

A seguito dell'utilizzo stabile di **gruppi di lavoro** (team based organization), nella grande maggioranza dei casi studiati si può rilevare una doppia struttura organizzativa. Quella "tradizionale" dell'impresa (sia essa funzionale o divisionale), ed un'altra, trasversale alla prima, che ha come core competence la gestione dell'innovazione.

La **formazione** rileva non soltanto con riferimento alla cosiddetta "formazione d'aula", ma anche, ed in maniera significativa, a quella che è stata chiamata la "**formazione in azione**" e cioè lo sviluppo delle competenze e delle conoscenze derivante dal concreto coinvolgimento nella ideazione, progettazione e realizzazione delle innovazioni. In quest'ultima sono cruciali i processi di creazione, trasferimento e diffusione delle conoscenze (knowledge Management).

Infine, per quanto riguarda **la correlazione tra modalità di gestione dell'innovazione e implicazioni** , le 4 imprese che dall'analisi di caso sono risultate essere le più vicine all'idealtipo definito, si collocano ai livelli più alti di incremento dell'occupazione (tutte nella fascia oltre il+25%), e, per quanto riguarda la competitività, in 3 casi ai livelli più elevati di aumento ed in 1 caso a livelli alti.

3. Parte terza: l'opinion survey

I temi sui quali si è focalizzata l'opinion survey sono stati:

- La rilevanza di diverse modalità di management dell'innovazione ai fini della creazione di un circolo virtuoso tra innovazione- competitività ed occupazione
- Qual è il modello di management dell'innovazione che massimizza questi risultati
- La riproducibilità del modello
- Cause e rimedi della disoccupazione in Italia e soggetti in grado di creare occupazione

La rilevanza delle diverse modalità di management, che era stato considerato un assunto di partenza nella indagine sulle imprese, è stata pienamente confermata dalle opinioni espresse dal campione di intervistati. Essa risulta condivisa dalla quasi totalità dei rispondenti e fortemente condivisa da oltre l'83%. Ve ne è quindi piena consapevolezza.

Il modello ipotizzato, con i fattori che lo costituiscono, risulta confermato come una best practice per l'instaurazione del "circolo virtuoso" di cui sopra. Il valore della formazione è ulteriormente sottolineato, mentre il fattore "decentramento" a differenza da quanto risulta dalla realtà gestionale, è considerato un elemento significativo nelle opinioni dei manager.

Le opinioni espresse, circa i fattori che possono agevolare la riproducibilità del modello, confermano la convinzione circa il rilievo di fattori soggettivi e comportamentali del management come elementi determinanti. La formazione dei manager ed una maggiore propensione al rischio degli stessi sono considerati i due facilitatori più rilevanti. Mentre sul fronte degli ostacoli, la resistenza dei manager al cambiamento (dei vecchi metodi di gestione) è ritenuto l'elemento cruciale, seguita dalla "piccola dimensione delle imprese". Altri fattori oggettivi (costi, capitali, tecnologia) non appaiono particolarmente rilevanti.

Per quanto riguarda, infine, la disoccupazione, emerge dall'opinion survey che le questioni attinenti la rigidità/flessibilità del mercato del lavoro sono considerate le più importanti sul fronte, rispettivamente delle cause/rimedi per l'alta disoccupazione. Immediatamente dopo però, vengono citati nuovamente fattori soggettivi: scelte manageriali specifiche che inducono disoccupazione (strategie di riduzione costi) o la riducono (strategie di sviluppo).

In conclusione, si è sezionato l'intero campione in gruppi aventi caratteristiche omogenee, al fine di individuare se e quali di questi gruppi avesse opinioni difformi da quelle medie, possibilmente in maniera costante lungo l'intero iter del questionario.

E' risultato che i top manager, maturi ed esperti presentano questa caratteristica.

Per quanto riguarda i primi tre temi essi esprimono opinioni che hanno lo stesso orientamento di quelle dell'intero campione, ma che tuttavia si distinguono per un più marcato accordo rispetto alle ipotesi proposte.

Per quanto riguarda la questione specifica della disoccupazione, essi danno un rilievo molto meno significativo, rispetto all'intero campione, alla rigidità/flessibilità del mercato del lavoro e si focalizzano maggiormente su comportamenti strategici del management sia in termini di riduzione costi/ sviluppo, che in termini di investimenti in formazione. Essi in aggiunta , più degli altri gruppi, ritengono che spetti ai manager agire per la creazione di occupazione.

Gli orientamenti disegnati, sulle stesse questioni dell'intera opinion survey, da un panel di esperti e studiosi risultano conformi alle opinioni espresse dai manager.