



Primo Rapporto dell'Osservatorio su Innovazione e Imprenditorialità in Piemonte

Executive summary

L'economia del Piemonte è reduce da un prolungato periodo di difficoltà per la quasi totalità dei settori che la compongono. I dati disponibili mostrano come gli effetti sul numero di posti di lavoro e di imprese siano stati accompagnati da una generalizzata perdita di produttività, nonostante i ripetuti interventi sui costi operati dalle imprese.

Tale progressiva riduzione della capacità di creare valore e di generare crescita è un tema fondamentale che richiede un dibattito approfondito di natura strategica su quali possano essere i più opportuni modelli di riferimento e i nuovi ruoli degli imprenditori alla luce del mutato contesto competitivo internazionale. Peraltro, ad oggi non vi sono meccanismi efficaci di condivisione delle decisioni messe in atto dagli imprenditori piemontesi al fine di rispondere alle trasformazioni di mercato e tecnologiche, soprattutto in settori ritenuti tradizionali, ma sempre rilevanti per l'economia regionale.

La presentazione e la discussione in questo Rapporto rappresenta un primo passo verso l'avvio di un progetto più ampio di "Osservatorio sull'Imprenditorialità". L'intenzione è quella di offrire, attraverso l'analisi di alcuni casi rilevanti, uno spazio per la messa a fuoco e il confronto sul ruolo strategico-organizzativo degli imprenditori piemontesi alle prese con le continue trasformazioni di mercato e tecnologiche, e alla ricerca delle competenze e delle risorse necessarie a promuovere lo sviluppo di innovazioni di prodotto e di processo.

La collaborazione tra la Fondazione Agnelli e il Politecnico di Torino a questo rapporto, con il prezioso supporto analitico della Banca d'Italia, segnala non solo il comune interesse verso questioni cruciali per il futuro di Torino e del Piemonte, ma soprattutto la necessità di integrare punti di vista diversi al fine di stimolare un dibattito ampio, che riesca a coinvolgere attivamente anche gli attori dell'istruzione e della formazione. Non è intenzione dell'Osservatorio suggerire esplicitamente linee di indirizzo strategico e percorsi di azione agli imprenditori piemontesi; più modestamente, si ritiene interessante offrire alla riflessione collettiva – *in primis* alla riflessione degli stessi imprenditori - analisi e descrizioni di decisioni organizzative, investimenti tecnologici, scelte di riposizionamento di prodotto o di mercato e così via, che meritano di essere messe a fuoco e interpretate anche dall'esterno in quanto produttive di ricadute sul lungo periodo.

Questo primo Rapporto restituisce le analisi di un numero limitato di casi di imprese piemontesi selezionate secondo criteri di rilevanza e di esemplarità. L'illustrazione dei casi, resa possibile dalla cortese disponibilità degli imprenditori che hanno descritto "in soggettiva" il modo in cui hanno affrontato specifiche sfide, si inserisce in una cornice sui recenti andamenti macroeconomici del Piemonte, realizzata appositamente per l'Osservatorio dalla Banca d'Italia, sede di Torino.

Nella consapevolezza dell'impossibilità di generalizzare i risultati di un'analisi basata su un campione limitato di casi, ma anche nella convinzione della necessità di fornire alla discussione spunti stimolanti e di attualità, si possono indicare alcuni aspetti di interesse che emergono da questo primo Rapporto:

- gli imprenditori e le imprese piemontesi continuano a mantenere livelli di eccellenza per modalità di produzione e qualità dei prodotti; tuttavia i mutati equilibri di mercato e la crescente distanza dai clienti finali (geografica e di concezione del prodotto) ne hanno ridotto la capacità di catturare il valore creato, con impatti negativi sui valori aggiunti prodotti;
- strategie basate esclusivamente su scelte di aumento dell'efficienza e riduzioni dei costi/prezzi non sempre sono in grado garantire la sostenibilità dei vantaggi competitivi, soprattutto nei settori tradizionali. Scelte strategiche più complesse di riposizionamento e/o di trasformazione degli ambiti di attività, accompagnate da investimenti su asset e competenze in grado di ridurre le possibilità di imitazione da parte dei concorrenti, hanno dato risultati più soddisfacenti sul lungo periodo;
- la formulazione di tali strategie ha sovente tratto origine dalla capacità degli imprenditori di identificare e cogliere nuove opportunità cambiando modelli di business e modalità di creazione del valore per i clienti. Nel fare ciò essi hanno saputo sviluppare e utilizzare in ambiti nuovi le competenze presenti nel territorio (con importanti *spillover* da imprese in crisi) integrandole con quelle richieste dalla trasformazione delle tecnologie;
- un aspetto comune a tali strategie è la scelta di potenziare il numero di competenze possedute dalle imprese (con un generale *upskilling* dei dipendenti), in modo da spostare la competizione su nuovi prodotti e nuove capacità di interpretare bisogni di crescente complessità dei clienti;
- le dinamiche di innovazione sottostanti a tali scelte strategiche e ai conseguenti cambiamenti organizzativi sono da considerare come un fenomeno continuativo e da adattare alle esigenze e competenze della singola impresa;
- rimangono numerose incognite per il futuro, relative sia alla capacità di sostenere con continuità le dinamiche di innovazione (soprattutto quelle relative ai processi di digitalizzazione della produzione e dei prodotti), sia alla capacità di catturare maggiori quote di valore creato all'interno delle filiere di appartenenza.

È auspicio delle organizzazioni promotrici dell'Osservatorio che tali risultati – e quelli che seguiranno dalle future attività di ricerca - possano fornire ad altri imprenditori esempi utili da adattare e sviluppare su scala più ampia, in sintonia con le scelte di policy regionali in tema di innovazione e di formazione del capitale umano.

Il primo Rapporto dell'Osservatorio su *Innovazione e Imprenditorialità in Piemonte* è scaricabile dai siti:

<https://www.fondazioneagnelli.it/>

<http://eic.polito.it/>