

Prima Giornata dell'Innovazione

L'Innovazione ha 360°: perché fermarsi a 180°?

Parma, 16 Novembre, 2004

**Intervento di Pasquale Pistorio
Vice Presidente Confindustria
per l'Innovazione e la Ricerca**

Signori Ministri, Autorità, colleghi e amici, buongiorno e un calorosissimo benvenuto a questa prima Giornata dell'Innovazione. Una giornata che è stata resa possibile dal contributo di oltre 40 aziende riunite nel Comitato Promotore e dal supporto entusiastico e generoso dell'Associazione Industriali di Parma con il supporto del Comune e della Provincia. A tutti quanti si sono impegnati per l'organizzazione della Giornata va il nostro grazie. E un grazie va anche a tutti i partecipanti, che hanno accolto l'invito a incontrarsi a Parma, città famosa per il calore della sua ospitalità. Grazie di cuore.

Introduzione

Riprendiamo allora il percorso iniziato lo scorso 16 settembre, a Roma, in occasione della terza Giornata della Ricerca. Da allora, lo scenario competitivo ovviamente non è cambiato in modo significativo. A parte un ulteriore deprezzamento del dollaro rispetto all'euro e la recentissima classifica stilata dal World Economic Forum che vede l'Italia piazzarsi al 47° posto nel mondo per competitività del sistema-paese, e per di più dietro a nazioni non propriamente famose per le loro tradizioni di sviluppo. Un dato che, preso nel contesto di una serie lunghissima di indicatori, tutti al negativo, deve far riflettere.

E' chiaro che stiamo vivendo una fase di trasformazione profonda del contesto in cui le nostre imprese operano ogni giorno. Il grado di concorrenza è aumentato tremendamente e nuovi temibili attori acquistano forza giorno dopo giorno. Ma sarebbe un grande errore pensare che il nostro sistema produttivo sia condannato ad un declino inevitabile. Abbiamo la forza per rimanere un paese avanzato e per realizzare una crescita sostenuta del reddito pro capite e dell'occupazione. Ma solo se certe condizioni si verificheranno.

A Roma, il 16 settembre, ci eravamo domandati:

La Ricerca è una priorità per il nostro Paese?

Stiamo aspettando la risposta a questo quesito dalla Legge Finanziaria e in particolare dagli interventi sulla competitività. Aspettiamo fiduciosi, ma non posso nascondere una certa preoccupazione.

Anche oggi la giornata si apre con una domanda, che è riportata su tutte le nostre locandine:

L'Innovazione **ha** 360°. Perché fermarsi a 180°?

Con la Ricerca, l'innovazione di Prodotto, l'innovazione di Processo, le imprese compiono i primi 180°, la prima metà del tutto. Il farlo, però, è condizione necessaria ma non sufficiente. E' per questo che, nello stesso modo in cui due angoli piani si sommano in un angolo giro, la Giornata dell'Innovazione completa oggi il nostro contributo di idee per migliorare la competitività attraverso un radicale cambiamento culturale nel modo di impostare i processi operativi delle nostre imprese.

Le due domande, oltre ad unire idealmente le due giornate, contengono anche una forma di diversità, che forse non balza agli occhi, ma è pur sempre significativa. Il quesito sulla ricerca aveva come destinatario principale il Governo al quale Confindustria, a nome di tutte le imprese rappresentate - e forse a nome di tutto il Paese - chiedeva di prendere una posizione chiara su un problema cruciale per lo sviluppo e di trarne tutte le logiche conseguenze, soprattutto a fronte della concorrenza dei sistemi-paese con i quali ci confrontiamo.

La domanda di oggi, che vuol essere un incitamento a non fermarsi in un'opera necessaria di profondo rinnovamento, è invece rivolta soprattutto, anche se non esclusivamente, alle imprese. Tutte le imprese. Grandi certo, ma anche e soprattutto, medie, piccole e piccolissime.

Cercheremo di individuare quali possono essere le strade migliori per vincere le sfide della globalizzazione e della competitività e proporremo progetti ed azioni che Confindustria sta realizzando ed intende avviare per sostenere lo sforzo delle imprese a diventare sempre più innovative.

Un'innovazione che, nella nostra definizione, si esplica nei processi operativi dell'azienda, nella sua organizzazione e nel suo modo di posizionarsi rispetto ai mercati ed alla sfida del miglioramento continuo. E mentre la ricerca, intesa nella sua accezione più ampia, si applica all'innovazione di prodotto e dei processi produttivi - proprio a questi aspetti abbiamo dedicato la Giornata di settembre – i 180° mancanti, ai quali programmaticamente abbiamo dedicato la giornata odierna, si riferiscono ad un profondo cambiamento culturale a cui le sfide della competitività globale chiamano, pur con urgenze ed intensità diverse, tutte le imprese.

Quattro filoni

Nella nostra analisi questa innovazione poggia su quattro grandi filoni:

1) Al primo posto, anche se non necessariamente l'ordine riflette il grado di importanza, pongo l'informatizzazione spinta, la pervasione indispensabile delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione all'interno di tutti i processi dell'impresa e della catena di transazioni a monte e valle della stessa. In estrema sintesi, credo che l'espressione e-Tutto renda bene l'idea di quello che intendo e della profondità del livello di innovazione che è necessario raggiungere.

Le moderne tecnologie costituiscono un'opportunità irrinunciabile per realizzare una maggiore integrazione all'interno dell'azienda, tra le varie fasi del processo produttivo, dalla logistica, alla distribuzione, dalla formazione alla produzione, dalla ricerca al marketing. Allo stesso tempo permettono di realizzare una maggiore e più efficiente integrazione con i partner dell'azienda, fornitori, clienti, banche e non ultima la pubblica amministrazione.

L'obiettivo è quindi quello di realizzare un modello di azienda integrata ed estesa, con una visibilità ed un controllo a largo raggio, in una catena ininterrotta di fornitura che va dai produttori e distributori di materiali sino ai magazzini dei clienti finali, evitando

duplicazioni, ritardi ed inefficienze. Un obiettivo che richiede ben altro che l'acquisizione di tecnologie più o meno sofisticate. Occorre piuttosto una rivoluzione nel modello organizzativo, in cui la ricerca dell'integrazione è strumentale allo sforzo di ridurre i tempi del processo operativo, di anticipare la domanda dei clienti, di elevare il valore dei nostri prodotti integrandoli con servizi ad elevato valore aggiunto.

E mentre l'economia tende a smaterializzarsi e i vecchi confini dell'azienda si dissolvono, il problema non è più se adottare queste tecnologie o meno, ma di trovare le più efficaci, efficienti e sicure forme di automazione dei processi e di interazione fra i loro molteplici attori.

L'utilizzo di queste tecnologie tra le nostre aziende è in rapida evoluzione, ma la maggior parte delle piccole e medie imprese italiane, così come molte delle grandi, sono ancora lontane dal comprendere la vera portata di questa rivoluzione. Se oltre il 90% delle imprese è collegato in rete, solo meno del 10% delle piccole e medie imprese e poco più del 20% delle grandi ha adottato sistemi di integrazione verso l'esterno. Ed è proprio qui, su questi fattori che è necessario agire con la massima energia.

Nel salto di qualità indispensabile nell'organizzazione delle imprese, svolge un ruolo fondamentale la Pubblica Amministrazione. L'integrazione nella rete costituisce una condizione inderogabile per la realizzazione di un modello di impresa estesa.

L'e-Government oggi rappresenta la nostra più grande opportunità di migliorare in tempi brevi e concretamente l'efficienza della nostra Pubblica Amministrazione e di realizzare una semplificazione della burocrazia. E anche in questo caso non è la tecnologia il vero motore dell'innovazione, ma un profondo cambiamento culturale che pone la Pubblica Amministrazione accanto e non di fronte a cittadini ed imprese.

2) Il secondo filone riguarda l'adozione di processi organizzativi e di quella filosofia manageriale - equilibrato cocktail di metodologie statistiche ed operative, valorizzazione delle capacità individuali e di filosofia del miglioramento continuo - che viene sintetizzato con il termine polimorfo di Total Quality Management o TQM.

So che si tratta per molte grandi imprese di idee note e talvolta trascurate sulla base di stereotipi un po' abusati, come quello che vedrebbe la filosofia del TQM adattarsi bene solamente alle culture orientali basate sulla filosofia confuciana della collettività. In realtà, se è vero che proprio sul TQM - importato in Giappone dall'America subito dopo la seconda guerra mondiale - i giapponesi costruirono parte del loro clamoroso successo industriale degli anni '70 e '80, è altrettanto vero che è proprio dal TQM che partì la riscossa politica e industriale degli Stati Uniti alla fine degli anni '80.

La storia si ripete. A cavallo della metà del secolo scorso il TQM ha contribuito a ricostruire il tessuto industriale Giapponese, devastato dalla Guerra. Quarant'anni dopo, il governo statunitense, preoccupato per il declino dell'industria nazionale e di quella automobilistica in particolare, dava vita ad una grande iniziativa nazionale, centrata sul TQM, per rilanciare la competitività del paese ed istituiva il prestigioso Malcolm Baldrige National Quality Award per premiare le imprese che si distinguevano nella qualità totale. Ora, quasi vent'anni dopo quegli eventi, sono convinto che il TQM possa ancora dispiegare tutta la sua energia ed aiutare le nostre imprese a far fronte alla sfida della competizione globale.

Parleremo più a lungo di questi temi nel corso di questa giornata. Lasciatemi soltanto aggiungere che, nella mia visione, una corretta implementazione della filosofia TQM all'interno dell'impresa si fonda su cinque criteri:

- impegno del management
- responsabilizzazione dei dipendenti
- utilizzo di strumenti per poter prendere decisioni basate sui fatti
- cultura diffusa del miglioramento continuo
- focalizzazione costante sul cliente, sia esterno sia interno all'azienda.

Ma in ogni caso il segreto sta tutto nelle persone. L'essenza nel TQM è tutta qui. I metodi statistici, le metodologie di prevenzione e soluzione dei problemi sono importantissimi, ma le persone lo sono ancora di più. E allora, il nuovo paradigma organizzativo si deve fondare su quella sapiente combinazione di formazione, delega e responsabilizzazione nei poteri decisionali che in inglese viene sintetizzata con il termine "empowerment".

Per essere correttamente realizzato, l'empowerment degli individui in azienda deve a sua volta trovare le basi su una specie di rivoluzione copernicana che riporta l'uomo al centro dell'azienda e lo vede non più come un fattore del processo economico dell'azienda, ma piuttosto come un attore ed un protagonista all'interno della stessa. E in questo scambio di posizione, che non deve affatto essere solo formale, ma deve invece permeare con tutta la sua forza innovativa l'organizzazione aziendale nel suo complesso, si crea una di quelle situazioni ideali di gioco a guadagno condiviso in cui tutti traggono vantaggio.

3) Il terzo filone è quello relativo all'utilizzo della protezione dell'ambiente come fattore di competitività, come risorsa aggiuntiva e non come un problema di costi. Al contrario, si tratta di ottimizzare l'uso energia e delle materie prime, evitare gli sprechi, ridurre, riciclare, riusare, nella convinzione fondamentale che se un processo produttivo o un prodotto, a parità di risultati, utilizza meno materie prime o meno energia, ovviamente deve essere intrinsecamente più economico.

Si tratta di una regola intuitiva, ma l'esperienza diretta prova la sua validità in un numero crescente di situazioni. I vantaggi per le aziende sono molteplici. Adottando una strategia impostata sulla protezione dell'ambiente e sul risparmio di energia e materie prime, esse trasferiscono direttamente nel loro conto economico i vantaggi e i risparmi dell'accresciuta competitività. Allo stesso tempo, la motivazione del personale cresce, così come migliora l'adesione alla filosofia e agli obiettivi dell'azienda.

Permettetemi, solo per questo specifico aspetto, di portare l'esempio della ST, che credo possa dare sostanza alle mie affermazioni. Nel solo 2003 il risparmio netto creato a livello di bottom-line dal nostro programma ambientale, è stato di 100 milioni di dollari. Cento milioni risparmiati sui materiali e soprattutto sull'energia che, da sola, ci ha portato a un risparmio di 80 milioni di dollari rispetto ai consumi che per unità di prodotto avevamo dieci anni fa, nel 1994. E mentre il nostro profitto cresceva in modo così significativo, e la società si piazzava ai primi posti fra le migliori aziende per cui lavorare, il mondo non doveva subire l'affronto di un'altra centrale da 150 megawatt con il suo effluvio di gas a effetto-serra.

Ce n'è credo a sufficienza per suscitare la curiosità anche del manager più scettico per controllare se questi risultati siano facilmente replicabili. Ce n'è credo abbastanza per invogliare qualcuno a prendere di petto le sfide del protocollo di Kyoto. C'è, almeno lo spero, materiale per cercare di aggredire almeno uno dei problemi che affliggono la competitività del nostro paese e delle nostre imprese: il costo esorbitante dell'energia e la dipendenza strategica dai combustibili fossili di importazione.

E per la prossima Giornata della Ricerca si potrebbe aprire un nuovo capitolo sull'opportunità di cavalcare l'onda del caro-petrolio e conquistarsi una leadership nel settore dei prodotti a basso consumo energetico o delle energie rinnovabili.

4) Il quarto filone dell'innovazione a 360° è quello legato ai molteplici aspetti dell'internazionalizzazione.

L'internazionalizzazione è una condizione mentale. Le nostre imprese devono essere in grado di operare in un mercato mondiale, facendo del made in Italy, che deve essere sempre più anche tecnologico, la carta vincente.

Dobbiamo fare un salto soprattutto culturale, riuscire ad adottare un punto di vista globale, indipendentemente dalle dimensioni aziendali. Dobbiamo comprendere che per crescere ed essere competitivi in un'economia globale dobbiamo ragionare con una mente globale, essere veramente internazionali e non solo vendere i nostri prodotti all'estero.

Operare in una logica multinazionale richiede una grande preparazione, occorre disporre delle competenze e degli strumenti giusti. A questo possono certo pensare le stesse imprese, innovando nell'organizzazione, valorizzando e formando le proprie risorse umane, strutturandosi in network. Ma è anche necessario strutturare un sistema Paese che sia in sincronia. E non basta, per quanto indispensabile, potenziare il nostro sistema di supporto all'internazionalizzazione. La diffusione della mentalità globale parte dalla formazione dei giovani, dall'apprendimento delle lingue e delle culture degli altri popoli, dalla capacità di vivere ed operare in un ambiente multiculturale, dalla familiarità a spostarsi per crescere anche vivendo in diversi luoghi, dalla capacità di fare del nostro Paese un punto di riferimento culturale positivo per i paesi emergenti.

Anche i processi di delocalizzazione vanno considerati come un'opportunità, senza infondate paure. A livello della singola azienda, così come a livello paese, il trasferimento di attività produttive all'estero può rappresentare la via più efficace, e spesso anche l'unica, per potenziare il vantaggio competitivo nazionale e competere quando tutte le pratiche dell'innovazione sono state esaurite. E attenzione: allungando in questo modo la vita di prodotti e processi che altrimenti sarebbe impossibile mantenere in zone in cui il costo del lavoro è elevato, si continua a generare profitto che può essere reinvestito in Italia, nelle attività più innovative e a maggior valore aggiunto.

Per non parlare naturalmente dell'opportunità, attraverso la presenza all'estero, di aprire nuovi mercati, di creare nuovi sbocchi. Ancora una volta abbiamo bisogno di una strategia, di un progetto, di una visione di lungo periodo.

L'agenda di Confindustria

A mio parere il modo migliore per diffondere una cultura dell'innovazione a 360° è parlarne, confrontare le best practice nella gestione aziendale con la propria esperienza e verificare la possibilità di applicarle nella propria azienda.

A questo scopo abbiamo programmato tre iniziative con l'obiettivo comune di continuare il dibattito sull'innovazione a 360° che abbiamo aperto con questa Prima Giornata dell'Innovazione.

Insieme a Gianfelice Rocca e alle strutture di formazione di Confindustria, stiamo lavorando ad un grande progetto di sistema, che avvieremo nei prossimi mesi. Si tratta di un progetto di formazione e di sensibilizzazione sui temi della gestione dell'innovazione e sulle soluzioni organizzative più opportune per rafforzare la capacità competitiva delle nostre aziende. Il nostro obiettivo è di coinvolgere almeno 10.000 persone tra imprenditori e manager nei prossimi quattro anni.

Lo abbiamo chiamato Progetto Imprese per l'Innovazione con il simbolo di I² per sottolineare come questa iniziativa sia mirata a potenziare la capacità innovativa delle

imprese che vi parteciperanno. E come si sottenda uno sforzo comune un percorso da fare insieme, Confindustria, grandi e piccole aziende insieme.

Organizzeremo corsi di formazione, seminari, incontri di confronto e di sensibilizzazione. Saranno sessioni di lavoro brevi e privilegeranno i giorni a cavallo dei fine settimana per ridurre al massimo l'impatto sull'agenda dei partecipanti. Opereremo su tutto il territorio, in stretta collaborazione con le associazioni territoriali e di categoria.

Grazie alle risorse raccolte attraverso il Comitato Promotore di queste Giornate della Ricerca e dell'Innovazione, e ad un'attenta gestione dei costi nell'organizzazione di questi eventi, potremo avviare il progetto nel 2005 e su questo progetto investiremo le risorse disponibili nei prossimi anni.

Proporremo questo nostro progetto per un finanziamento sia in sede nazionale, sia europea. Abbiamo avviato contatti in particolare con i nostri colleghi francesi e spagnoli per realizzare un'iniziativa coordinata in più paesi contemporaneamente. Credo che pochi progetti siano altrettanto coerenti con gli obiettivi di Lisbona come quello che stiamo avviando.

Chiederemo comunque a tutti i partecipanti di contribuire ai costi di questo progetto. Credo, infatti, che sia essenziale che ogni impresa e ogni imprenditore considerino la propria partecipazione come un investimento, il cui ritorno dipenderà, in primo luogo, dalla convinzione e dalla serietà con cui aderiranno. Da parte nostra ci impegneremo a far sì che il ritorno di questi piccoli investimenti in conoscenza sia il più elevato possibile.

E' un obiettivo ambizioso, ma che contiamo di raggiungere grazie al coinvolgimento di tutto il sistema associativo e anche delle Grandi imprese che potranno mettere a disposizione, gratuitamente, il loro know-how e magari parte delle strutture formative. Ho già raccolto diverse manifestazioni di interesse e sono convinto che potranno rapidamente aumentare. Ci rivolgeremo ai nostri associati, ma saremo ben lieti di coinvolgere in questo progetto la Pubblica Amministrazione, così come le banche interessate.

La seconda iniziativa, strettamente collegata alla prima, mira a creare un Club degli Innovatori, un forum nel quale presentare la propria esperienza, discutere dei propri problemi e soluzioni e trovare utili informazioni sulla gestione dell'innovazione a 360°. Partiremo dalla molte storie di successo che abbiamo incontrato preparando questa Giornata. Innovatori e innovazioni che possono essere una preziosa fonte di ispirazione per moltissime altre imprese.

Utilizzeremo tutti gli strumenti di comunicazione disponibili. Internet in primo luogo, attraverso una sezione dedicata del portale di Confindustria. Ma avvieremo una campagna di comunicazione anche sulla stampa e sulla televisione.

La terza iniziativa infine riguarda un'analisi e un confronto sui distretti industriali. I distretti italiani hanno rappresentato e rappresentano tuttora un esempio virtuoso, che vanta molti tentativi di imitazione. Da queste aree deriva il 45% dell'export nazionale e un contributo sostanziale alla crescita dell'occupazione.

Da anni però questo modello mostra segni di "stanchezza", incalzato dalle nuove sfide poste dalla globalizzazione e, in particolare, dalla crescente importanza della ricerca e dell'innovazione tecnologica. Gli scenari a 15 o 20 anni prevedono una forte applicazione di tecnologie avanzate proprio nei settori tradizionali in cui sono operativi i nostri distretti: nuovi materiali, nuovi processi produttivi, elevata intensità di tecnologie della comunicazione e dell'informazione. E soprattutto sistemi di gestione dell'innovazione più complessi, articolati e strutturati.

D'altro canto le sfide della globalizzazione devono leggersi come una necessità di differenziazione dei prodotti puntando molto sulla competitività derivante dalle caratteristiche del territorio e, quindi, valorizzando i vantaggi competitivi che nascono dal territorio stesso e dalla sua cultura produttiva. I distretti hanno caratteristiche che possono essere utilizzate positivamente per competere in uno scenario manifatturiero di domani, ma occorre una crescita culturale per far diventare l'innovazione una leva da considerare intrinseca alla politica di sviluppo del territorio.

Superare gli ostacoli

Abbiamo voluto dedicare questa Giornata a quella faccia dell'Innovazione che non avevamo affrontato nella Giornata della Ricerca del 16 settembre scorso. E cioè gli aspetti culturali, organizzativi e strategici che sono alla base di un rilancio della competitività del nostro sistema Paese.

Ciò non significa naturalmente ignorare o porre in secondo piano tutti i vincoli e gli ostacoli di carattere strutturale, normativo, finanziario e burocratico che limitano la capacità di crescere e di competere.

Fra le molte aree di criticità, ne voglio ricordare quattro che considero le più critiche per l'innovazione delle imprese e su cui lavoreremo e ci rincontreremo nei prossimi mesi.

In primo luogo è essenziale creare un ambiente in cui crescere attraverso l'innovazione sia più facile e soprattutto più conveniente. Dobbiamo assicurarci che la struttura delle regole, del sistema fiscale e degli incentivi sia coerente con strategie di crescita. Magari sostenendo processi di fusione e acquisizione tra piccole e medie imprese.

Anche la burocrazia amministrativa disincentiva la crescita e incentiva il sommerso. In questa direzione va la richiesta di un credibile piano di e-Government, che non si esaurisca nell'informatizzazione delle inefficienze, ma che abbia nella semplificazione e nell'efficienza il vero obiettivo dell'innovazione tecnologica. Molto è stato fatto, soprattutto nei confronti dei servizi ai cittadini. Ma molto resta ancora da fare, soprattutto con riguardo ai servizi alle imprese. Non abbiamo dubbi che se questa divenisse una priorità per il governo, potremmo rapidamente colmare il gap che ancora ci divide dai paesi più avanzati.

In secondo luogo dobbiamo investire nel potenziamento delle infrastrutture materiali e immateriali per l'innovazione. A partire da una razionalizzazione, qualificazione e coordinamento del sistema di trasferimento tecnologico nazionale e regionale per le piccole e medie imprese. Assume una particolare importanza anche il potenziamento della nostra rete a larga banda che presenta una densità notevolmente inferiore a quella media europea e pari solo ad una frazione di quella di paesi che hanno fortemente investito in questo settore, come Finlandia, Regno Unito, Canada o Corea del Sud.

Una terza area di criticità è rappresentata dallo sviluppo di un sistema finanziario favorevole all'innovazione. Il nostro sistema finanziario è ancora poco strutturato per sostenere progetti di investimento innovativi, soprattutto se proposti da PMI. E' ancora in larga parte un sistema miope, in cui gli investimenti innovativi ad alto rendimento non sono differenziati da investimenti più tradizionali. Una situazione che si riflette anche nella scarsa diffusione del capitale di rischio.

Recenti iniziative di alcuni grandi istituti bancari vanno nella giusta direzione fornendo ragioni di ottimismo per lo sviluppo di una finanza per l'innovazione anche nel nostro Paese.

La quarta area di criticità è rappresentata dalla ancora scarsa diffusione della Società dell'Informazione, sia tra i cittadini, sia tra le imprese. Il disegno di legge della Finanziaria ha riconfermato gli incentivi alla diffusione della larga banda. Il Ministro Stanca ha recentemente adottato la nostra proposta per la creazione di un fondo di garanzia per gli investimenti in innovazione digitale. Anche per l'innovazione digitale è oggi disponibile uno strumento simile a quello della Legge Sabatini per gli investimenti in macchinari. Non basta, ma è un primo passo. Ci auguriamo che tra le misure per la competitività in discussione in questi giorni venga introdotta un'agevolazione fiscale a carattere permanente per gli investimenti in tecnologie digitali.

Conclusioni

Cari colleghi, oggi non vi offro alcuna conclusione, poiché questa Giornata vuole rappresentare l'avvio di una fucina di idee, l'inizio di un processo che durerà per tutta la durata del mio mandato. Un percorso che spero vogliate fare insieme a noi.

La mia speranza, però, è che uscendo da questa sala, portiate con voi, nelle vostre imprese, qualche riflessione in più su cosa significhi un'innovazione a 360°. E magari qualche stimolo e qualche suggerimento utile sulle strade da percorrere.

Sotto diversi aspetti, il nuovo secolo ci ha colti di sorpresa. Il nostro Paese ha bisogno di riforme profonde, senza le quali sarà più difficile competere nei mercati globali. Noi,

come Confindustria, non ci stancheremo di stimolare queste riforme, di produrre analisi, di proporre soluzioni concrete.

Ma come imprese e come imprenditori abbiamo la responsabilità morale di rendere il più competitive possibile le nostre aziende e di utilizzare al meglio le risorse a nostra disposizione. Non possiamo delegare ad altri la responsabilità della nostra competitività. Anche se questo può significare una delocalizzazione intelligente.

Condurre un'azienda significa prendersi l'impegno di costruire qualcosa che sia maggiore della somma dei tanti elementi che compongono l'impresa. Significa avere un progetto, una visione, una speranza. Significa non rassegnarsi al declino.

I tanti casi di successo che esistono nel nostro Paese dimostrano che competere è possibile. E che la via della competitività è l'innovazione, in tutte le molteplici dimensioni che la compongono. Appunto l'innovazione a 360°.