

# IMPRESA INNOVATIVA - SUPPORTO AL PROCESSO DI GOVERNANCE COME LEVA PER IL SUCCESSO DELLE POLITICHE DI FINANZIAMENTO

## 1. La Ricerca e Innovazione in Italia

### 1.1. La situazione competitiva

La globalizzazione e l'avvento delle tecnologie della comunicazione hanno avviato processi continui di trasformazione dei mercati e, conseguentemente, della morfologia organizzativa delle imprese.

Questi fenomeni impongono alle nostre aziende una reazione competitiva basata sulla qualità, sull'innovazione e sul rilancio dei pilastri industriali.

Tuttavia un'attenta analisi dei dati sulla spesa per R&S delle imprese italiane mostra risultati deludenti sia in tema di innovazione industriale che, soprattutto, tecnologica. Basti pensare che mentre il 28% delle innovazioni (brevetti) prodotte dalla Finlandia (paese leader sul fronte dell'innovazione tecnologica) riguarda alte tecnologie, ovvero innovazioni nei settori come software, industria farmaceutica, progettazione aereo spaziale, biotecnologie, etc., appena il 13% dei brevetti italiani nasce da questi settori<sup>1</sup>.

Il nostro Paese si caratterizza per la presenza di una struttura frammentata, ricca di imprese di piccole dimensioni che occupano posizioni di leadership nei settori tradizionali, mentre appare generalmente debole nei settori *science based*, dove le innovazioni derivano direttamente dalla ricerca scientifica, e nei settori *high tech*, dove la capacità competitiva e di innovazione richiede strutture organizzative e tecnologiche complesse, strumenti avanzati di management e investimenti di lungo periodo<sup>2</sup>.

I settori tradizionali, composti da numerose imprese geograficamente disperse, risultano, infatti, associati ad un regime tecnologico con un basso grado di opportunità, appropriabilità e possibilità di accumulazione.

Prevale, pertanto, un orientamento all'innovazione di tipo "incrementale", soprattutto di processo, a scapito di un approccio radicale, di discontinuità o salto tecnologico, in grado di garantire un vantaggio competitivo a livello internazionale.

E' evidente che la minaccia proveniente dai paesi del *Far East*, e da Cina e India in particolare, non può essere fronteggiata puntando su aspetti quali efficienza, qualità e flessibilità produttiva.

Soprattutto all'interno dei distretti, i maggiori rischi di rottura e di collasso sono connessi all'adozione di strategie non coerenti con il loro posizionamento nella competizione globale e all'insufficiente investimento nella riproduzione dei vantaggi competitivi locali.

---

<sup>1</sup> PANZARANI R., *I nuovi orizzonti dell'innovazione: il viaggio delle idee*, in Quaderni di Management n. 17/2005 pagg 83-89

<sup>2</sup> C. Compagno, *Assetti di governance e processi di internazionalizzazione nelle PMI*, in Sinergie, n. 60, 2003, pagg. 51-88.

Occorre, infatti, abbandonare logiche competitive - e con esse mezzi e armi - che risultano più efficienti in mano ai nostri *competitors* e attivare una strategia di “*supertition*”<sup>3</sup>, cioè quella del proporre/produrre prodotti/servizi, “diversi”, “nuovi”, oltre il richiesto/l’atteso<sup>4</sup>.

Secondo questa logica le opportunità di innovazione con valore di business possono essere individuate in alcune linee strategiche, quali:

- Innovazione nella *Value Proposition*,
- Creazione e gestione di un’*organizzazione per l’innovazione continua*.

Innovare la *Value Proposition* significa sviluppare proposte innovative in termini di mix prodotto-servizio, mantenere valori di brand e/o prodotti e servizi di nicchia/specialistici oppure, più in generale, ricercare modalità innovative di fare business. Quest’ultima esigenza a volte si traduce nella sperimentazione di nuove collocazioni nelle catene del valore rispetto a quelle tradizionali e/o di nuove modalità di realizzazione delle stesse.

Un impegno di questo tipo può trovare piena valorizzazione soltanto all’interno di un’*organizzazione innovativa*, ossia un’organizzazione capace di presidiare una serie di aspetti: prima di tutto la “varietà”, intesa come precisa attitudine a reagire ad ogni forma di omologazione, poi la “permeabilità”, che deve tradursi in un’abilità specifica di fare network, di comunicare, di scambiare esperienze e know-how ed, infine, l’“instabilità”, ossia la capacità di mantenersi vicini alla soglia del caos, senza farsi inghiottire, senza farsi schiacciare da gerarchie e percorsi precostituiti<sup>5</sup>.

## 1.2. I vincoli della piccola dimensione

Le relazioni che intercorrono tra attività di Ricerca e Sviluppo (R&S) e dimensione aziendale sono di particolare interesse nell’esame della polverizzazione del sistema manifatturiero italiano: è evidente come un sistema industriale addensato su settori di produzione tradizionali e fortemente frammentati al loro interno non costituisca un recettore efficiente e propenso alle attività di R&S e innovazione.

Questo risulta facilmente comprensibile se si considera la forte componente dei costi fissi che l’attività di ricerca comporta, così come il rischio associato ai progetti di questa natura, gestibili solo con una diversificazione degli investimenti in attività incerte che è alla portata solo di grandi imprese. Inoltre, la necessità di tutela dell’innovazione da fenomeni imitativi e l’introduzione di nuovi processi e prodotti rappresentano strumenti di massimizzazione dei profitti anch’essi in parte preclusi alla piccola impresa.

A questo si aggiunge una maggiore difficoltà nell’ottenere finanziamenti da fonti esterne e la minore capacità di sfruttare innovazioni non previste.

In sintesi, i principali ostacoli presenti nello svolgimento dell’attività di innovazione sono identificabili in vincoli di natura economica rappresentati, in ordine decrescente, dai costi troppo elevati (18,1% delle

---

<sup>3</sup> Definisce un approccio innovativo ai mercati in antitesi al tradizionale concetto di “*competition*”.

<sup>4</sup> MERLI G., “*Supertition*” vincere attraverso l’*innovazione continua*, in *Quaderni di Management* n. 15/2005 pagg 37-45

<sup>5</sup> PANZARANI R., *I nuovi orizzonti dell’innovazione: il viaggio delle idee*, op. cit.

imprese), dalla carenza di finanziamenti (15,9%) e dagli elevati rischi connessi alla natura dell'attività (11,5%).<sup>6</sup> Seguono la mancanza di personale qualificato (11,3%) e la mancanza di flessibilità nella normativa e negli standard tecnici (8,3%).

Alla base di questo atteggiamento forzatamente individualista da parte delle piccole realtà troviamo difficoltà e costi d'accesso ai mercati del credito e dei capitali. L'autofinanziamento rappresenta la principale fonte di finanziamento delle imprese (44,6%), seguita dal leasing (23,1%), dal credito bancario a medio-lungo termine (7,2%), a breve (6,6%) e dalle agevolazioni fiscali (6,2%).<sup>7</sup>

Il prestito bancario rappresenta, per sua natura, una forma rigida di finanziamento le cui possibilità di accesso sono ancora strettamente subordinate alla presenza di garanzie reali, dal patrimonio aziendale ai beni personali dell'imprenditore, ed alla generazione di *cash flow*. Le banche difficilmente sono più illuminate delle società in cui operano e la mancanza di concorrenza e il protezionismo sottraggono l'incentivo al progresso. Il timore è che Basilea II rinforzerà questo fenomeno negativo.

La latente preferenza bancaria per affidamenti garantiti forza le imprese a mantenere in bilancio immobilizzazioni, aumentando la necessità di finanziamenti a lungo termine e riducendo con ammortamenti la profittabilità di medio periodo.

A questo si aggiunge un problema di ordine fiscale: in Paesi a fiscalità punitiva, le imprese sono portate a ridurre artificialmente i propri profitti e il *cash flow* dichiarati con conseguente diminuzione della capacità di debito dell'azienda.

Un ulteriore problema di accesso è quello dei minimi standard di *governance* richiesti da investitori istituzionali.

A questo proposito occorre distinguere gli operatori di *Venture Capital*, che apportano capitale di rischio in aziende in fase di avvio e sviluppo, ed operatori di *Buy Out* che intervengono in fasi avanzate del ciclo di vita dell'impresa.

Tralasciando infatti le operazioni di *Buy Out*, la cui attività tipica si concentra - per natura e somme impiegate - in imprese tradizionali di grandi dimensioni, emerge chiaramente dai dati disponibili l'esistenza di un'inefficienza nel finanziamento di imprese tradizionali in fase di avvio, sia da parte di operatori privati che pubblici.

Le motivazioni per questo tipo di contesto possono essere diverse.

In primo luogo, le imprese di minori dimensioni e senza una "storia quantitativa" di medio periodo, faticano a garantire efficienti sistemi di comunicazione dei risultati e delle variabili economico-finanziarie dell'azienda introducendo così, spesso forzatamente, elementi di scarsa trasparenza.

In secondo luogo, gli investimenti in questo tipo di aziende presentano frequentemente difficoltà in fase di disinvestimento; di fatto non esiste un vero e proprio segmento nel mercato di Borsa dove le imprese minori possano trovare una naturale collocazione.

---

<sup>6</sup> AA.VV., *Dimensione aziendale, attività di R&S e innovazione in Italia*, in Rapporto SIAE, Priorità nazionali: dimensioni aziendali, competitività, regolamentazione, aprile 2004

<sup>7</sup> *Ibidem*

Terzo, gli elevati costi di *due diligence* causano, in queste tipologie di operazioni, una diminuzione del rendimento dell'investimento tale da renderlo non conveniente<sup>8</sup>.

Alla luce di queste considerazioni, alcuni temi su cui sarebbe utile aprire un confronto tra i soggetti coinvolti nel processo potrebbero essere:

- la necessità di favorire il dialogo tra investitori ed aziende: un buon sistema di *reporting* degli eventi aziendali è sicuramente un importante elemento di trasparenza, valutato positivamente dagli investitori;
- la necessità di rendere il segmento STAR della Borsa Italiana più adatto alle esigenze delle PMI per rendere la quotazione un *way out* realisticamente attuabile.

### 1.3. Le politiche pubbliche di agevolazione alla R&S delle imprese

Durante il Consiglio Europeo di Barcellona nel marzo 2002 è stato varato un piano per portare entro il 2010 il livello degli investimenti in R&S al 3% del PIL, elevando nel contempo dal 56% al 66% la parte finanziata dal settore privato.

La responsabilità dei piani d'azione è, però, affidata ai singoli Paesi dell'Unione Europea con il risultato di mantenere disorganico e frammentato il processo di crescita: molto avanti sono Svezia, Finlandia e Germania (con un'alta percentuale di investimenti del settore privato), molto indietro l'Italia che occupa gli ultimi posti per numero di ricercatori, brevetti richiesti e per rapporto tra spese in R&S e PIL.

Dopo la caduta della prima metà degli anni '90 e una leggera ripresa negli anni successivi, il rapporto R&S/PIL nel nostro Paese si è assestato nel 2002 a meno di 1,2%, uno dei più bassi nell'Europa dei 15, la cui media nello stesso anno si situava intorno all'1,9%. Il confronto è particolarmente sfavorevole se effettuato con Svezia e Finlandia (oltre il 3,5% nel 2003), Stati Uniti (2,7% nel 2003), Giappone (3,1% nel 2002), ma anche nei confronti di Francia (2,3% nel 2003) e Germania (2,5% nel 2003)<sup>9</sup>

Le ragioni teoriche per cui i governi sono chiamati ad intervenire nel finanziamento della ricerca e nella formulazione di politiche dell'innovazione sono essenzialmente attribuibili alla presenza di due casi di fallimenti del mercato: le imperfette condizioni di appropriabilità della conoscenza e l'elevato livello di rischio insito nell'attività di ricerca. Entrambi i fattori determinano un livello di attività inferiore a quello desiderabile.

I costi di ottenimento e mantenimento di forme di protezione legale della proprietà intellettuale, dalla registrazione dei brevetti fino alla *litigation* contro chi infrange i diritti, uniti ai rischi relativi alla segretezza, spesso inducono gli imprenditori a scegliere un livello di protezione sub-ottimale oppure a privilegiare il segreto commerciale come strumento di tutela del capitale intellettuale a breve termine, con enorme danno a livello di sistema.

---

<sup>8</sup> VITALE M., *Il ruolo del capitale di rischio nel finanziamento delle PMI italiane*, in *Impresa & Stato* n. 59/2002

<sup>9</sup> dati OCSE e Eurostat.

L'elevato rischio associato all'attività di ricerca genera la richiesta di un elevato rendimento, a volte poco probabile. Per questo gli investitori sono riluttanti a finanziare Progetti di R&S, soprattutto a discapito delle piccole imprese e dei nuovi entranti nel mercato.

Per quanto concerne il nostro Paese i principali strumenti di agevolazione sono costituiti dai finanziamenti diretti alle imprese, in conto capitale e finanziamento agevolato, con risorse provenienti per lo più dal *Fondo Agevolazioni Ricerca* (FAR) gestito dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca e dal *Fondo per l'Innovazione Tecnologica* (FIT) gestito dal Ministero per le Attività Produttive.

Accanto a questo genere di misure stanno recentemente emergendo le politiche di incentivi fiscali che presentano una serie di vantaggi rispetto ai sussidi ed ai finanziamenti agevolati, quali minori interferenze sul mercato da parte dello Stato, minore carico di pratiche burocratiche ed amministrative e la creazione di un clima di fiducia che favorisce nuove iniziative.

Tuttavia è opportuno notare che queste politiche di sostegno all'innovazione adottate in Italia e in altri paesi occidentali hanno mirato ad aumentare l'ammontare complessivo degli investimenti in R&S piuttosto che a valorizzare la composizione della spesa stessa.

A ciò si aggiunge la difficoltà di reperimento di risorse umane, i problemi di accesso al mercato, la mancanza, con poche eccezioni, di sistematici collegamenti con le università ed i centri di ricerca che rendono complesso per le PMI italiane lo sfruttamento dei benefici derivanti dall'introduzione di nuovi prodotti e processi.

## 2. La cultura aziendale come perno dell'Innovazione

### 2.1. Il ruolo della cultura aziendale

E' importante non dimenticare che alla base di ogni forma di innovazione vi è una cultura, un pensiero, un modello di vita, un paradigma.

Le idee innovative da un lato e la possibilità di ottenere dei finanziamenti dall'altro non bastano a generare un vantaggio competitivo, non sono brevettabili. E' fondamentale, invece, la capacità di generare soluzioni reali e valide nell'ottica imprenditoriale, cioè utili a migliorare gli standard organizzativi e produttivi.

La *governance* dell'innovazione, cioè la gestione del progresso scientifico e tecnologico, richiede un management, una classe politica, un'economia di pensiero, adeguati alle esigenze.

Il successo di un'idea, di un'intuizione, di una scoperta si costruisce su una complessità di ruoli, discipline, competenze.

Un progetto è un carburante di cui può alimentarsi efficacemente soltanto un ambiente dove il pensiero innovativo attraversa più menti, dove viene stabilita una corrente creativa, alimentata dal circuito intangibile dell'intelligenza collettiva e dalla potenza dirompente del network.

A questo proposito, sfruttando il confronto con gli altri Paesi dell'Unione Europea e le principali economie avanzate, è possibile individuare alcune linee di intervento:

- Sviluppo di una collaborazione stabile ed efficace tra impresa, Università e Centri di Ricerca attraverso la realizzazione di programmi di ricerca congiunti, in parte finanziati dallo Stato (es. Finlandia, Svezia)
- Sviluppo di un sistema di *venture capital* efficace ed articolato con l'alleanza tra pubblico e privati (es. Stati Uniti)

## 2.2. L'importanza del network

Nel passato l'"azienda castello" aveva basato la sua forza sulla volontà di mantenere, conservare, quando non rafforzare le strutture del potere.

Nel panorama frastagliato della complessità e della globalizzazione l'azienda deve, invece, costruirsi sulla "governance dell'innovazione": l'impresa deve diventare soggetto-oggetto dell'innovazione, deve essere il luogo deputato allo sviluppo delle idee creative.

Si parla addirittura della necessità di ufficializzare un doppio bilancio: il primo destinato alla gestione ordinaria dell'azienda, il secondo all'innovazione.

La *governance* dell'innovazione richiede un management supportato da una classe politica e da un sistema di ricerca che conoscano a fondo il mercato, i processi e la catena di implicazioni generate dall'acquisizione ed elaborazione della conoscenza e siano chiamati a partecipare ai processi decisionali.

Tuttavia, i saperi singolarmente non generano sviluppo, la ricerca non innesca innovazione, l'innovazione non produce competitività: a causa della loro eterogeneità gli attori si dotano di norme, vincoli, strumenti che li fanno agire in maniera ridondante, spesso confliggente ed autoreferenziale, con commistioni e sovrapposizioni di ruoli e di funzioni.

A questo proposito fondamentale è il ruolo delle interfacce (distretti tecnologici, network, parchi scientifici e tecnologici, centri regionale di competenza) che rappresentano una modalità per esprimere una *governance* integrata funzionale ed innescare reazioni virtuose tra gli attori.

All'interno di tali *network* il complesso sistema di relazioni materiali ed immateriali che si viene a creare è in grado di stimolare continue innovazioni di prodotto, processo e mercato a partire da una comune base di conoscenze disponibili.

Anche per il mondo dei distretti la sfida della globalizzazione rende necessaria l'internalizzazione di conoscenze esterne e la contaminazione di culture e competenze diverse finalizzate all'individuazione di nuove traiettorie tecnologiche e produttive<sup>10</sup>. Solo moltiplicando le reti di relazioni, promuovendo la cultura

---

<sup>10</sup> A. Curzio & M. Fortis, *Il made in Italy oltre il 2000*, Bologna, il Mulino, 2000.

di sistema e creando occasioni di continuo apprendimento è possibile aprire nuovi business, esplorare nuovi bisogni, suggerire nuovi prodotti e nuove utilizzazioni di prodotti tradizionali.

Un sistema associativo, favorendo la partecipazione tra saperi diversi (ampliamento del parco talenti) concentra risorse ed ottimizza i risultati, consente una forte regia centrale, riduce i tempi di attuazione, esprime una *governance*.

In quest'ottica si inquadra il ruolo strategico dei sistemi di *venture capital*: il supporto dell'investitore istituzionale, infatti, non si esaurisce nella mera fornitura di capitale di rischio ma comporta la condivisione di *know how* manageriale che l'investitore mette a disposizione dell'impresa per il raggiungimento dei suoi obiettivi di sviluppo.

Ciò si traduce anche nella possibilità di supporto alla crescita esterna attraverso contatti, investimenti, collaborazioni etc., con imprenditori dello stesso o di altri settori.

L'investitore istituzionale possiede una vasta rete di relazioni - e spesso anche profonde competenze - grazie alla sua presenza in una moltitudine di realtà imprenditoriali diverse e, pertanto, rappresenta un ulteriore invidiabile patrimonio a cui l'azienda può accedere.

Nel sistema americano questi operatori specializzati vengono inseriti nel gruppo dirigente e partecipano alle decisioni strategiche delle aziende. E, spesso, grazie alla simultanea presenza nei *board* di altre imprese presenti in settori diversi, favoriscono la nascita di circoli virtuosi di generazione della crescita e di fertilizzazione trasversale dell'innovazione.

E' comprovato che alle imprese partecipate da investitori istituzionali siano riconducibili *performance* economiche superiori rispetto alle altre realtà imprenditoriali, con generale beneficio a livello di sistema.

Un'analisi sul network di *venture capital* americano nelle aziende Hi-Tech a partire dalla composizione del board di Google ha portato a costruire una rete di 347 aziende nei cui board siedono 119 VC: in media ogni VC è nel board di 4,3 aziende (con un massimo di 15) ed ogni azienda ha nel board 2 VC (con un massimo di 6). Tramite i rappresentanti dei fondi di *venture capital*, quindi, ogni azienda della rete ha in media accesso ad altre 10,2 (con un massimo di 33) con cui potenzialmente instaurare relazioni. E' praticamente impossibile valutare quanto questo potenziale di relazione possa trasformarsi in effettive sinergie, ma è innegabile il circolo virtuoso che il *venture capital* può in questo modo innescare.

### 3. Il sistema di governance del processo innovativo

I gradi di incertezza del processo innovativo possono essere ben schematizzati attraverso due dimensioni: l'incertezza rispetto alle finalità (quale sarà il risultato finale, cioè la novità introdotta) e l'incertezza rispetto alle modalità o agli approcci (in che modo introdurre un'innovazione).

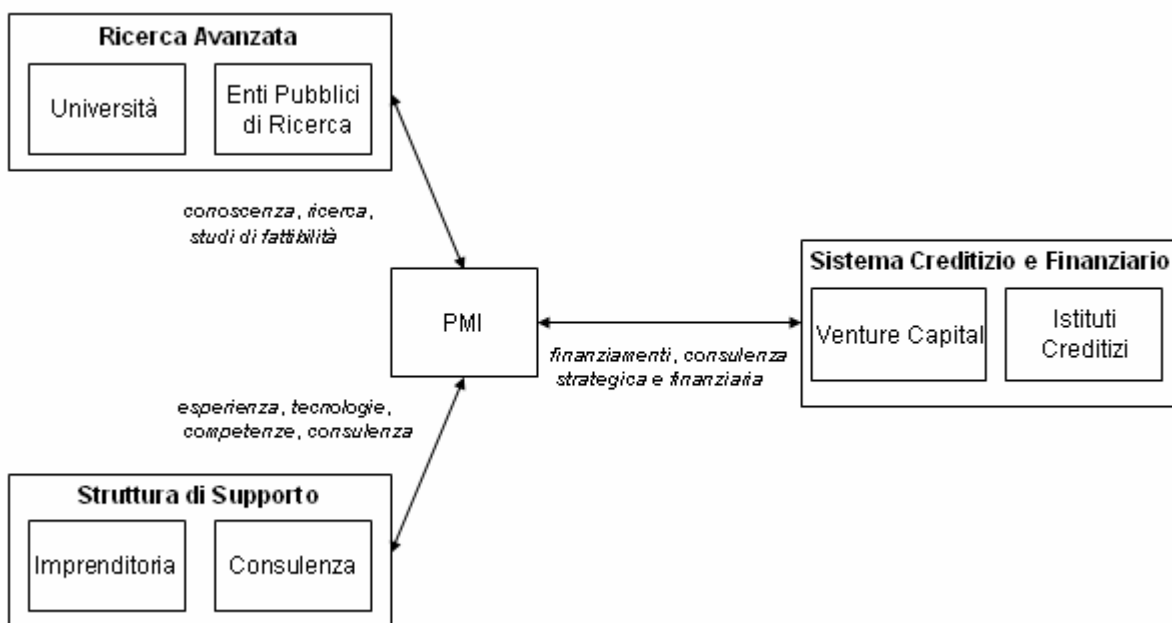
Generalmente ciò che più frequentemente frena l'introduzione di innovazioni nella piccola impresa è la carenza di competenze interne in R&S e progettazione, la mancanza di strumenti per riuscire a controllare le spese derivanti dall'attività innovativa ed il rischio troppo elevato derivante dalla difficoltà di valutazione del ritorno dell'investimento.

Per attenuare questi ostacoli è necessario lavorare ad una riduzione della distanza tra ricerca di base e ricerca applicata e tra ricerca applicata e sviluppo innovativo delle imprese attraverso una politica di investimento pubblico volta alla creazione ed alla gestione di strutture miste industria - ricerca - università.

In questo modo le conoscenze generate dai processi di "learning by doing" vengono ad integrarsi con conoscenze strutturate e codificate.

E' essenziale, pertanto, un'azione di governo volta a sostenere l'innovazione perseguita dalle imprese, in particolare dalle piccole e medie imprese, attraverso la promozione dei *network* di sostegno al business e l'assistenza agli *start-ups* innovativi.

E' auspicabile, a questo scopo, lo sviluppo e il consolidamento di un ambiente composto dai rappresentanti delle Università e dei Centri di Ricerca, dell'imprenditoria e del sistema creditizio e finanziario aventi il compito di analizzare gli andamenti, i processi e proporre progetti e attività di sviluppo in materia di innovazione.



Il modello prevede la destinazione di una quota minoritaria dei contributi statali al sostegno del capitale umano, ossia persone in grado di valorizzare, attraverso la collaborazione con le imprese, le risorse destinate all'innovazione.

Parte dell'investimento statale deve, pertanto, convogliare nella creazione e nel mantenimento di una struttura in cui convergano attori pubblici (Università, Enti Pubblici di Ricerca, Regioni ed Enti Locali) e attori provenienti dalla sfera imprenditoriale e consulenziale (imprenditori, ex titolari d'impresa, ex manager con competenze di prodotto, servizio, consulenziali).

In questo modo l'apporto scientifico e tecnologico della ricerca promossa dalle Università e dagli Enti Pubblici viene affiancato da un contributo manageriale in termini di esperienze professionali, competenze tecnico-gestionali, finanziarie, di marketing, di organizzazione ed una rete di contatti utili, sia in ambito nazionale che internazionale.

In particolare dal confronto con gli attori di estrazione imprenditoriale e dalla sinergia con le altre imprese destinatarie dell'iniziativa si possono generare numerosi benefici:

- Sviluppo e scambio di esperienze e migliori prassi aziendali
- Identificazione di *Best Practices* da diffondere congiuntamente ed adattare alle soluzioni locali

In sintesi una struttura di questo tipo è in grado di fornire un solido aiuto alle piccole imprese in un'ottica di professionalizzazione della gestione e dell'organizzazione, di evoluzione dei sistemi di pianificazione e controllo, di trasparenza della comunicazione d'impresa e, in generale, di miglioramento dell'immagine dell'impresa nei confronti del mondo finanziario e creditizio.

In pratica si tratta di appoggiare la nascita di *network* sulla stregua del modello del *venture capital* statunitense reclutando risorse eccellenti in una struttura dedicata ed incaricandole di assumere la veste di "consiglieri indipendenti" all'interno di società non quotate ma ad alto potenziale di crescita.

Questi soggetti, al pari di un "trainer", stimolando i processi di crescita dell'azienda in cui sono inseriti, la preparano a dialogare con il mercato e la comunità finanziaria, fino a proiettarla verso la quotazione sui mercati ufficiali.

La presenza di un consigliere esterno, inoltre, favorisce una gestione più professionale e manageriale, attraverso l'attenuazione di eventuali condizionamenti provenienti dalla sfera degli interessi personali e familiari, facilita dialoghi costruttivi e scambi culturali ed innalza il livello degli obiettivi e delle performance perseguiti.

In particolare la presenza di personalità di rilievo nel gruppo dirigente accresce il potere di attrazione dell'impresa e funge da richiamo verso risorse umane di pregio (giovani laureati, ricercatori, etc.)

Infine elevare l'affidabilità dell'impresa significa, soprattutto, aumentare la capacità della stessa di attrarre risorse finanziarie, da parte sia di istituti di credito che di investitori istituzionali.

Un buon management, formato da persone con consolidata esperienza e con conoscenza specifica di settore, può, infatti rappresentare agli occhi di un finanziatore un forte incentivo a credere nell'azienda e ad investire nel suo successo.

In generale, un intervento statale di questo tipo può alimentare una preziosa fonte di valore per le piccole realtà e generare, nella maggior parte dei casi, ricchezza per l'intero tessuto economico ed imprenditoriale del Paese.

In pratica, sottraendo una piccola quota delle risorse destinate agli incentivi all'obiettivo primario e destinandole alla creazione ed al mantenimento di questo *network* – inclusa la remunerazione dei consiglieri indipendenti presso le aziende –, si verrebbe a creare un effetto leva a favore del successo delle iniziative tradizionali di supporto alla crescita ed all'innovazione, accompagnando l'investimento diretto all'intervento di una o più figure che non hanno il ruolo burocratico di controllori, ma sono agenti e catalizzatori dell'innovazione e della crescita stessa.

Se nel modello del *venture capital* statunitense è il fondo stesso che ricopre i due ruoli di investitore e di agente del cambiamento, in un sistema di incentivazione pubblico quale quello italiano, non vi è altra possibilità che scindere le due figure, facendo in modo che ogni attore possa ricoprire il suo ruolo specialistico.