

La Gestione dell'Innovazione per lo sviluppo di una qualunque impresa

a cura di
Eugenio Corti*

Vorrei nel presente articolo affermare il vero significato del termine *innovazione*, in modo che appaia chiaro che la realizzazione di opportuni progetti d'innova-

zione sono l'unico strumento in possesso di una qualunque impresa, che opera in un qualunque settore industriale o dei servizi, per aumentare l'appetibilità della sua offerta (prodotti o servizi) nel mercato in cui ha deciso di operare, diventando più competitiva e quindi crescendo e sviluppandosi.

Il termine *innovazione* è ormai un termine molto diffuso. Ogni giorno, sui quotidiani, leggiamo articoli dove si cita tale termine, come anche ascoltando alcuni programmi alla Televisione. Molti lo usano, ma ognuno gli attribuisce un significato più o meno diverso. Per cercare di definire in modo più preciso il suo significato è opportuno fare riferimento al rapporto di una qualunque impresa con il suo mercato, cosa quasi scontata perché infatti tutte le imprese, di qualunque dimensione e di qualunque settore industriale o dei servizi, devono fare i conti giorno per giorno con il proprio mercato.

Infatti si dice qualche volta che è il mercato che comanda, che è dal mercato che ogni impresa trae immediata soddisfazione o anche

improvvisa sofferenza. E' infatti dall'analisi dell'andamento del mercato che il gruppo dirigente percepisce che c'è qualcosa che non va; infatti se l'impresa realizza dei prodotti o servizi (P/S), che risultano sufficientemente appetibili per i potenziali clienti, allora l'impresa percepisce una sufficiente soddisfazione, perché riesce a vendere in maniera apprezzabile la sua offerta. Una sufficiente vendita dei propri P/S ovviamente genera una soddisfazione economica, infatti è ragionevole pensare che le risorse finanziarie, accumulate in un dato intervallo temporale come conseguenza delle sufficienti vendite, siano maggiori o al minimo uguali al costo cumulato per le necessarie forniture e per la produzione dei P/S in un precedente intervallo di tempo. Pertanto è ovvio che il gruppo dirigente dovrebbe cercare di mantenere nel tempo questo soddisfacente stato di buona salute dell'impresa con la sola gestione delle attività correnti e ripetitive.

Supponiamo, invece, che non si verifichi una sufficiente soddisfazione economica, cioè i P/S che l'impresa offre non vengono percepiti dai potenziali clienti di sufficiente appetibilità come era accaduto nel recente passato, quindi non c'è scelta, il gruppo dirigente deve decidere di rendere un po' più appetibili i propri P/S rispetto a quelli della concorrenza, mediante l'attivazione di una gestione non-corrente o non-ripetitiva, che potrebbe essere pilotata da una opportuna sequenza di domande.

E' ragionevole pensare che in primo luogo il gruppo dirigente dovrebbe cercare di capire quali potrebbero essere le cause di questa contrazione delle vendite, ponendosi la seguente domanda: "Quali sono le cause di questa contrazione delle vendite dei nostri prodotti, che ci hanno causato questa sofferenza? (domanda N° 1)". Se il gruppo dirigente sa rispondere a questa domanda può tentare di andare avanti, ma se non sa rispondere positivamente si deve fermare e dovrebbe cercare aiuto all'esterno della sua azienda.

Supponiamo che sappia rispondere positivamente, cioè supponiamo che il gruppo dirigente ritenga di aver individuato le possibili cause, ma a questo punto, prima di fare ogni altra cosa, deve porsi una seconda domanda: "Quali nuove possibili situazioni della nostra azienda

potrebbero diminuire le cause individuate, che hanno generato la sofferenza percepita come conseguenza della riduzione delle vendite dei nostri prodotti? (domanda N° 2)". Ancora una volta se sa rispondere positivamente può andare avanti, ma se non sa rispondere si deve fermare e cercare all'esterno un aiuto.

Supponiamo, ancora una volta, che sappia darsi una risposta convincente, per cui si deve porre una terza domanda: "Abbiamo nella nostra azienda le competenze tecniche, organizzative e manageriali, che una volta mobilitate siano in grado di realizzare concretamente la situazione positiva selezionata tra le soluzioni possibili, e nell'ipotesi che ci manchino delle specifiche competenze, sappiamo come procurarle? (domanda N° 3)". Se il gruppo dirigente, dopo aver chiesto ad alcuni collaboratori di preparare uno Studio di Fattibilità con l'individuazione dei bisogni di competenze tecniche, organizzative e manageriali, sa rispondere positivamente a questa terza domanda può andare avanti, ma se per caso non sa rispondere ancora una volta è costretto a fermarsi e sperare di trovare qualche esperto esterno che lo possa mettere sulla strada.

Supponiamo che per la terza volta il gruppo dirigente sappia rispondere alla relativa domanda con una risposta positiva, per cui si deve porre una quarta domanda: "Certamente per realizzare questa nuova situazione positiva, utilizzando le competenze interne all'impresa, dovremo sostenere i necessari costi, pertanto l'impresa possiede la necessaria quantità di risorsa finanziaria per coprire i futuri costi, o nell'ipotesi che non basti la quantità di risorsa finanziaria già posseduta, sappiamo come procurare il resto di cui abbiamo bisogno? (domanda N° 4)". Se il gruppo dirigente dopo aver chiesto ad alcuni collaboratori di preparare uno Studio di Fattibilità dei costi necessari e dei bisogni finanziari, risponde positivamente, allora può andare avanti, altrimenti ancora una volta deve ricorrere a competenze esterne.

In altre parole il gruppo dirigente può decidere di realizzare quella nuova situazione, che dallo Studio di Fattibilità tecnico, organizzativo, manageriale e finanziario, una volta che sarà realizzata molto probabilmente le vendite si svilupperanno, e quindi molto probabilmente le cause della sofferenza si attenueranno.



Come detto all'inizio queste quattro domande sono assolutamente generali per qualunque impresa in qualunque settore, e non esiste un percorso diverso per innescare il desiderato processo di sviluppo.

È interessante notare che l'impresa sotto esame potrebbe anche essere un'impresa di successo che già vende bene, ma il suo gruppo dirigente si potrebbe porre l'obiettivo di accrescere l'attuale successo, e quindi in aggiunta alle azioni ripetitive, che già vanno molto bene, potrebbe pensare di aggiungere azioni, scelte, attività finalizzate a raggiungere un obiettivo di maggiore successo.

Nell'ipotesi che il gruppo dirigente non sappia rispondere positivamente ad una delle quattro domande qui sopra individuate, come abbiamo visto il processo si interrompe e il gruppo dirigente ha la necessità di rivolgersi ad esperti esterni per andare avanti. È proprio su questo punto che la dimensione dell'impresa gioca un ruolo fondamentale. Infatti se l'impresa è di grandi o medie dimensioni il suo gruppo dirigente si può rivolgere ad una società di consulenza, che a fronte di una retribuzione sufficientemente alta gli studia tutto il processo e di fatto gli fornisce l'opportuno studio di fattibilità tecnico, organizzativo, gestionale e finanziario dell'innovazione da realizzare. Inoltre gli può anche offrire risorse umane con specifiche competenze carenti nell'impresa.

In generale questa scelta è proibitiva per una qualunque piccola impresa e per moltissime medie imprese. Pertanto la percentuale della loro mortalità è molto più alta rispetto a quella di una grande impresa.

La sequenza delle quattro domande mette in evidenza alcuni punti molto interessanti, infatti tale sequenza altro non è se non lo schema di un opportuno studio di fattibilità dell'innovazione ipotizzata. Mentre la sequenza logica di scelte ed azioni che, utilizzando concretamente la necessaria *risorsa umana con competenza* per realizzare effettivamente gli obiettivi individuati, e la *risorsa finanziaria* per sostenere tutti i costi per raggiungere tale prefissato obiettivo strategico di maggiore sviluppo, e se tale obiettivo è stato raggiunto, si chiama *progetto d'innovazione*.

Con il termine *innovazione* si intende quindi un opportuno insieme omogeneo di azioni,



attività, cambiamenti, scelte, comportamenti, ecc., finalizzati a raggiungere un obiettivo percepito come *desiderabile, realistico e, soprattutto, positivo*.

Infatti, il risultato deve essere fortemente voluto dal gruppo dirigente, che ha deciso di fare innovazione, tanto da giustificare l'investimento economico necessario per sostenere tutti i costi e contemporaneamente giustificare l'accettazione di un rischio calcolato (*desiderato*); deve essere un risultato che potrà essere effettivamente realizzato (*realistico*) e, soprattutto deve garantire all'impresa un miglioramento della condizione economica e sociale (*positivo*). Ma deve essere compreso che anche se lo studio di fattibilità del progetto d'innovazione si conclude con un giudizio positivo, i ri-

Per realizzare una opportuna innovazione una qualunque impresa, che opera in un qualunque settore industriale e dei servizi, ha necessario bisogno di possedere in quantità e qualità sufficienti le seguenti due risorse:

- <> risorse umane con competenza,
- <> risorsa finanziaria.

Tutte le altre risorse (le risorse materiali e strumentali, le risorse ambientali, le risorse di specifiche conoscenze, ecc.) sono facilmente acquisibili se l'impresa possiede in quantità e qualità sufficiente le due risorse necessarie qui sopra indicate.

Le risorse umane, cioè tutti i collaboratori sia interni ed anche esterni all'impresa in esame, che il gruppo dirigente è riuscito a raggruppare, possono essere viste sia dal *punto di vista quantitativo*, per il quale vale la regola della somma: dieci addetti più dieci addetti fanno venti addetti, sia dal *punto di vista qualitativo*, per il quale non vale la suddetta regola: dieci addetti poco competitivi, di scarsa professionalità, non sono equivalenti ad un addetto molto competente. Di qui l'importanza della *competenza* della singola risorsa umana coinvolta nel progetto d'innovazione, che è la *capacità d'uso di un opportuno insieme di conoscenze*, in precedenza acquisite.

Ma l'opportuno uso di un insieme di conoscenze necessarie non si impara solo con l'esperienza di lavoro, ma è anche necessario che la singola risorsa umana abbia delle opportune caratteristiche personali, possedute fin dalla nascita, che di fatto possono essere modificate dagli ambienti in cui è cresciuta ed è maturata (p.e. la famiglia, la scuola, gli amici, il lavoro, ecc.). Pertanto un'impresa che intende svilupparsi, e lo può fare solo realizzando innovazioni, deve anche saper selezionare il gruppo delle sue risorse umane, coinvolte di volta in volta nella realizzazione delle necessarie innovazioni. La seconda delle due risorse necessarie per poter realizzare una qualunque innovazione, cioè la *risorsa finanziaria*, deve essere intesa come la quantità di moneta che l'impresa deve possedere per coprire tutti i necessari costi da sostenere per l'avvio, la gestione e la conclusione del progetto d'innovazione. Si tratta in sintesi di effettuare un opportuno investimento. Pertanto la prima componente che rende *positivo* l'obiettivo dell'innovazione de-

sultati concreti finali non sono mai certi.

Dalla definizione di innovazione emerge chiaramente che l'innovazione non è un bene economico, infatti non può essere acquistata o trasferita come se fosse un bene. L'innovazione è un insieme di azioni e di comportamenti, spesso molto complessi, che, se tutto va bene, il gruppo dirigente con i suoi diretti collaboratori imparano poco alla volta a realizzare. Nelle imprese di successo è un *modus vivendi* quasi continuo. Parlare di innovazione e di competitività è relativamente semplice, ma realizzare effettivamente un'innovazione è terribilmente complicato e difficile, e solo poche imprese imparano come si realizza una opportuna innovazione quando l'impresa ne ha bisogno.



cisa da una qualunque impresa, è di tipo economico. Infatti la decisione strategica del gruppo dirigente è quella di assumere in primo luogo il rischio di un investimento con la speranza di rientrare al più presto possibile di tale investimento gestendo l'incremento delle vendite, che è stato ipotizzato nell'obiettivo *positivo* del progetto d'innovazione. Ciò significa che dall'operazione di "gestione con successo di un progetto d'innovazione" deve scaturire per l'impresa un adeguato utile e quindi un conseguente profitto. Questo obiettivo può essere raggiunto solo se le modifiche apportate all'offerta di P/S comportano un aumento delle vendite, ma per essere più precisi potremmo dire che una qualunque offerta di P/S sarà più appetibile come conseguenza di una delle due seguenti situazioni o di entrambe:

- 1) Sono state migliorate le caratteristiche di prestazione del P/S selezionato, quelle che appaiono al potenziale acquirente e che ne determinano il grado della sua appetibilità, mediante il confronto con le stesse caratteristiche dei P/S concorrenti (*progetto d'innovazione di prodotto*).
- 2) E' stato abbassato il prezzo unitario del proprio P/S selezionato. Ma per poter abbassare il prezzo unitario, è necessario abbassare il costo unitario in modo da non andare in pe-

ricolosa perdita, rendendo di fatto più efficiente, a parità di tutti gli altri fattori, l'organizzazione e il processo produttivo dell'azienda (*progetto d'innovazione di processo*).

Un qualunque progetto di innovazione (di prodotto o di processo) è sempre caratterizzato da una prima fase in cui si effettuano gli investimenti previsti per la realizzazione del progetto d'innovazione e una fase successiva in cui il gruppo dirigente dell'impresa in questione spera che si verifichi un sufficiente ritorno degli investimenti effettuati. Ricordando infatti che il profitto (P) di una qualunque impresa in un fissato intervallo di tempo è la differenza tra i ricavi cumulati da un certo istante di tempo in poi (R), determinati dalla vendita dei suoi P/S nel mercato, e i costi totali cumulati (CT) nello stesso intervallo di tempo. Possiamo affermare che per fare più utile una qualunque impresa può agire o sui ricavi aumentandoli, a parità dei costi totali (progetto d'innovazione di prodotto), oppure diminuendo i costi totali a parità dei ricavi (progetto d'innovazione di processo). ■

Eugenio Corti

* Professore fuori ruolo di Gestione dell'Innovazione e Imprenditorialità all'Università del Sannio (Benevento), Responsabile della Formazione e dell'Internazionalizzazione della Società CE.S.I.TT. sas, e Responsabile Scientifico e per l'Internazionalizzazione della Geosystems Group srl., entrambe a Benevento, e Amministratore Delegato del Consorzio Europeo ECSA - Busto Arsizio (VA) e Benevento.