

## Innovazione x MPI: strategie e competenze per lo sviluppo del business

Working paper (Draft)

### Contenuto

Premessa: scenario italiano .....	1
Posizionamento nello scenario globale.....	2
Innovazione.....	2
MPI e Innovazione .....	3
Aggregazioni tra imprese .....	4
Professionisti a supporto dell'innovazione nella MPI.....	4
Bibliografia .....	5
Profilo Oscar Pallme .....	5

### Premessa: scenario italiano

Le MPI (micro e piccole imprese), secondo l'Unione europea, sono caratterizzate da un fatturato inferiore a 10 milioni di Euro e da meno di 50 dipendenti<sup>1</sup>.

Per quanto riguarda le caratteristiche delle imprese italiane è utile notare che, secondo dati Istat 2001,

1. Il fatturato globale della micro-impresa pesa quasi come quello della grande impresa (differenza: - 1.9%); quello della MPI (53.2% del totale) pesa più della MGI (Media e Grande Impresa; differenza: + 5.4%).
2. Il numero di addetti presso la micro-impresa è di poco inferiore a quello presso tutte le altre imprese (differenza: -3.6%). Il numero di addetti presso la MPI (67.6% del totale) è nettamente superiore a quello presso la MGI (differenza: +35.2%).
3. Il Valore Aggiunto della micro-impresa pesa più di quello della grande impresa (differenza: + 4 %); quello della MPI (54.2% del totale) pesa più di quello della MGI (differenza: +5.5%)

Questo scenario è anche caratterizzato da una difficile ed ancora troppo "rara" crescita dimensionale dalla categoria delle micro aziende a quella delle piccole aziende e da questa a quella delle medie aziende. Questa difficoltà è dovuta principalmente al fatto che il successo e la cultura della MPI dipendono fortemente da personalità, esperienza e competenze dell'imprenditore: questo crea una certa resistenza al cambiamento ed alla crescita. Poca importanza viene attribuita a: formazione e qualificazione del personale, certificazione di qualità sia dei prodotti sia dei processi produttivi, mix capitale/lavoro<sup>2</sup>, organizzazione nel suo complesso. Scarsamente considerata l'innovazione dei processi di business<sup>3</sup> e delle tecnologie IT a supporto.

Solo pochi micro e piccoli imprenditori "illuminati" ricercano manager qualificati come loro più stretti collaboratori e riescono a valorizzarne le competenze (manageriali, tecniche, ecc.) ai fini del successo dell'azienda. Solo in rari casi accettano collaboratori che sono veri "talenti"<sup>4</sup>, concedendo loro fiducia ed autonomia.

Un discorso a parte merita il passaggio dalla categoria delle medie aziende a quella delle grandi aziende.

---

<sup>1</sup> Classificazione Unione Europea recepita dalla Repubblica Italiana: Micro azienda (< 10 dipendenti; fatturato < 2 milioni Euro), Piccola azienda (< 50 dipendenti; fatturato < 10 milioni Euro), Media azienda (< 250 dipendenti; fatturato < 50 milioni Euro). Fonte: Eurostat, Maggio 2003

<sup>2</sup> I fattori produttivi (Natura, Lavoro, Capitale) sono quei fattori che rendono possibile la produzione. Partendo dal presupposto che ad ogni singolo fattore corrisponde un costo, un'opportuna ricerca per utilizzare la migliore combinazione (mix) di fattori produttivi è necessaria per poter determinare la soluzione più economica e allo stesso tempo più redditizia possibile dell'azienda. I tre fattori produttivi dell'economia classica sono:

- Natura: è il complesso delle risorse naturali (materie prime: terra, acqua, ecc.) che contribuiscono al processo produttivo.
- Lavoro: è l'attività umana e intellettuale che concorre con gli altri fattori della produzione di beni e servizi.
- Capitale: è il complesso delle risorse materiali (danaro, strumenti, edifici, veicoli, ecc.) necessarie per avviare e l'attività produttiva.

<sup>3</sup> Un processo di business è un processo finalizzato al raggiungimento degli obiettivi di business. I processi sono sia in produzione sia in altre aree aziendali.

<sup>4</sup> I "talenti" sono dei "creativi" che risolvono in modo innovativo problemi complessi e per questo necessitano di autonomia e flessibilità maggiori rispetto a chi esegue istruzioni (meri esecutori).

## Posizionamento nello scenario globale

In pratica, siamo un Paese di micro e piccole imprese, con le poche grandi imprese, anche del settore dei servizi, spesso in difficoltà. Ma la centralità delle micro e piccole imprese, tipica dell'economia italiana, non è alla base dello sviluppo dell'economia dei Paesi più dinamici ed avanzati.

Anche i prossimi anni saranno caratterizzati da progetti di fusioni, alleanze, integrazioni, crescite dimensionali per competere con successo sui mercati sempre più globali ed aperti alla concorrenza internazionale. Si crescerà in forma "snella", reticolare ed il numero di "imprese reali" diminuirà, anche se il numero di "imprese registrate" potrà crescere: in Italia è molto diffuso il fenomeno dei "padroncini" che in realtà non sono altro che dipendenti senza paracadute, magari con la loro piccola squadra di lavoratori più o meno in regola.

Il problema di tutte queste piccole strutture incatenate l'una con l'altra, ognuna preoccupata della propria sopravvivenza di breve periodo, è

- come innovare e cogliere le opportunità derivanti dalle grandi trasformazioni in atto,
- come riuscire a trovare il coraggio di innovare, anche buttando all'aria l'esistente, per sviluppare nuovi business.

Secondo professionisti<sup>5</sup> esperti di strategie<sup>6</sup> di business, l'obiettivo da perseguire dovrebbe essere il riposizionamento verso attività a più alto "valore aggiunto" e l'incremento della competitività mediante "innovazione a 360°"<sup>7</sup>, inclusi processi di business e investimenti in tecnologie<sup>8</sup>, senza trascurare la possibilità di crescere mediante alleanze ed aggregazioni<sup>9</sup> tra imprese.

Fortunatamente, in questo scenario in continua trasformazione, esistono anche alcune piccole imprese italiane con una forte carica competitiva che si stanno progressivamente affermando, svolgendo un importante ruolo di "cinghia di trasmissione" tra la micro azienda diffusa e le poche medie e grandi imprese. Sono queste piccole imprese, con visione positiva del business e strategie valide sia verso l'esterno (clienti, fornitori, banche, concorrenti, pubblica amministrazione, ecc.) sia verso i propri collaboratori, che potrebbero fare il salto verso la media dimensione.

## Innovazione

L'innovazione è una discontinuità nella conoscenza (knowledge) e nel saper fare (know-how), che genera nuovi prodotti e/o un sensibile aumento di produttività<sup>10</sup>. Le innovazioni non devono necessariamente consistere in una discontinuità per il mercato<sup>11</sup> in cui opera l'impresa; è infatti sufficiente che siano discontinuità per l'impresa che le introduce.

Esistono diversi tipi di innovazione (prodotto/servizi, processi, tecnologie, mercati, ecc.), ma il successo di un'impresa diventa duraturo solo nel caso di "innovazione a 360°" continua nel tempo. L'innovazione "non a 360°" e/o limitata "solo" ad alcuni settori del sistema azienda è "tattica" e non sempre è efficace !

L'innovazione è un processo<sup>12</sup> complesso che può avvenire in diversi modi. In ogni caso, il processo non è mai lineare ma a rete: da ogni nodo del ns. sistema scaturiscono input e feedback. Come conseguenza non bastano dei semplici ricercatori in un laboratorio, sono necessari dei professionisti capaci di percepire, interpretare e metabolizzare tutti i segnali, anche i più deboli provenienti dal mercato (clienti,

---

<sup>5</sup> Manager, interim manager, consulenti di management

<sup>6</sup> La strategia è la combinazione di obiettivi da raggiungere e dei mezzi che consentono all'Azienda di conseguirli.

<sup>7</sup> Innovazione a 360° significa effettuare innovazione di business, mantenendo il giusto equilibrio tra le diverse aree (prodotti, processi e metodologia, tecnologia, risorse umane, internazionalizzazione, ecc.) senza trascurarne alcuna.

<sup>8</sup> L'innovazione di tecnologia riguarda i prodotti (beni materiali, immateriali e/o servizi) e i processi "tecnologicamente nuovi" introdotti dall'impresa, nonché i miglioramenti tecnologicamente significativi apportati a prodotti e processi esistenti. L'innovazione di tecnologia comprende anche le tecnologie IT a supporto dei processi.

<sup>9</sup> L'aggregazione di imprese è un'alleanza tra imprese diverse al fine di cooperare e raggiungere, nelle diverse aree aziendali, la dimensione minima necessaria affinché il "business" diventi conveniente e remunerativo.

<sup>10</sup> Con l'aumento della produttività a parità di risorse si fanno più cose (sviluppo), o si fanno le stesse con meno risorse (sostenibilità).

<sup>11</sup> Il mercato è l'insieme della domanda e dell'offerta, cioè degli acquirenti (clienti) e dei venditori (concorrenti).

<sup>12</sup> Un processo è un insieme organizzato di attività e di decisioni, finalizzato alla creazione di un output (materiale o immateriale; tangibile o intangibile; fisico o informativo) richiesto da un cliente (esterno o interno all'impresa). L'output del processo può essere destinato ad un cliente esterno, oppure ad un cliente interno che utilizza l'output di quel processo come input necessario per altri processi aziendali.

fornitori, collaboratori, consulenti, concorrenti, centri di ricerca, ecc.). Inoltre, è necessario anche il supporto di un sistema ICT<sup>13</sup> in grado di condividere le informazioni<sup>14</sup> e trasformarle in conoscenza<sup>15</sup>.

Fondamentale è la capacità di riutilizzare elementi di conoscenza già esistenti sia all'interno dell'impresa (microsistema) sia all'esterno (macrosistema). Non basta essere bravi costruttori di macchine utensili, è necessario saper individuare pezzi di conoscenza (modello di business<sup>16</sup>, metodologia<sup>17</sup>, tecnologia, ecc.), presenti in altri nodi del sistema, saperli riutilizzare e trovare nuove applicazioni innovative.

Esempi sono

- nel trasferimento di tecnologia, la strategia 3M circa nuovi prodotti o la tecnologia aeronautica per la prima Vespa;
- nel trasferimento di metodologia, il benchmarking<sup>18</sup> per individuare le best practices<sup>19</sup> e migliorare i propri processi.

E' opportuno distinguere tra innovazione di processo<sup>20</sup> e innovazione di prodotto<sup>21</sup>. In entrambi i casi si ha un aumento del livello di competitività e, quindi, dei margini. In ogni caso, per evitare disallineamenti molto pericolosi, nell'introdurre l'innovazione è importante fare molta attenzione a non trascurare i bisogni e le abitudini di clienti, fornitori e collaboratori.

### *MPI e Innovazione*

Le analisi, relative anche ad altri paesi, dimostrano che gli incentivi non sempre sono efficaci a indurre le piccole imprese a fare più innovazione. Infatti, la propensione ad innovare e/o a crescere non dipende solo da un sistema di incentivi, almeno fino a che i piccoli imprenditori, per espandere il business, non accetteranno di delegare a manager "competenti", anche non appartenenti alla propria famiglia, parte della gestione aziendale e quindi perdere il controllo "diretto" di almeno una parte della propria azienda.

L' Interim Management<sup>22</sup> potrebbe rappresentare una soluzione ottimale, tra l' esigenza di disporre di un manager qualificato, con esperienza e competenze elevate, e il vincolo di non appesantire la struttura con costi fissi di lungo periodo. Purtroppo, le piccole aziende e, soprattutto, le micro aziende non sempre

---

<sup>13</sup> ICT è un termine inglese che significa "Information & Communication Technology" ed indica la convergenza di informatica e telematica per trasmettere l'informazione. Le tecnologie dell'informazione comprendono le reti, l'architettura, la multimedialità, ecc.

<sup>14</sup> L'informazione è l'insieme di dati organizzati e connessi tra loro. I dati sono elementi oggettivi che descrivono eventi o situazioni senza dare interpretazioni. Si può affermare che i dati presi da soli hanno poco significato, ma, una volta interpretati ed opportunamente correlati, forniscono informazione.

<sup>15</sup> La conoscenza è l'insieme di informazioni organizzate e connesse tra di loro. Le informazioni, prese singolarmente, hanno un valore e un'utilità inferiori a quelle della conoscenza.

<sup>16</sup> Il Modello di Business è il modo in cui l'azienda sviluppa il proprio business e realizza valore per gli azionisti, i dipendenti, i partners (fornitori, canali di vendita, ecc.), gli utilizzatori dei prodotti.

<sup>17</sup> Per metodologia si intende l'insieme di metodi, regole, modi di agire utilizzati da una disciplina: nel ns. caso la scienza del management. Il termine metodo, dal greco *méthodos* (inseguire, andare dietro), è l'insieme dei procedimenti messi in atto per ottenere uno scopo o determinati risultati. La "practice" (pratica) si riferisce al modo in cui una cosa è fatta in maniera professionale.

<sup>18</sup> Il Benchmarking è una metodologia di indagine che aiuta le aziende a confrontarsi con altre al fine di migliorare le singole attività (processi) ed il business. Consiste nell'identificare e comprendere le best practices ed i fattori critici di successo di altre organizzazioni per poi adattare in modo intelligente e creativo alla specificità del proprio business e della propria azienda per migliorare la performance.

<sup>19</sup> Le "best practices" sono le esperienze più significative o dai migliori risultati adottati in vari contesti. Il termine è usato in varie aree: business management, software engineering, medicina, organizzazioni aziendali o governative. A seconda dell'ambito le "migliori pratiche" possono essere definite come raccolta di esempi opportunamente formalizzati in regole che possono essere osservate.

<sup>20</sup> L'innovazione di processo non è necessariamente connessa a un nuovo prodotto e in caso di successo si traduce in un miglioramento dell'efficienza e/o dell'efficacia del modo di lavorare sia in produzione sia in altre aree (marketing e vendite, logistica, amministrazione e finanza, risorse umane, sistemi informativi e condivisione della conoscenza, ecc.).

<sup>21</sup> L'innovazione di prodotto riguarda tutti i prodotti (beni materiali, immateriali e/o servizi) rilevabili, sia quando l'adozione di una nuova tecnologia determina miglioramenti significativi nelle caratteristiche di utilità dei beni e dei servizi sia quando aumenta la gamma di beni o servizi offerti da un'impresa sul mercato.

<sup>22</sup> Con il termine "Interim Management" ( e/o "Temporary Management") si intende una prestazione professionale di management richiesta ad un professionista esterno, per un periodo di tempo limitato e definito in anticipo, da un'organizzazione (Azienda, Ente, ecc.) operante in qualsiasi settore. In pratica, l'organizzazione affida ad un professionista esterno con un contratto a tempo la gestione sia dell'intera organizzazione, sia di una propria struttura, funzione o l'attuazione di un proprio progetto. Il contratto che lega il professionista all'azienda descrive la prestazione professionale richiesta e definisce gli obiettivi da raggiungere, le risorse necessarie, le deleghe operative, il compenso e la tempistica.

hanno risorse finanziarie e mentalità adatta per ricorrere al supporto di un professionista esterno qualificato. Le aggregazioni tra imprese possono essere la soluzione per superare questo handicap e dividere rischi, costi e competenze.

In presenza di mercati altamente competitivi l'incremento della competitività delle imprese minori non può che avvenire attraverso l'aggregazione con altre imprese e la cooperazione interaziendale al fine di raggiungere, nelle diverse aree aziendali, quella dimensione minima necessaria affinché il "business" diventi conveniente e remunerativo. Una simile soluzione può facilitare anche l'introduzione dell'innovazione (business, tecnologia, organizzazione, politica commerciale, area geografica, ecc.).

Le piccole e micro imprese che non hanno un posizionamento elevato sul mercato (leadership di prodotto, leadership di nicchia, ecc.) devono prendere atto realisticamente della propria situazione di debolezza e ricercare alleanze con altre imprese sia concorrenti sia complementari<sup>23</sup>.

### *Aggregazioni tra imprese*

L'aggregazione tra imprese di qualsiasi dimensione e per qualunque esigenza di business comporta una nuova entità decisionale più ampia (meta-impresa<sup>24</sup>), che può avere o meno personalità giuridica, e che coordina le singole unità indipendenti al fine di trasformarle in sistema integrato mediante una gestione d'impresa aggregata.

Non si tratta di fondere più imprese in una più grande o di formare un gruppo di imprese con una capogruppo (Holding), ma solo di costituire una nuova entità più ampia (meta-impresa) per pianificare e coordinare le attività/aree di interesse comune.

Tutto ciò non comporta la perdita dell'individualità e dell'autonomia del singolo imprenditore, che continua a gestire la propria piccola impresa. Solo le linee guida strategiche relative ad alcune aree di interesse comune (a seconda dei casi: approvvigionamenti, produzione, mercato, ICT, ecc.) sono concordate e condivise con gli altri imprenditori partecipanti all'aggregazione (vedere meta-impresa).

I fattori critici alla base del successo (FCS) di un'aggregazione sono:

- Gestione dell'aggregazione imparziale e trasparente
- Incremento del livello competitivo sul mercato di ciascun partecipante, grazie alle sinergie ottenute dall'unione delle singole eccellenze
- Vantaggio per ciascun singolo partecipante superiore a quello ottenuto quando agisce individualmente, senza compromettere i vantaggi degli altri partecipanti
- Partecipazione senza pregiudizi e con convinzione alla nuova organizzazione comune (meta-impresa), mettendo da parte gli individualismi
- Professionisti competenti (meta-manager) in grado di
  - individuare obiettivi comuni soddisfacenti per i singoli partecipanti,
  - motivare i partecipanti all'aggregazione,
  - garantire l'imparzialità e la fiducia reciproca di tutti i partecipanti

Tutto ciò dovrebbe generare nei micro e piccoli imprenditori fiducia nei confronti del meta-management e orientamento a ricercare le soluzioni migliori nell'interesse di tutti. Infatti, alla base del successo vi è sia un piano strategico-operativo condiviso sia la convinzione dell'utilità e necessità di costituire una nuova organizzazione comune.

### *Professionisti a supporto dell'innovazione nella MPI*

In questo scenario potranno svolgere un ruolo fondamentale quei professionisti di management (interim manager, consulente di management, ecc.) che conoscono la "vera" MPI, per aiutarla a superare la diffidenza verso il cambiamento e l'innovazione, dovuta sia a non conoscenza dei possibili vantaggi sia ad esperienze negative pregresse. Anche nel caso di aggregazioni di imprese vi è necessità di un "facilitatore" che sappia relazionarsi in modo opportuno e differenziato nei confronti degli attori, interni ed esterni, coinvolti. In pratica, il facilitatore deve

- innanzitutto analizzare il mercato di riferimento (individuare i fattori critici di successo e prevedere la loro evoluzione),
- poi saper ascoltare i personaggi all'interno delle singole MPI e comprendere il loro linguaggio ed i loro veri problemi,

<sup>23</sup> Aziende complementari sono sia quelle che operano a monte e a valle della catena produttiva sia quelle che producono prodotti complementari ai propri.

<sup>24</sup> Il punto di forza consiste nel fatto che tutte le aziende, che partecipano all'aggregazione, traggono vantaggio dalle sinergie ottenute dalla meta-impresa nelle aree di interesse comune.

- individuare i cambiamenti (strategie, metodologie, tecnologie, organizzazione, ecc.) veramente necessari ed utili
- comunicare ai business partner (fornitori, clienti, personale interno), in modo opportuno e in un linguaggio adatto, l'innovazione e coinvolgerli attivamente nel progetto di cambiamento
- infine gestire il progetto.

Il professionista di management nell'effettuare l'analisi dei problemi e la definizione dei "needs" (bisogni) diventa l'agente del cambiamento culturale sia nei confronti dell'aggregazione sia dei business partner.

Oscar Pallme  
Business Strategy & Management Consultant

## Bibliografia

1. Marketing e Innovazione: processo di diffusione  
di Oscar Pallme, **MyMarketing.Net** , Genn. 2006
2. Marketing e Innovazione, due fattori critici per la competitività  
di Oscar Pallme, **MyMarketing.Net** , Dic. 2006
3. PMI e Innovazione: linee di sviluppo e competenze  
di Oscar Pallme, **Fattiperl'impresa** , Ott. 2006
4. Interim Management: istruzioni per l'uso  
di Oscar Pallme, **Fattiperl'impresa** , Sett. 2006
5. Modello d'impresa e distretti  
di Oscar Pallme, Working paper , Genn. 2005
6. Fattori critici di ... insuccesso  
di Oscar Pallme, ICT Professional , Febb. 2004
7. Cross-selling per sviluppare il business  
di Oscar Pallme, **ItaliaOggi.it** , Mar. 2003
8. CRM e PMI  
di Oscar Pallme, **ItaliaOggi.it** , Febb. 2003
9. Verso la i-Economy (economia integrata)  
di Oscar Pallme, **il Latte** , Ott. 2001
10. La "vera" new Company  
di Oscar Pallme, **Management Consulting news** , Ott. 2001
11. Vantaggi e rischi dell' economia integrata  
di Oscar Pallme, **Impresa & Stato** , Sett. 2001

## Profilo Oscar Pallme

Laurea in Ingegneria meccanica, specializzazione post-laurea in International Business

Dal 1998, in qualità di consulente di direzione, opera nelle aree Business Strategy, Marketing & Sales, International Business. Si occupa anche di tematiche relative a "Management & Innovazione" e all'impatto delle Tecnologie dell'Informazione sulle varie funzioni aziendali.

Collabora sia con PMI sia con Grandi Imprese per la definizione e l'implementazione di cambiamenti organizzativi e strategici orientati allo sviluppo del business.

Coordina progetti di benchmarking e analisi di mercato; organizza convegni e incontri tematici; scrive articoli e report riguardanti gli scenari in evoluzione, i modelli di business, le metodologie di management e le tecnologie dell' informazione a supporto del business.

E' stato membro della Giunta FITA-Confindustria (Federazione Italiana Terziario Avanzato) nel periodo 2002-2004.

Attualmente è presidente dell'associazione TEAM-Assomanagement ([www.team-assomanagement.org](http://www.team-assomanagement.org)).

Prima del 1998 ha operato come manager e maturato esperienze aziendali (business globalization, gestione operativa, marketing strategico ed operativo, export sales, new business identification and development) in campo internazionale presso importanti gruppi multinazionali operanti nel settore Business-to-Business.