

## Innovazione & PMI

Innovazione: Definizione e Scenari .....	1
Premessa .....	1
Scenario Europeo .....	1
Scenario Italiano .....	1
PMI .....	2
Definizione di PMI .....	2
Condizioni minime necessarie alle PMI .....	2
Innovazione nelle PMI .....	2
Passaggio generazionale .....	3
Proposte pratiche .....	3
Profilo autore .....	4

### Innovazione: Definizione e Scenari

#### Premessa

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: a parità di risorse si fanno più cose (sviluppo), o si fanno le stesse con meno risorse (sostenibilità). Le innovazioni non devono necessariamente consistere in una discontinuità per il mercato in cui opera l'impresa; è infatti sufficiente che siano discontinuità per l'impresa che li introduce.

L'innovazione è un processo complesso che può avvenire in diverse modi. Purtroppo il processo non è mai lineare ma a catena: 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. Inoltre, è necessario anche il supporto di un sistema ICT in grado di condividere le informazioni e trasformarle in conoscenza.

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, presenti in altri nodi del sistema, saperli riutilizzare e trovare nuove applicazioni innovative (es.: strategia 3M circa nuovi prodotti, tecnologia aeronautica per prima Vespa).

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

#### Scenario Europeo

L'intensità di R&S dei vari paesi e regioni dell'Unione Europea (UE) è molto diversa: si passa dall'1% circa del PIL o meno degli Stati Membri meridionali (es.: l'Italia), al 3,4% della Finlandia e al 3,8% della Svezia. La Finlandia è riuscita a conseguire un mix bilanciato in termini di crescita della produttività (+2,8 per cento l'anno) e dell'occupazione (+1 per cento), grazie ad un "business environment" molto competitivo, uno Stato sociale solido ed un sistema di istruzione capace di produrre lavoratori qualificati ed in grado di cambiare lavoro se necessario.

Le divergenze tra le regioni all'interno dei vari paesi non sono trascurabili: sono, pertanto, necessarie politiche differenziate ma coordinate tra loro per raggiungere nel 2010 l'obiettivo del 3% del PIL. Il Consiglio europeo di Barcellona ha invitato il settore privato ad incrementare il livello di finanziamento, che dovrebbe passare dal 56% del 2000 a due terzi degli investimenti complessivi di R&S entro il 2010, percentuale già raggiunta negli Stati Uniti e in alcuni paesi europei.

#### Scenario Italiano

In Italia il livello d'investimenti nella ricerca è inferiore alla media europea (1,11% contro il 2% circa dell'UE). Il Mezzogiorno è il fanalino di coda nella ricerca in Italia: nel Sud d'Italia si svolge circa l'8% dell'attività di ricerca totale, contro il quasi 76% del Nord ed il restante del Centro. E' interessante notare come i privati investono in R&S più del pubblico solo in 3 regioni (Lombardia, Piemonte, Valle d'Aosta), le uniche ad essere, almeno su uno dei due parametri (mix pubblico-privato), in linea con l'obiettivo dell'UE per il 2010. Le grandi imprese (dipendenti > 249), che rappresentano in numero solo lo 0,1% delle aziende italiane, contribuiscono per 83% agli investimenti totali privati in R&S.

In Italia (2000) il mix della spesa per innovazione è all'incirca: 66% spesa per macchinari a contenuto innovativo, acquisizione di know-how dall'esterno, formazione e solo 34% spesa per ricerca e sviluppo (R&S) formalizzata. Nei paesi del centro-nord Europa (Germania, Francia, Olanda, Svezia, Finlandia) il mix è diverso e si riscontra una prevalenza della spesa in R&S.

## PMI

### Definizione di PMI

Le PMI sono quelle imprese in possesso dei parametri di cui alla raccomandazione 1422 del 6 maggio 2003 (Commissione Europea) che sostituisce, a decorrere dal 1° gennaio 2005, la precedente raccomandazione 96/280/Ce

**Definizione di PMI (secondo UE)**  
(Fonte: Eurostat, Maggio 2003)

		Validità dal 1 Genn. 2005 (#)			
		micro	Piccola	Media	
Dipendenti	<	10	50	250	
Fatturato (*)	<	2 (-)	10 (7)	50 (40)	Mln Euro
Attivo (*) Patrim.	<	2 (-)	10 (5)	43 (27)	Mln Euro

(\*) *Almeno uno dei due parametri, oltre quello relativo ai dipendenti, deve essere soddisfatto*

1. Nel caso in cui l'impresa detenga, anche indirettamente, il 25% o più del capitale o dei diritti di voto di una o più imprese, i valori (per la verifica dei limiti della tabella) sono calcolati come somma dei valori riferiti a ciascuna delle predette imprese.
2. Sono considerate imprese "indipendenti" solo quelle il cui capitale o i diritti di voto NON sono detenuti per il 25% o più da una sola impresa oppure, congiuntamente, da più imprese non conformi alle definizioni di piccola e media impresa.

(#) Fino al 31 Dic. 2004 : Valgono i valori riportati in parentesi.  
(Vedere anche: [http://europa.eu.int/enterprise/consultations/sme\\_definition/index.htm](http://europa.eu.int/enterprise/consultations/sme_definition/index.htm))

### Condizioni minime necessarie alle PMI

- Risorse Umane qualificate
- Maggiore cultura manageriale e imprenditoriale
  - Strategia, metodologia, condivisione obiettivi, pianificazione, misure e controlli
- Regolamentazioni e norme (fisco, leggi, ordine pubblico, ecc.) favorevoli all'innovazione
- Innovation Park
  - Diffusione a catena della conoscenza
- R&S di base pubblica

### Innovazione nelle PMI

Il successo e la cultura della PMI sono ancora strettamente legati alla persona dell'imprenditore ed associati alla sua esperienza e, solo in alcuni casi anche, a quella dei suoi più stretti collaboratori: questo crea una certa resistenza al cambiamento ed alla crescita  
Diffidenza dovuta sia a non conoscenza delle potenzialità offerte dall'innovazione (tecnologie, metodologie, organizzazione, formazione, ecc.) sia ad esperienze negative.

Le PMI hanno bisogno di un "facilitatore" che sappia relazionarsi in modo opportuno e differenziato nei loro confronti:

- deve innanzitutto saper ascoltare i personaggi all'interno della PMI e comprendere il loro linguaggio ed i loro veri problemi,
- poi trasferire ai Business Partner (fornitori, centri di ricerca, canali di vendita, clienti finali) esterni queste esigenze in modo opportuno e in un linguaggio adatto.

Il "facilitatore" nell'effettuare l'analisi dei problemi e la definizione dei "needs" diventa l'agente del cambiamento culturale sia nei confronti della PMI (azienda-utente) che dei Business Partner.

La PMI, non sempre, può permettersi di assumere un dirigente a tempo indeterminato; la soluzione del "facilitatore" (a secondo dei casi consulente di direzione o temporary manager) può risolvere il problema (un professionista esterno con know-how adeguato che collabora su un progetto specifico per un tempo determinato).

I Temporary Manager e/o i Consulenti di direzione, che conoscono la "vera" PMI, possono svolgere un ruolo fondamentale per aiutarle a superare la diffidenza verso il cambiamento e l'innovazione

### Passaggio generazionale

Il passaggio generazionale può essere un fattore di discontinuità e crescita per l'impresa (vedere il caso ELICA).

Le nuove generazioni imprenditoriali mostrano una certa apertura verso le tecnologie emergenti e le percepiscono come fattore di cambiamento per tutto il sistema azienda.

In occasione del cambio generazionale, la tecnologia può essere un potenziale di innovazione e sviluppo anche per la PMI, ma senza una forte sponsorship del "nuovo" imprenditore, ed un contemporaneo incremento della cultura aziendale, non riuscirà mai a trasformare questa potenzialità in realtà.

La tecnologia da sola non basta, è necessario cambiare anche modo di lavorare ed approcciare il mercato e i business partner (sia i clienti sia i fornitori).

Una definizione di "passaggio generazionale" può essere la seguente: trasmissione di competenze, valori e deleghe tra le generazioni.

Il passaggio generazionale implica un ricambio ed una prosecuzione che portano ad una convivenza aziendale, per un certo periodo di tempo, fra junior e senior per la continuità dell'impresa. Il successo per la trasmissione d'impresa si ha quando l'equilibrio tra generazioni e il passaggio è un obiettivo costante e quotidiano, senza conflitti ed interruzioni. E' sicuramente una fase critica della vita aziendale che richiede tempo, energie e sensibilità da parte degli attori coinvolti appartenenti a diverse generazioni della famiglia imprenditoriale.

Il processo per governare il passaggio generazionale deve essere pianificato e strutturato in anticipo. Un progetto di passaggio generazionale consiste in una o più delle seguenti fasi:

- Analisi della realtà aziendale e delle sue potenzialità
- Identificazione e misura di potenziali ed attitudini dei discendenti candidati per la successione alla guida dell'azienda
- Preparazione dei supporti giuridici e gestionali più efficienti per garantire il passaggio generazionale
- Preparazione ed affiancamento sia dei discendenti sia degli imprenditori anziani al momento del progressivo passaggio del potere in azienda.

L'affiancamento da parte del **facilitatore** di tutti gli attori coinvolti li aiuta a comunicare/assimilare i valori simbolo dell'azienda, costruire uno stile di leadership personale e continuativo, risolvere i conflitti generazionali, controllare i gestori dei diversi asset, gestire le fasi di crisi e i rapporti con il management. Tutto ciò al fine di un governo corretto della transizione generazionale ed una gestione razionale dell'azienda.

### Proposte pratiche

Sono necessarie Proposte di Legge orientate a favorire l'incremento della cultura aziendale. In particolare PdL per Finanziamenti e/o defiscalizzazioni/decontribuzioni (vedi legge 266 del 1997) per l'uso dei "facilitatori" (Temporary Manager, Consulenti di direzione) a supporto del cambiamento nelle PMI

- sia nella fase della ricerca e introduzione dell'innovazione
- sia nella fase del passaggio generazionale

**-Ipotesi A:** l'imprenditore dichiara di voler sviluppare e/o introdurre innovazione (prodotto, processi, tecnologie, ecc.) nella propria azienda.

**-Ipotesi B:** l'imprenditore dichiara di essere a 3/5 anni dalla cessazione dell'attività, deve preparare il passaggio delle consegne.

**-Soluzione comune:** per facilitare il cambiamento si "agevola" l'assunzione a tempo determinato di un manager (**Temporary Manager**), o si facilita l'apporto di un **consulente di direzione**, diversi

dai familiari, per il tempo necessario (3/5 anni ?) affinché l'azienda possa ridurre al minimo i pericoli insiti nella fase di cambiamento.

Non finanziamenti a fondo perduto "incontrollati", ma . . . facilitazioni finalizzati ad obiettivi precisi  
a) Innovazione (nuovi prodotti, nuovi mercati, nuovi processi, ...); b) Passaggio generazionale.

1. Prevedere l'uso dei "facilitatori"
  - agenti del cambiamento, garanti del cambiamento
2. Richiedere un Business Plan (dettagliato: ieri, oggi, domani)
  - Valore del Portafoglio Clienti
  - Valore del Portafoglio Prodotti
  - Valore dei Mercati serviti e di quelli potenziali
  - Valore degli Asset di conoscenza
  - Fatturato e margini
  - Attività da intraprendere
  - . . .
3. Controlli sui risultati conseguiti
  - Foto iniziale dell'azienda: asset tangibili ed intangibili (portafoglio prodotti, portafoglio clienti, dipendenti, ecc.)
  - Foto intermedie (durante il progetto) dell'azienda
  - Foto finale (al termine del progetto) dell'azienda
4. Se gli obiettivi non vengono conseguiti o i report (foto azienda) non sono veritieri, restituzione delle facilitazioni

### Profilo autore

Oscar Pallme, socio AISM [Associazione Italiana Marketing ([www.aism.org](http://www.aism.org))] e ClubTI-Milano [Tecnologie dell'Informazione ([www.clubtimilano.it](http://www.clubtimilano.it))], è autore di articoli riguardanti gli scenari in evoluzione, i modelli di business, le metodologie di management e le tecnologie dell'informazione a supporto del business. Laureato in Ingegneria meccanica, dopo la laurea si è specializzato in International Business.

In qualità di **Consulente di Direzione**, dal 1998 opera nelle aree Business Strategy, Marketing & Sales e International Business. In questo periodo coordina progetti di Benchmarking e analisi di mercato e si occupa di tematiche relative all'impatto delle Tecnologie dell'Informazione a supporto del business sulle varie funzioni aziendali.

Attualmente, la sua **attività di studio e ricerca** è focalizzata sul tema "**Management & Innovazione**" coinvolgendo sia le associazioni sia i singoli professionisti che si riconoscono nella necessità del Sistema Italia di rinnovarsi e desiderano apportare contributi. L'attività si sviluppa attraverso Gruppi di lavoro su alcune verticalizzazioni come

- Marketing & Innovazione
- ICT a supporto dei processi di innovazione
- Project Management & Innovazione

Vanta anche numerose **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.

Si è anche occupato di sviluppo e gestione di "marketing intelligence system", e di elaborazione di scenari alternativi (clienti, concorrenti, prodotti, basic materials, impianti, investimenti, ecc.). In qualità di project manager, in collaborazione con società di consulenza e centri di ricerca, ha realizzato analisi di mercato e progetti di globalizzazione.