

# La Gestione dell'Innovazione per la creazione di una nuova impresa

a cura di  
**Eugenio Corti\***

In un precedente mio articolo su questa rivista<sup>1</sup> ho cercato di definire quale potrebbe essere un tipico processo logico che un qualunque piccolo imprenditore, eventualmente coinvolgendo alcuni suoi stretti collaboratori, potrebbe usare per cercare di capire cosa fare sia nell'ipotesi che la sua impresa stia per entrare in una fase di crisi, o peggio ancora che la sua impresa sia già in crisi, sia che la sua impresa attualmente venda bene i suoi prodotti, ma proprio per questa positiva constatazione questo piccolo imprenditore si potrebbe domandare: cosa potrei fare per andare ancora meglio?

Nel cercare di rappresentare questa situazione ho dimostrato che la realizzazione operativa del percorso logico che ho descritto nell'articolo citato coincide con una possibile realizzazione di un opportuno processo d'innovazione, e che per realizzare ogni possibile innovazione l'impresa deve possedere due risorse necessarie: la risorsa umana con sufficiente competenza e la risorsa finanziaria. Ma la competenza della propria risorsa umana, come ho dimostrato nel citato articolo, significa che tale risorsa umana non solo è riuscita ad acquisire necessarie conoscenze, ma ha imparato ad usarle, spesso con molto fatica e con un tempo molto lungo.

Questa volta in questo mio secondo articolo, in maniera analoga ma, come apparirà chiaro, alquanto differente, vorrei cercare di delineare il processo logico che potrebbe rappresentare l'insieme delle necessarie decisioni di un futuro imprenditore che voglia costituire una nuova impresa sulla base di una sua personale *idea imprenditoriale*.

Con il termine *idea imprenditoriale* il futuro imprenditore intende sintetizzare con poche parole una sua intuizione, che prevede la realizzazione di un nuovo prodotto o nuovo servizio da offrire, con la speranza che possa avere successo, in un mercato già individuato.

E' ragionevole quindi pensare che in primo luogo il futuro imprenditore dovrebbe cercare di capire quali potrebbero essere le opportunità commerciali offerte dal mercato preso in considerazione, ponendosi la seguente domanda: "quali sono le opportunità del mercato individuato che potranno essere colte dopo aver realizzato la mia idea imprenditoriale?" (**domanda N° 1**). Se il futuro imprenditore sa rispondere a questa domanda può tentare di andare avanti, ma se non sa rispondere in maniera sufficientemente positiva si dovrebbe fermare e dovrebbe cercare un aiuto tra le persone che conosce, sperando che qualcuno possa trasferirgli questo pezzo di conoscenza assolutamente necessaria. E' importante sottolineare che, come ho già detto, l'*idea imprenditoriale* è il frutto di una intuizione, ma la fase dell'intuizione non può essere l'unica fase di una sorta del necessario processo di studio di fattibilità tecnica, organizzativa ed economica della stessa idea. Quindi le eventuali risposte alle domande a cui deve rispondere il futuro imprenditore non sono in alternativa all'intuizione, ma solo una opportuna razionalizzazione di tale intuizione.

Supponiamo quindi che il futuro imprenditore sappia rispondere positivamente, cioè supponiamo che ritenga di aver individuato le possibili opportunità offerta dal mercato ipotizzato, e che quindi si debba porre una seconda

domanda: "ho le idee chiare su come organizzare la mia futura offerta per riuscire a cogliere le opportunità di mercato individuate?" (**domanda N° 2**). Ancora una volta se sa rispondere positivamente può andare avanti, ma se non sa rispondere si dovrebbe fermare e cercare all'esterno un aiuto per acquisire un altro pezzo di conoscenza complementare.

Supponiamo, ancora una volta, che sappia darsi una risposta convincente, per cui il futuro imprenditore è convinto di avere le idee chiare su come cogliere le opportunità del mercato analizzato, ma nel frattempo si deve porre una terza domanda: "so come progettare le attività della mia futura impresa per realizzare le mie offerte, tali da cogliere le opportunità già individuate?" (**domanda N° 3**). Se il futuro imprenditore sa rispondere positivamente a questa terza domanda può andare avanti nella progettazione delle sue future attività, ma se per caso non sapesse rispondere ancora una volta sarebbe costretto a fermarsi e sperare di trovare qualche esperto esterno che lo possa mettere sulla strada, trasferendogli qualche altro pezzo di conoscenza complementare.

Supponiamo che per la terza volta il futuro imprenditore sappia rispondere alla terza domanda con una risposta positiva, cioè supponiamo che ritenga di sapere come organizzare le future attività della sua futura impresa per raggiungere l'obiettivo desiderato, ma per andare avanti è necessario che si ponga una quarta domanda: "possiedo tutte le necessarie risorse per realizzare le attività di avvio della mia futura impresa?" (**domanda N° 4**). Se il futuro imprenditore rispondesse positivamente, allora potrebbe andare avanti nella progettazione delle sue future attività imprenditoriali, e quindi tentare con ragione la fortuna, altrimenti ancora una volta dovrebbe ricorrere a competenze esterne per procurarsi le risorse che gli mancano.

Infatti supponiamo che il futuro imprenditore risponda questa volta negativamente alla quarta domanda, e quindi per andare avanti sarebbe opportuno che si chieda: "possiedo e so anche ben usare tutte le restanti conoscenze complementari necessarie allo sviluppo del desiderato business?" (**domanda N° 5**). Se, questa volta, il futuro imprenditore rispondesse positivamente, allora potrebbe andare avanti

cercando di meglio individuare quali altre risorse necessarie gli potrebbero mancare, altrimenti ancora una volta avrebbe bisogno di ricorrere a competenze esterne per essere aiutato a scoprire quali altre risorse di conoscenza complementare dovrebbe procurarsi.

Ma anche per questa volta supponiamo che il futuro imprenditore sia in grado di darsi una risposta positiva alla precedente quinta domanda, ciò significa che può andare avanti per scoprire quale risorsa necessaria gli manca. Per fare ciò sarebbe opportuno che si ponga la seguente, ulteriore, domanda: "possiedo tutte le conoscenze tecniche necessarie per realizzare gli obiettivi da raggiungere per il desiderato business, e sono certo di saperle usare e quindi applicare?" (**domanda N° 6**). Se, ancora una volta, il futuro imprenditore rispondesse positivamente, allora potrebbe andare avanti, altrimenti ancora una volta avrebbe bisogno di ricorrere a competenze esterne.

Anche per questa volta supponiamo che il futuro imprenditore dia una risposta positiva alla sesta domanda, per cui si dovrebbe porre la settima domanda: "possiedo tutte le necessarie risorse finanziarie per sostenere tutti i necessari costi di realizzazione del prodotto che vorrei introdurre nel mercato prescelto?" (**domanda N° 7**). Se, ancora una volta, il futuro imprenditore rispondesse positivamente, allora potrebbe andare avanti, altrimenti ancora una volta avrebbe bisogno di ricorrere a organizzazioni esterne, che potrebbero mettergli a disposizione una certa somma.

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

Nell'ipotesi che il futuro imprenditore non sappia rispondere positivamente ad una delle sette domande qui sopra individuate, come abbiamo visto il processo si interrompe e il futuro imprenditore, se dovesse insistere nel voler realizzare la sua originale idea imprenditoriale, non ha altre alternative se non quella di rivolgersi ad esperti esterni per farsi aiutare ad andare avanti.

La sequenza delle sette domande mette in evidenza alcuni punti molto interessanti, infat-

ti tale sequenza altro non è se non lo schema di un opportuno studio di fattibilità dell'innovazione desiderata, cioè costituire una nuova impresa con buone probabilità di successo.

Ancora una volta inciampiamo nella *innovazione*, unico strumento per mettere in modo processi di sviluppo di una qualunque impresa, che opera in un qualunque mercato in un qualunque settore, ma anche unico strumento per costituire una nuova impresa in un determinato mercato e consentire il suo sviluppo iniziale.

Il tema centrale del mio ragionamento, iniziato nel precedente articolo citato, è che l'innovazione è appunto l'unico strumento per un'impresa già operativa che avverte qualcosa che non va nel suo rapporto con il suo mercato, oppure è l'unico mezzo per aver ancora più successo, e pertanto è necessario per l'imprenditore, che si trova di fronte o l'una o l'altra alternativa, attivare una gestione di attività non-corrente, cioè l'innovazione, in aggiunta alla gestione corrente e ripetitiva. Tutte le iniziative non-correnti hanno un inizio ed una fine, possono durare anche qualche anno, ma sono comunque temporanee e non sostitutive delle attività correnti, ma necessariamente aggiuntive.

Per realizzare ciò è però assolutamente necessario che l'impresa sappia realizzare, quando è opportuno o addirittura necessario, processi d'innovazione. Un'impresa quindi che riesce a mantenere sufficientemente alta l'appetibilità della sua offerta di P/S, in maniera continuativa nel tempo, è un'impresa innovativa.

Però una qualunque impresa a suo tempo, anche anni fa, è stata costituita, e all'inizio di questo articolo con la descrizione delle sette domande spero di aver dimostrato che una nuova impresa di qualunque settore in qualunque mercato si sviluppa se e solo se ha realizzato con successo un opportuno processo d'innovazione.

Ma non tutte le imprese già operative ci danno l'impressione di essere innovative, anche se ciascuna di esse tempo fa è stata costituita basandosi sulla realizzazione di una nuova idea imprenditoriale mediante un'opportuna innovazione, e se oggi è ancora operativa significa che è stata capace, qualche volta di più qualche volta di meno, di realizzare una



offerta nel mercato scelto che ha avuto un sufficiente successo.

In altre parole tutte le imprese sono certamente innovative nel loro momento di nascita, ma poi cosa succede se molte di queste imprese perdono la loro capacità innovativa, e per sopravvivere debbono nuovamente imparare

ad essere innovative ?

Per dare una risposta a questa domanda è forse il caso, qui, di ricordare una ricerca fatta da due professori americani, Utterback e Abernathy<sup>2</sup>, i quali analizzarono il comportamento di molte imprese manifatturiere in diversi settori industriali, dal punto di vista del numero di innovazioni al variare del tempo, prevalentemente nel New England (Massachusetts - USA).

Per utilizzare questa ricerca immaginiamo di voler rappresentare due funzioni in due assi cartesiani, l'asse delle ascisse il tempo e l'asse delle ordinate l'andamento delle due funzioni: il tasso di innovazione di prodotto e il tasso di innovazione di processo di ciascuna impresa.

Il momento iniziale nella scala dei tempi corrisponde al lancio di un nuovo prodotto per una impresa all'atto della sua costituzione, e quindi in questo momento il tasso di innovazione di prodotto è molto alto, infatti la nuova impresa di successo spesso modifica le versioni del suo nuovo prodotto per meglio adattarlo ai bisogni del mercato. Con il passare del tempo decrescono le innovazioni di prodotto ma aumentano le innovazioni di processo, perché i possibili miglioramenti delle caratteristiche viste dal mercato di un qualunque prodotto poco alla volta si riducono. Ecco allora che l'impresa poco alla volta cerca di realizzare lo stesso prodotto in maniera più efficiente.

Possiamo pertanto dire che è vero che tutte le imprese quando si costituiscono e si svilup-

pano sono innovative, perché offrono al mercato prodotti più appetibili di quelli della concorrenza. Con il passare del tempo la maggior parte delle imprese riesce a realizzare sempre meno innovazioni di prodotto ed invece sviluppa sempre più una sua capacità di realizzare innovazioni di processo per rendere sempre più efficiente e quindi ripetitiva la sua struttura organizzativa. Tutto ciò va bene per il successo temporaneo dell'impresa, ma c'è un limite anche al miglioramento dell'efficienza, per cui l'impresa ad un certo punto deve cercare di realizzare una nuova e radicale innovazione di prodotto, cercando di ricostruire un ambiente di lavoro dove l'innovazione di prodotto possa svilupparsi di nuovo.

Ma l'innovazione di prodotto non è un bene economico, non può essere acquistato quando manca, cioè l'impresa, per continuare ad essere competitiva, deve imparare nuovamente a realizzare innovazioni di prodotto e successivamente innovazioni di processo per una nuova efficienza, perché l'innovazione, come ho ripetuto più volte, è l'unico strumento che ha a disposizione ogni impresa per essere vincente.

Emerge nella vita di una qualunque impresa una contraddizione molto importante: infatti una qualunque impresa, che è oggi operativa, è certamente nata qualche tempo fa come impresa innovativa. Quindi ogni nuova impresa nasce innovativa, ma nel mentre si sviluppa perde gradualmente questa fondamentale caratteristica, tanto che poco alla volta comprende che deve modificare qualche cosa per ottenere un risultato positivo per il suo sviluppo, e quindi deve cercare di imparare di nuovo come si realizza una opportuna *innovazione di prodotto* e poi, perché no, deve cercare di imparare di nuovo come si realizza una opportuna *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.T.T. 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.

<sup>1</sup> Nel n. 2 - 2009 della rivista INNOVARE.

<sup>2</sup> Il Prof. Utterback era professore alla Sloan school of Management del MIT, mentre il Prof. Abernathy era professore alla Harvard Business School. La ricerca citata è della fine degli anni settanta.