

Criteri di valutazione della capacità di un'impresa a realizzare innovazione

a cura di
Eugenio Corti*

In un precedente articolo di questa rivista² ho introdotto il concetto di innovazione, che una qualunque impresa dovrebbe cercare di realizzare per poter superare una prospettiva negativa, per esempio una possibile contrazione delle vendite di alcuni dei suoi prodotti, prospettiva che comporta per l'imprenditore e per i suoi stretti collaboratori una sensazione di sofferenza. La sperata attenuazione di questa sofferenza deriva, come ho descritto, dal fatto che l'imprenditore con i suoi stretti collaboratori sia in grado di rispondere positivamente a quattro domande essenziali, e quindi operi di conseguenza.

In sintesi le prime tre domande mettono in evidenza la necessità che le risorse umane presenti, cioè l'imprenditore e i suoi collaboratori, abbiano sufficiente competenza per riuscire ad individuare le cause che determinano la sofferenza percepita, individuare quali situazioni nuove potrebbero attenuare tali cause e come progettare le necessarie attività per superare la crisi.

La quarta domanda è centrata sull'ovvia osservazione che, oltre alle competenze delle risorse umane coinvolte, è necessario per l'impresa in questione possedere, o male che vada riuscire ad acquisire all'esterno dell'impresa, la necessaria risorsa finanziaria per coprire tutti i costi delle scelte e delle attività individuate dalle risposte positive alle precedenti tre domande. Infatti dall'insieme delle quattro domande con risposte positive emerge che per realizzare una necessaria innovazione l'impresa deve poter coinvolgere risorse umane con

sufficiente competenza e deve essere in grado di avere in casa la necessaria quantità di risorsa finanziaria per coprire tutti i necessari costi, che serviranno alle risorse umane con competenza di realizzare l'innovazione prevista.

Ho anche affermato però che se l'imprenditore con i suoi collaboratori non fosse in grado di rispondere alla prima delle prime tre domande è costretto a fermarsi e non gli resta che sperare di poter avere un aiuto dall'esterno per individuare una risposta sufficientemente positiva. Analogamente se non è in grado di rispondere alla seconda domanda o alla terza domanda non riesce ad andare alla quarta domanda.

Supponiamo invece che l'imprenditore con i suoi collaboratori riesca a rispondere in modo sufficientemente positivo alle prime tre domande, nonostante ciò potrebbe bloccarsi perché potrebbe rispondere alla quarta domanda di non avere la quantità necessaria di risorsa finanziaria per coprire tutti i costi individuati e quindi di realizzare l'innovazione desiderata.

Da questo ragionamento emerge che in generale, salvo rare eccezioni, la singola impresa spesso ha bisogno di essere aiutata a fare innovazione, cioè più precisamente, la maggior parte delle imprese, normalmente di piccola e media dimensione, di qualunque settore di fatto hanno bisogno di organizzazioni esterne che possano aiutarle a rispondere positivamente alle domande, tra le quattro indicate, a cui da sole potrebbero non saper rispondere.

Pertanto diffondere la cultura dell'innovazione è l'unico strumento che il governo di

uno specifico territorio (sia esso Comune, Provincia, Regione o l'intero paese) possiede per innescare processi di sviluppo economico nel proprio territorio. Ben vengano infatti iniziative del governo di un dato territorio che mette a disposizione delle imprese in esso localizzate sufficienti fondi pubblici da assegnare alle imprese che presentano un *valido* Progetto d'innovazione.

Se facciamo riferimento alle regioni italiane dell'ex Ob. 1 possiamo dire che i fondi distribuiti nel precedente 6° Programma Quadro dell'Unione Europea per sostenere l'innovazione un risultato l'hanno ottenuto, hanno certamente sviluppato l'offerta di

servizi di consulenti aziendali, che, uscito un Bando per l'innovazione nelle PMI (per esempio la misura 3.17 del POR Campania), si comportano il più delle volte nel modo seguente.

Un piccolo imprenditore riceve una telefonata da uno di questi consulenti, che lo informa che è uscito un Bando per l'Innovazione rivolto alle PMI e che, se il Progetto d'Innovazione presentato sarà approvato, l'impresa incasserà un bel po' di soldi. L'imprenditore incredulo chiede spiegazioni, cioè cosa dovrebbe fare per mettersi in questa situazione. Il consulente lo tranquillizza dicendogli che non deve fare nulla, se non firmare un ottimo progetto già preparato dalla sua organizzazione, molto ben fatto e che ha un'alta probabilità di essere selezionato e quindi finanziato. L'imprenditore, preoccupato, chiede quanto gli potrebbe costare questa firma, ma il consulente ancora una volta lo tranquillizza, dicendogli che se l'imprenditore metterà la firma per la Proposta di Progetto già pronta non dovrà pagare un solo €. Solo se la sua Proposta sarà approvata

e quindi l'impresa incasserà un contributo pubblico, l'imprenditore darà al consulente una piccola percentuale, p.e. il 4% del contributo.

L'imprenditore non ci pensa due volte e firma. Supponiamo che la Proposta di Progetto presentata venga poi approvata, allora il consulente richiama l'imprenditore e gli anticipa la bella notizia che il suo Progetto è stato approvato e pertanto l'impresa, per esempio, avrà un contributo di 60.000 €, e pertanto dagli accordi a suo tempo presi l'imprenditore verserà al consulente il 4% di 60.000 €, pari a 2.400 €. L'imprenditore felice conferma che farà questo versamento appena riceverà la comunicazione ufficiale dell'avvenuta approvazione della sua Proposta.

Dopo qualche giorno arriva all'imprenditore la comunicazione ufficiale della Regione, che con molta emozione l'imprenditore inizia a leggere con attenzione, ma si ferma immediatamente perché legge che anche se è vero che il suo Progetto è stato approvato, per ricevere i



60.000 € al termine del Progetto la sua impresa dovrà rendicontare alla Regione circa 90.000 € di costi, per cui l'imprenditore si chiede "chi mi dà i 30.000 € in più, che debbo spendere per poi rendicontare?". Questa condizione non gli è stata spiegata dal consulente, quindi infuriato gli telefona. Ma il consulente con gran calma gli dice di non preoccuparsi perché la sua organizzazione può offrire anche un secondo servizio, quello della preparazione dei rendiconti di spesa, includendo anche la gestione del necessario co-finanziamento dell'impresa. Inoltre questo servizio è gratuito. L'imprenditore si tranquillizza e concorda di assegnare al consulente anche questo secondo incarico.

Tempo fa stavo parlando con un consulente che in quei giorni stava preparando per un piccolo imprenditore la rendicontazione per un Progetto d'Innovazione, che era stato finanziato dalla POR Campania, e con grande candore mi disse che poco prima aveva notato una fattura per 800 € per l'acquisto di un mobiletto, e che questa cifra lo aveva incuriosito, per cui aveva chiamato l'imprenditore per chiedergli spiegazioni. Alla domanda relativa a quali caratteristiche speciali era dovuto il fatto che il mobiletto era costato addirittura 800 €, la risposta molto semplice dell'imprenditore, mi raccontò il consulente, fu: "il mobiletto è in realtà molto semplice, di fatto mi è costato solo 100 €".

A questo punto il consulente, un po' pavoneggiandosi, mi disse di aver consigliato all'imprenditore di farsi fare una nuova fattura per 200 €, perché 100 € e 200 € si confondono abbastanza, mentre tra 100 € e 800 € la differenza è troppo vistosa. Alla mia domanda: "Ma il prezzo reale del mobiletto non è stato 100 €?", la risposta del consulente è stata agghiacciante: "Ma professore, c'è da conteggiare anche il co-finanziamento!".

Da questo esempio reale si può comprendere chiaramente che da una parte alcune piccole imprese, ricevute il finanziamento pubblico perché la loro Proposta di innovazione è stata approvata, certamente hanno fatto un buon lavoro, cioè

hanno fatto innovazione con successo con i fondi pubblici, ma anche con proprie risorse umane che hanno le competenze giuste per fare innovazione, e quindi hanno dato un contributo allo sviluppo economico del territorio. Molte altre imprese invece hanno fatto finta di fare innovazione, soprattutto perché non hanno al loro interno risorse umane con sufficiente competenza, ma hanno avuto approvato il loro Progetto, redatto però da altri, e nessuno ha verificato se in queste imprese erano presenti "risorse umane con sufficiente competenza", ma nonostante ciò hanno intascato il contributo pubblico, perché con l'aiuto di *esperti esterni* hanno saputo gonfiare i costi presentati. Di fatto non hanno fatto innovazione, non si sono sviluppate e quindi non hanno dato un contributo positivo allo sviluppo economico del territorio, anzi hanno solo consumato risorse finanziarie pubbliche.

Da questa triste storia, pur assolutamente vera, emerge un'osservazione quasi ovvia: non basta che il Governo locale di un dato territorio metta a disposizione solamente la necessaria risorsa finanziaria, perché per realizzare una qualunque innovazione, come è ormai ben noto, serve necessariamente anche una seconda risorsa, cioè la risorsa umana con competenza.

Ovviamente questa necessità



vale anche per ogni micro o piccola impresa, ma è noto ³ che il 94,90 % sul totale delle imprese operanti in Italia sono imprese con meno di 10 addetti (micro imprese), mentre le imprese con un numero di addetti tra 10 e 50 (piccole imprese) sono il 4,50 %, e che quindi sono molte numerose le micro e piccole imprese che vorrebbero essere aiutate a realizzare innovazioni, quindi la dimensione del problema è molto grande, perché diventa il problema del Sistema Italia di come sostenere un opportuno sviluppo locale.

Su questo tema ho partecipato come uditor ad un interessante Convegno, che si è svolto a Bologna il 12 Febbraio scorso nell'Aula Magna della Facoltà di Scienze della Formazione, dal titolo "Una strategia di *lifelong learning* per lo sviluppo locale", in cui si è sviluppato un ampio dibattito sulla situazione attuale del sostegno allo sviluppo locale in Italia. Il Convegno è stato promosso ed organizzato dalla "Associazione Italiana Incontri e Studi sullo Sviluppo Locale (AISLo)", dalla Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Bologna, e da FORMAREA.

Il convegno è stato molto interessante perché a mio giudizio molte relazioni e molti interventi sono stati centrati sul bisogno, soprattutto in questo momento di crisi nazionale e mondiale, di sostenere lo sviluppo delle imprese di qualunque settore e di qualunque dimensione. Oserei dire che è stato un coro di ri-

chiede al Governo Nazionale e quelli locali di aver più attenzione a come sostenere lo sviluppo reale delle imprese, con particolare riferimento alle micro e piccole imprese.

Fermo restando il mio accordo su molte posizioni che sono state espresse nel Convegno vorrei tentare di fare un passo avanti e cercare di proporre delle possibili linee strategiche per realizzare l'auspicato sostegno effettivo allo sviluppo locale di ogni territorio, in cui operano,

anche tra mille difficoltà, migliaia di micro e piccole imprese.

Vorrei partire con l'individuare le possibili organizzazioni, che potrebbero sostenere lo sviluppo delle micro e piccole imprese di un dato territorio mediante la descrizione di alcune tipiche situazioni. Per esempio supponiamo che una impresa di piccola dimensione sia stata capace di rispondere positivamente alle prime tre domande, e pertanto sia stata capace di realizzare uno Studio di Fattibilità tecnica, organizzativa, gestionale, economica e finanziaria, cioè un buon Business Plan, ma non possiede la somma necessaria per realizzare concretamente l'innovazione ipotizzata. A chi si potrebbe rivolgere l'impresa per ottenere la somma necessaria?

L'impresa campione ha ovviamente solo tre ipotesi, si potrebbe infatti rivolgere a:

- 1) ad una delle Banche locali;
- 2) ad un Ufficio della propria Regione, che probabilmente gestisce mediante opportuni bandi il sostegno finanziario a selezionate PMI locali;
- 3) a Società private di *private equity*.

E' ragionevole pensare che una Banca locale anche nell'attuale crisi generale sarebbe disposta a rispondere positivamente alla richiesta fatta dall'impresa di un congruo investimento, se e solo se l'impresa destinataria del richiesto investimento, una volta acquisita la somma, insieme alle necessarie competenze della proprie risorse umane sia realmente in grado a realizzare un'innovazione, già debitamente programmata nel Business Plan effettivamente realizzato dalle risorse umane dell'impresa..

La domanda che mi faccio è: quale Banca locale, o anche Nazionale, ha al proprio interno competenze sufficienti per valutare la presenza nell'impresa di risorse umane sufficientemente competenti, che sappiano professionalmente realizzare l'innovazione individuata una volta che questa impresa abbia a disposizione la copertura finanziaria di tutti i costi? La verità è che normalmente una Banca per poter erogare il richiesto finanziamento vuole di fatto delle garanzie reali, non l'ipotesi di un ritorno dell'investimento dai risultati positivi di una specifica innovazione che abbia determinato uno sviluppo dell'impresa, il quale in un ragionevole lasso di tempo consentirà la resti-



tuzione della somma prestata.

Pertanto sembrerebbe ovvio che le Banche dovrebbero sviluppare un gruppo di esperti capaci di valutare per ogni singola impresa, che richiede di essere finanziata, una presenza o meno di sufficienti risorse umane con sufficiente competenza per rendere realistico e credibile la realizzazione positiva dell'innovazione ipotizzata nel Business Plan presentato. Questo consentirebbe di individuare quelle imprese che hanno presentato un ottimo Business Plan, fatto da consulenti esterni, ma poi non lo sanno realizzare.

Supponiamo invece che l'impresa decida di orientare la necessaria richiesta della somma alla propria Regione, per esempio nelle Regioni meridionali da anni e fino al 2013 all'interno dei POR esiste un Programma di sostegno allo sviluppo delle PMI.

E' ben noto che i possibili finanziamenti delle Regioni per l'innovazione delle PMI vengono messi a disposizione delle stesse PMI mediante opportuni Bandi, per esempio in Campania questi bandi sono all'interno della misura 3.17 del POR Campania. Proprio nelle Regioni meridionali, e non escludo che possano succedere anche nelle Regioni del Centro-Nord cose analoghe a quella che ho descritto all'inizio di questo articolo.

Quindi anche gli Uffici delle Regioni, preposti al sostegno dello sviluppo delle imprese locali, dovrebbero avere esperti che sappiano capire che la semplice Proposta, certamente ben fatta, presentata per partecipare allo specifico Bando, non è sufficiente per dedurre che poi, una volta che l'impresa sia stata finanziata, l'innovazione presentata possa essere realmente realizzata.

Questa osservazione comporta che la stessa Regione, o più in generale la struttura pubblica che ha il compito di sostenere lo sviluppo del proprio territorio, dovrebbe promuovere iniziative di formazione e sperimentazione sul tema dello sviluppo di "risorse umane con sufficiente competenza" nelle imprese che dimostrano di non averne a sufficienza. Sto immaginando un Programma pluriennale di offerta di servizi di formazione e di trasferimento di conoscenze a personale selezionato di imprese locali che hanno questa finalità. Sono certo che se così si facesse il numero dei consulenti, di cui ho par-

lato prima, che sono consulenti per far acquisire ad una impresa dei soldi pubblici per la sua sopravvivenza, e non sono consulenti per lo sviluppo, diminuirebbe notevolmente.

Inoltre questo Programma potrebbe anche includere la formazione e la sperimentazione di esperti sulla valutazione della presenza o meno di risorse umane con buona competenza, che siano realmente capaci di realizzare gli obiettivi dell'innovazione descritta nel Business Plan, presentato per ottenere il finanziamento necessario, rivolto questa volta a funzionari delle Banche locali.

Precedentemente ho citato al terzo posto delle possibili organizzazioni che potrebbero erogare le richieste risorse finanziarie anche le Società di *private equity*. Queste organizzazioni private certamente prestano risorse finanziarie, ma lo fanno solo se la richiedente impresa dia tutte le necessarie garanzie di avere risorse umane con alta competenza, perché queste organizzazioni sono disposte a finanziare se e solo se il ritorno dell'investimento è sufficientemente probabile.

A questo proposito ricordo di aver ascoltato in un Convegno a Napoli di un paio di anni fa che la Proff.ssa Anna Gervasoni, Segretario Generale di AIFI, nella sua relazione, parlando del *private equity*, disse che non più del 2 % di tutto l'investimento nello sviluppo imprenditoriale Italiano si realizza nel Mezzogiorno, con particolare riferimento all'area di Napoli. Il che dimostra quanto piccola sia l'influenza del *private equity* nelle regioni meridionali d'Italia, e quindi alle piccole imprese locali non resta che accedere ai fondi pubblici. ■

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.

² Vedi il N. 2 del 2009 della rivista INNOVARE.

³ V.I. Favaretto, G. Calcagni, Convegno di Urbino 22.04.'08.