

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TERAMO
UNITE

ENTREPRENEURSHIP
Anno Accademico 2023/2024

STRATEGIE DI INNOVAZIONE NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE(CAP. 14)
Unit 6 – Slide

1

Capitolo quattordicesimo
STRATEGIE DI INNOVAZIONE NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE



© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

2

I temi del capitolo

L'innovazione non è una dimensione esclusiva delle grandi imprese o una prerogativa delle aziende che operano nei settori high-tech. Innovare è un sentiero decisivo e percorribile anche per le piccole imprese, anche per chi agisce in mercati tradizionali.

L'innovazione è una delle leve fondamentali che una piccola impresa può azionare per intraprendere un percorso di crescita o rafforzare la sua strategia di differenziazione focalizzata.

A fronte dei vincoli di risorse finanziarie e manageriali, una piccola impresa innovativa talvolta mostra di essere più agile e più rapida nell'adattamento ai cambiamenti dello scenario competitivo. Fondamentali sono il ruolo dell'imprenditore e la capacità di stabilire relazioni con altri attori dell'ecosistema dell'innovazione.

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

3

Innovare da piccoli

- Per una piccola impresa, condizionata da vincoli di risorse, la focalizzazione basata sulla differenziazione è una strategia quasi obbligatoria.
- Essere capace di innovare consente di attenuare il rischio di cadere nella commodity trap, ovvero lo spazio di mercato dove la competizione si gioca quasi esclusivamente sul prezzo, con pressioni difficilmente sostenibili nel tempo.
- Le dimensioni dell'impresa, in ogni caso, potrebbero influenzare non solo le strategie di innovazione, ma anche la capacità di appropriarsi del valore generato dall'innovazione.

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e 

4

Innovare da piccoli

In non pochi casi, le piccole imprese hanno avuto un ruolo da pionieri e first mover. Uno studio dello U.S. Small Business ha stilato una lunga lista di innovazioni create da un'impresa di piccole dimensioni.

Aeroplano	Luci stroboscopiche
Bakelite	Macchina Polaroid
Braccio robotico a sei assi	Microprocessore
Casa prefabbricata	Microscopio ad alta risoluzione
Catena di montaggio	Motore fuoribordo
Cerniera lampo	Motore per razzi a combustibile solido
Cibo surgelato	Ormone della crescita
Circuito integrato	Pacemaker
Colata continua	Pelle artificiale
Computer portatile	Personal computer
Condizionatore d'aria	Radio FM
Contraccettivi orali	Raggi X ad alta risoluzione
Controllo della pressione arteriosa	Rasoio di sicurezza
Defibrillatore	Registratore audio a cassette
Elicottero	Risonanza magnetica nucleare
Fogli di calcolo elettronici	Scanner ottico
Freno idraulico	Sensore di temperatura
Insulina	TAC ad alta risoluzione
Laser per i calcoli renali	Telescopio a raggi X
Laser per le lesioni vascolari	Trasporto aereo passeggeri
Lenti a contatto morbide	Valvola cardiaca
Lettore ottico	Xerografia

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e 

5

Una popolazione eterogenea

Il mondo delle piccole imprese è popolato da "abitanti" con profili e comportamenti molto differenti: accanto ad aziende con elevate competenze tecnologiche, convivono aziende appartenenti a settori tradizionali, dove sovente l'innovazione ha un carattere informale e si concentra sul marketing e l'organizzazione, rimanendo "invisibile" e nascosta alle rilevazioni statistiche.

- imprese science-based obbligate ad innovare
- imprese che "innovano" solo attraverso le tecnologie incorporate in nuovi macchinari
- imprese che operano fin dalla nascita nel mercato internazionale (*born-global*)
- imprese che innovano solo in modo informale e senza personale dedicato
- imprese che non hanno le risorse o le capacità per realizzare nuovi prodotti o processi innovativi

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e 

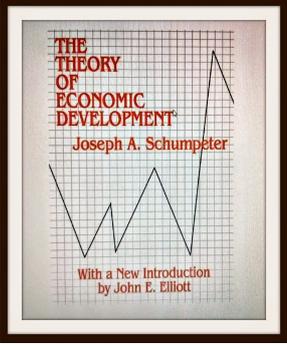
6

Imprenditore e innovazione: la distruzione creativa

L'economista austriaco Schumpeter quasi un secolo fa ha coniato l'espressione "distruzione creativa" per indicare che lo sviluppo tecnologico è la conseguenza naturale di un ciclo distruzione / creazione, dove nuovi imprenditori-innovatori, introducendo nuovi prodotti, nuovi processi, nuovi modelli organizzativi, si impongono e si sostituiscono alle imprese *incumbent*.

L'imprenditore che innova è l'anima del capitalismo e agisce come motore dello sviluppo economico.

La nuova impresa di piccole dimensioni diventa l'attore-chiave dell'innovazione.



© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

10

L'imprenditore orientato all'innovazione

Un imprenditore orientato all'innovazione dovrà essere capace di assolvere alcuni fondamentali compiti.

- Attirare e trattenere in azienda gli "innovatori"
- Elaborare una visione dei processi innovativi chiara e condivisa nell'organizzazione
- Determinare la rotta da seguire per raggiungere gli obiettivi fissati verso cui far convergere le energie dell'azienda
- Accettare il rischio di sostenere nuove idee, anche se contrastanti con il disegno strategico originario
- Selezionare e guidare squadre con talenti "complementari"
- Diffondere e consolidare nell'azienda una cultura dell'innovazione

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

11

Le strategie di innovazione

Per la maggior parte delle piccole imprese, l'innovazione è un processo graduale, basato sull'ascolto e la risoluzione di problemi dei clienti, di adattamento costante e tempestivo alle mutevoli esigenze della domanda.

Non mancano, però, i casi di innovazione radicale, soprattutto nelle fasi embrionali di nuovi settori o di discontinuità tecnologica.

Il divario che le piccole imprese sono costrette a scontare in termini di differenziale di risorse con le aziende maggiori tende ad assottigliarsi quando riescono a dotarsi di flessibilità organizzativa, rapidità di reazione, capacità di personalizzazione dei prodotti, innovazione ad hoc.

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

12

Le fonti dell'innovazione

Le piccole imprese possono beneficiare di una molteplicità di fonti per intraprendere processi innovativi, soprattutto se dotate di capacità relazionali.

- clienti
- fornitori
- università e istituzioni di ricerca
- cluster e distretti
- concorrenti e complementor

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e 

13

Le competenze relazionali

Per trarre vantaggio da una collaborazione per lo sviluppo innovativo, è fondamentale saper selezionare un partner.

Soprattutto quando il partner è una grande impresa, la piccola impresa dovrà sviluppare competenze relazionali e capacità negoziali per evitare di essere "svuotata" delle sue conoscenze e non rischiare di soccombere, schiacciata dal potere contrattuale del partner.

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e 

14

Le relazioni con i clienti

Una piccola impresa innovativa, mantenendo una relazione di collaborazione con i propri principali clienti, potrebbe riuscire sia a personalizzare i propri prodotti innovativi alle esigenze del mercato, sia a raccogliere informazioni indispensabili per orientare lo sviluppo di nuovi prodotti.

La prossimità con i clienti consente a una piccola impresa:

- di alimentare il suo patrimonio di conoscenze di mercato
- di arricchire il suo set di competenze tecnologiche

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e 

15

Relazioni con i clienti. Grivel, una piccozza d'oro.



© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

16

Gli spin-off accademici

Gli spin-off sono piccole imprese innovative che traggono origine dai laboratori di università e centri di ricerca.

Gli spin-off sono considerati tra le modalità più efficaci per favorire il trasferimento dei risultati della ricerca verso il sistema industriale.

In relazione alle determinanti dei processi di spin-off, la letteratura distingue tra variabili "macro", "meso" e "micro".

- MICRO – riguardano i tratti personale del ricercatore che aspira a diventare imprenditore e i caratteri strutturali e organizzativi dell'impresa nascente.
- MESO – riflettono le caratteristiche dell'istituzione di provenienza, nonché le politiche e gli strumenti di valorizzazione della ricerca e a sostegno del trasferimento tecnologico.
- MACRO – rappresentano i fattori legati all'ambiente esterno e in grado di condizionare le scelte strategiche e le performance dell'impresa spin-off.

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

17

Gli spin-off accademici

Un fattore decisivo per gli spin-off è l'ambiente innovativo che li circonda: le risorse tangibili e intangibili del territorio, la rete di relazioni, la domanda delle imprese, la presenza di capitale di rischio, l'azione di strumenti e policy pubbliche, concorrono a creare un ecosistema dell'innovazione da cui lo spin-off attinge gli ingredienti essenziali per il suo percorso iniziale.

Determinanti per la nascita degli spin-off sono: la presenza nell'università di un clima favorevole allo sviluppo di nuova imprenditorialità, la diffusione dei valori della cultura imprenditoriale, la legittimazione sociale del ricercatore che intende promuovere uno spin-off. Altrettanto importante è l'azione degli strumenti universitari a sostegno degli spin-off per favorirne la nascita:

- Technology transfer office
- Incubatori di imprese
- Servizi reali alle imprese
- Business plan competition
- Fondi e capitali di rischio

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e

18

I processi di trasferimento tecnologico

Il processo di trasferimento di tecnologie e conoscenze dal mondo della ricerca verso le piccole e medie imprese non è di semplice realizzazione. Sovente, è molto difficile riuscire a cogliere con precisione la domanda di innovazione che proviene dalle aziende; inoltre, molte imprese di piccole dimensioni non dispongono di un'adeguata capacità di assorbimento.

In letteratura, le criticità del processo di trasferimento sono distinte in problemi dal lato della domanda (*demand-side*) e dal lato dell'offerta (*supply-side*).

DEMAND-SIDE

- Difficoltà per le imprese ad articolare i propri bisogni tecnologici
- Non disponibilità nelle imprese di informazioni o capacità necessarie
- Deficit relazionale
- Limitata capacità di assorbimento
- Bassa propensione al rischio
- Resistenza verso fonti esterne di innovazione

SUPPLY-SIDE

- Disinteresse del sistema della ricerca verso le PMI
- Percezione delle PMI come categoria omogenea
- Deficit di comunicazione verso le PMI
- Offerta di servizi indifferenziata e non in grado di allinearsi alle esigenze delle PMI

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e Mc Graw Hill

19

I processi di trasferimento tecnologico

Alta percezione di rischio e costi del processo di TT

Resistenza a cercare fonti al di fuori della rete sociale più prossima

Incapacità di comprendere e articolare i propri bisogni tecnologici

Limitata capacità di assorbimento

Resistenza a collaborare con PMI e su progetti che non siano *research-challenging*

Approccio all'innovazione *demand-pull*

Information gap & perception gap verso servizi di TT offerti

Scarsa comunicazione dei servizi offerti e del loro prezzo e posizionamento

Approccio alle PMI come universo omogeneo; poca attenzione alle specificità in termini di caratteristiche e necessità

Offerta di servizi non in linea con le esigenze delle PMI

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e Mc Graw Hill

20

Le nuove forme dell'innovazione

Flessibilità organizzativa e capacità di personalizzazione, innovazione ad hoc e rapidità di adattamento sono esaltate nelle nuove forme di "artigianato digitale", rese possibili dall'evoluzione delle tecnologie.

Le nuove tecnologie aprono spazi di mercati per le piccole imprese alla ricerca di sbocchi commerciali e di partnership per lo sviluppo dell'innovazione e desiderose di rintracciare competenze non possedute, consentendo anche alle PMI di adottare modelli di **open innovation.**

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e Mc Graw Hill

21

Dalle Dolomiti all'Everest: il caso La Sportiva



CASO DI FINE CAPITOLO

© 2017 | Schilling, Izzo | Gestione dell'innovazione 4e



22
