

"Essere innovativi nelle PMI"

Il Knowledge Management facilita la creatività imprenditoriale

Marco Bianchini

Premessa

Secondo un'indagine OCSE¹, le PMI, nello scenario del mondo industrializzato, sono ormai responsabili di circa il 50% del Pil locale e nazionale, del 30% delle esportazioni e del 10% degli investimenti diretti all'estero, ricoprendo un ruolo sociale fondamentale per la crescita e lo sviluppo territoriale.

Il peso delle PMI nel mondo economico è in forte crescita e lo sarà sempre di più, le PMI sono terreno fertile per l'innovazione, per sviluppare idee creative e il KM come "modo di essere" è in grado di rendere tracciabili, diramabili e condivisibili all'interno e all'esterno dell'azienda le idee migliori, le strategie vincenti e qualsiasi altro elemento chiave che l'ha condotta al successo.

Attraverso questa nuova prassi gestionale si può ovviare alla credenza secondo la quale il successo di una PMI svanisce nel momento in cui scompare la figura dell'imprenditore/padrone/fondatore, proseguendo l'attività con maggior consapevolezza di sé.

Le PMI per soddisfare la domanda dei mercati di nicchia sempre più globali nei quali si ritrovano a competere sono obbligate a perfezionare incessantemente i prodotti e i servizi offerti, nonché ad adattarsi alle norme, alle regole e agli standard di ciascuno Paese.²

La strategia dell'imprenditore può essere orientata a difendere dai concorrenti la posizione ottenuta sul mercato oppure ad aggredire mercati nuovi, in entrambi i casi per essere vincenti risulta doveroso investire in innovazione di qualsiasi specie essa sia.

Nei Paesi industrializzati è ormai matura l'idea che per competere contro avversarie come la Cina, l'India e i paesi dell'est (produttori a basso costo) è diventato vincolante puntare sull'innovazione continua, sull'eccellenza specialmente nel mondo delle PMI che hanno scarse possibilità di delocalizzare attività a basso valore aggiunto.

Per questa tipologia di aziende, che caratterizzano fortemente il tessuto imprenditoriale italiano, si aprono scenari fino a qualche anno fa impensabili, al punto che le PMI per ottenere vantaggio competitivo nel lungo periodo devono essere preparate ed attrezzate per cogliere le opportunità offerte da un mercato in continuo fermento e spesso incontentabile.

Innovare nelle PMI

Prodotti e servizi delle PMI sono facilmente assoggettati ad essere imitati da concorrenti più strutturati i quali, una volta recuperata l'idea, riescono a sostituirsi nella produzione e nella distribuzione creando valore attraverso lo sfruttamento delle economie di scala e delle sinergie produttive tipiche delle grandi imprese.

Le PMI, a questo punto, per rimanere sul mercato devono innovare, evitando di imitare qualcosa che già esiste: "Fate qualcos'altro, qualcosa che il mondo non ha mai visto prima".³

Innovare significa:

- a) *aprire una nuova strada senza sapere molte volte cosa c'è dietro l'angolo;*

¹ Guido Romeo "Le PMI nell'economia della conoscenza" Nòva24 de Il sole24ore 16 novembre 2006

² Giuseppe Roma "L'ottimismo della volontà" CorriereEconomia 20 novembre 2006

³ Vittorio D'Amato "Come fare drammaticamente la differenza. Dall'eccellenza all'unicità" Systems Thinking in Action volume 14 numero 3 luglio 2006

- b) *non continuare in stupide negoziazioni per giungere ad un'idea abbastanza stupida che metta tutti d'accordo;*
- c) *innovazione totale a tutti i livelli, un modo di pensare, di essere, una filosofica di vita che deve essere applicata a qualsiasi prodotto, servizio e processo ed in qualsiasi luogo.*
- d) *abbandonare le vecchie convinzioni, dimenticare i successi del giorno prima.*⁴

La struttura snella delle PMI consente di essere innovativi non solo nello sviluppo tecnico/tecnologico dei prodotti e nelle modalità di concepire i servizi ma anche e soprattutto nella gestione amministrativa, nelle attività di marketing, nell'organizzazione, nella gestione della finanza d'impresa, nella conduzione imprenditoriale dell'impresa.

Le PMI riescono ad essere maggiormente creative rispetto alle grandi imprese principalmente perchè sono libere da schemi rigidi e difficili da modificare, non hanno forti vincoli organizzativi e gestionali, in questo modo possono sviluppare una certa capacità innovativa che consente loro di maturare un'adeguata sensibilità nel recepire le potenzialità aziendali per utilizzarle al meglio in modo creativo e originale.⁵

Abbandonare il "vecchio" per il "nuovo" in una PMI risulta essere agevole, vincente e condiviso.

Organizzazioni di grandi dimensioni prima di fornire una soluzione al cambiamento devono affrontare una fase di "studio/analisi" (che spesso si risolve dell'imitare un concorrente di più piccole dimensioni) e una di "attuazione" della soluzione sviluppata, rischiando di allungare troppo i tempi del *time to market*, quindi, reagire ai sempre più imprevedibili cambiamenti esterni per le PMI diventa un'opportunità, purché siano preparate all'*innovazione continua*.

La diffusione di una cultura orientata all'innovazione e quindi al cambiamento continuo trova una predisposizione quasi naturale nelle PMI dove una stessa persona può avere l'opportunità di assumere, in breve tempo, compiti e ruoli differenti, sviluppando nel tempo reali nuove competenze.⁶

Considerata la loro snellezza, la loro capacità di reagire in tempi rapidi, la flessibilità nell'agire in un ambiente sempre più complesso le PMI riescono agevolmente a ridurre il *time to market*, a migliorare il reperimento di informazioni critiche per decidere e a perfezionare lo *scouting* delle nuove opportunità offerte dal mercato.

In un mondo ormai globalizzato l'*instabilità* da "variabile" si è trasformata in una "costante" con la quale convivere e fare quotidianamente i conti.

Questa situazione contingente riesce a motivare anche le PMI maggiormente orientate al profitto di breve periodo ad "aprire gli occhi per guardare lontano" partendo dal presente ovvero produrre profitto oggi attraverso la strada obbligata dell'innovazione che per sua natura ha un obiettivo di medio/lungo periodo.

Il motore della creatività: il KM

Il KM nelle PMI può rappresentare il dispositivo che incentiva la diffusione e l'utilizzo di pratiche innovative attraverso, ad esempio, la creazione di un ambiente di lavoro coeso che si identifica fortemente con l'identità aziendale e la sua mission.

Saper gestire la conoscenza, le competenze, tutto il patrimonio intellettuale dell'impresa facilita la realizzazione di un ambiente creativo orientato all'innovazione continua attraverso la sperimentazione finalizzata a "fare sempre meglio".

Il KM rende il "fine" di un'impresa non più limitato alla sola produzione di beni e servizi ma lo estende ad un concetto più esteso di "creazione di valore" per i clienti, per i dipendenti, per il management, per gli investitori; valore che viene garantito attraverso l'innovazione continua.

La gestione aziendale che si affida ad un sistema di KM può contare su di una forte motivazione nei collaboratori, i quali sviluppano un certo senso di "partecipazione" al mondo imprenditoriale.

⁴ Vittorio D'Amato op. cit.

⁵ Roberto Spingardi "L'azienda-agerà luogo di sperimentazione del nuovo" L'Impresa – Rivista italiana di Management nov-dic 2006

⁶ Roberto Spingardi op. cit.

Nelle PMI, quindi, il fatto di condividere la preparazione della strategia e la sua attuazione per il Management è un'opportunità di poter ottenere il massimo rendimento dalle idee, dalle conoscenze, dalla creatività di tutti i partecipanti al mondo aziendale.

Il KM favorisce la creazione di un ambiente di lavoro al quale "gli altri desiderano appartenere"⁷ in quanto consente di conoscere, e quindi di poter influenzare, il clima, la cultura e i valori diffusi nell'organizzazione.

Attraverso la "gestione della conoscenza" un'azienda è in grado di distaccarsi dal passato, ovvero dalle conoscenze acquisite, dalle esperienze vissute e dai successi precedenti; questo perché il KM stimola la curiosità, spingendo un'impresa ad affrontare le novità, assumendosi dei rischi ed accettando anche un ipotetico fallimento. Per loro natura le PMI sono abituate a mettersi quotidianamente in discussione facendo autocritica attraverso l'"ascolto" delle osservazioni dei propri collaboratori che di base, però, devono essere persone preparate ed eventualmente originali.

Con il KM da inanimata un'azienda si trasforma in un soggetto in grado di pensare, agire, ripensare, reagire in simbiosi con le persone che la costituiscono, quasi come fosse un "organismo vivente" che reagisce a situazioni di pericolo. Il tutto facilitato da una caratteristica tipica delle PMI, la vicinanza gerarchica e fisica tra il top management e il gruppo degli impiegati.⁸

Il KM non richiede solo di essere eccellenti ma soprattutto di condividere l'eccellenza diffondendo e trasferendo il sapere, la conoscenza, le abitudini, i valori, le strategie al fine di far perseguire il successo all'azienda come soggetto unico e indivisibile in grado di adattarsi al cambiamento nel minor tempo possibile.

Il vantaggio del KM per le PMI deriva dal fatto che queste possono operare secondo criteri di *efficienza* gestionale pur orientandosi allo sviluppo di innovazione continua *efficace* per competere su un mercato in continuo cambiamento. Nello specifico, l'azienda prendendo coscienza di sé da una parte è in grado di garantire una "sana gestione" monitorando i risultati e dall'altra riesce ad orientarsi sul mercato attraverso un'offerta vincente nel rispetto delle proprie potenzialità relazionate con quanto richiesto dalla clientela. In questo modo le PMI possono specializzarsi per competere con i grandi colossi aziendali sfruttando il vantaggio di essere maggiormente flessibili e più facilmente adattabili al cambiamento.

Quando tra gli ingredienti utilizzati per produrre "creatività" sono presenti le informazioni, le conoscenze e il pensiero l'impresa è sulla strada giusta per sviluppare talenti interni e per passare a ricercarne all'esterno quando matura la consapevolezza di non possedere determinate competenze utili per ottenere vantaggio competitivo duraturo. Nelle PMI raggiungere questo risultato significa saper creare un ambiente in cui si diventa capaci di "imparare ad imparare", ovvero un ambiente fertile in cui l'organizzazione apprende ed educa ad una nuova "forma mentis", a un nuovo modo di pensare.⁹

L'innovazione nella "gestione"

Il modello socio economico del mondo occidentale sta cambiando rapidamente ed ogni cambiamento ne sviluppa di altri, in questo scenario per rispondere alla crescente pressione competitiva le PMI devono essere in grado di sviluppare una certa capacità di innovare i propri processi di business e di management.¹⁰

Un sistema di KM è in grado di sostenere l'innovazione nella "gestione" aziendale richiesta dal mercato per eccellere, ovvero per "sopravvivere" alla pressione schiacciante della grande produzione di massa. Il KM facilita la creazione di sistemi di apprendimento e di sviluppo delle competenze (talenti) allineati alle strategie e la partecipazione delle persone "giuste" alla ricerca di soluzioni ai problemi e di nuove opportunità aziendali. Promuovere l'innovazione, gestire il

⁷ spunti da Roberto Spingardi op. cit.

⁸ spunti da Vittorio D'Amato op. cit.

⁹ Walter Passerini "E' tempo di educare alla creatività" Nòva24 de Il sole24ore 8 febbraio 2007

¹⁰ Graziano Ferrini "L'innovazione dei processi di business" FrancoAngeli 2006

cambiamento, alimentare il know how, valorizzare le competenze sono la mission del KM e naturalmente di un'azienda che lo utilizza per gestirsi.¹¹

Negli ultimi 100 anni, l'innovazione manageriale, più di qualsiasi altra, ha permesso alle imprese di superare nuove soglie di performance.

Perché l'innovazione nella gestione è così importante?

L'innovazione di management risponde a tre condizioni imprescindibili per competere in modo vincente sul mercato instabile che caratterizza il nostro secolo, ovvero deve:

- fondare le sue basi su un nuovo principio che metta in discussione i tradizionali sistemi gestionali;
- essere sistemica e abbracciare una serie di processi e di metodi;
- appartenere ad un programma d'innovazione continua.¹²

Il KM risponde perfettamente a tali requisiti e più sarà radicato in azienda meno sarà convenzionale il principio alla base dell'innovazione gestionale adottato e di conseguenza sarà necessario più tempo ai concorrenti per reagire.

Nelle PMI l'organizzazione aziendale non è assolutamente burocratica, in linea teorica, quindi, è lasciato ampio spazio all'entusiasmo, all'intelletto e all'autogestione. Le persone che lavorano nelle PMI sono già abituate a lavorare con un basso livello di rigidità gestionale, senza costrizioni, senza livelli gerarchici "verticali"; tanto è che una PMI rappresenta spesso una piccola "comunità" dove vengono sviluppate e premiate le capacità umane.

La forza di questa modalità di gestione è data dal fatto che una comunità quando affronta un nuovo problema o una nuova opportunità si pone la questione di risolverla secondo principi di condivisione della soluzione, ovvero tutto deve essere pensato e orientato al bene di ogni singolo partecipante alla comunità/azienda. Di certo non ci si ostinerà ad applicare gli abituali principi gestionali se questi si dimostrano fin da subito inefficaci e controproducenti.

Un esempio su tutti è rappresentato da Linux, il sistema operativo per computer, emblematica l'innovazione nella gestione attraverso lo sviluppo dell'*open source*. Questo sistema, basato su altre innovazioni come la concessione gratuita della licenza al pubblico e gli strumenti di collaborazione online, si è dimostrato un meccanismo molto efficace per promuovere e coordinare le attività di soggetti geograficamente distanti.¹³

Astraendosi dal mondo delle PMI per dare una chiara visione dell'innovazione gestionale attraverso l'applicazione di pratiche di KM è opportuno citare l'esempio dell'eccellenza maturata da Toyota nel mercato automobilistico.

"A differenza dei suoi rivali occidentali, Toyota era convinta da tempo che il personale di prima linea potesse essere qualcosa di più di un ingranaggio di una macchina produttiva inanimata e che potesse risolvere i problemi, innovare e promuovere il cambiamento. Mentre le imprese americane affidavano il miglioramento dei processi agli esperti, Toyota dava a ogni dipendente le competenze, gli strumenti e il permesso di risolvere i problemi non appena sorgevano e di prevenirne di nuovi ancora prima che si verificassero...il reale vantaggio dell'impresa giapponese stava nella sua capacità di sfruttare il capitale intellettuale dei dipendenti *comuni*."¹⁴

PMI distrettuali

Le PMI "isolate" che non appartengono a nessun gruppo né a nessun network distrettuale solitamente per innovare puntano a recuperare conoscenza all'esterno acquistandola direttamente o indirettamente con lo scopo soprattutto di modificare e di configurare il proprio business in base a quanto imparato.

Questa soluzione si dimostra sempre meno vincente e le PMI di successo sempre più spesso appartengono a reti relazionali fino ad arrivare al modello produttivo distrettuale.

¹¹ Salvatore Gabellano "Apprendere per innovare" FrancoAngeli 2006

¹² Gary Hamel "Obiettivo: innovazione di management" Harvard Business Review Novembre 2006

¹³ Gary Hamel op. cit.

¹⁴ Gary Hamel op. cit.

In questi “sistemi” aggreganti sono ormai entrati a far parte delle pratiche consuete di management: lo scambio di conoscenze e di talenti, la condivisione di pratiche di successo e di soluzioni, lo spirito di reciprocità, l’apprendimento collettivo continuo.

In una comunità distrettuale la relazione tra PMI è caratterizzata da una molteplicità di aspetti tecnici, economici, di mercato e addirittura personali tanto da necessitare di uno “strumento” gestionale, come può essere il KM, in grado di capitalizzare i risultati di queste relazioni attraverso una modalità di “condivisione controllata” del sapere e del saper fare capace di produrre un elevato vantaggio competitivo facilmente rinnovabile ed incrementabile attraverso nuova conoscenza (nuovi prodotti/servizi) e nuovi modi di operare (nuovi processi produttivi e gestionali). Un sistema distrettuale rappresenta una complessa “ragnatela” di relazioni la cui naturale capitalizzazione può manifestarsi adottando un sistema di KM avanzato e adeguato alla situazione contingente.¹⁵

Una recente inchiesta effettuata da Franco Locatelli, giornalista economico de Il Sole24Ore, citando l’economista veneziano Enzo Rullani ha definito l’*internazionalizzazione invisibile* quella forma di internazionalizzazione rappresentata dallo scambio di conoscenze, know how, competenze professionali che avviene attraverso joint venture o partnership leggere che, non implicando colossali investimenti e strutture organizzative complesse, vede tra i suoi protagonisti soprattutto le PMI, che in questo modo possono allargare il loro network senza ingenti sforzi anche all’estero.¹⁶

Il sistema distrettuale delle PMI per esprimere al meglio il proprio spirito innovativo ad oggi deve recuperare un soggetto fondamentale, ovvero i laboratori di ricerca delle università e degli istituti pubblici quali produttori di creatività.

“L’Università può diventare una risorsa molto importante per l’industria, che spesso non ha conoscenze approfondite in settori di punta come ad esempio nanotecnologie e chimica...Negli ultimi 10 anni anche i ricercatori accademici hanno fatto un grande salto culturale e oggi sono molto più interessati alla collaborazione con le aziende, soprattutto se aiutati da strutture di trasferimento tecnologico come Asper a Bologna che facilitano la creazione di spin-off”.¹⁷

Conclusioni

Le commodity caratterizzate da bassi costi di produzione vengono offerte, ormai anche con una discreta qualità, dal mercato cinese, da quello indiano e dai paesi dell’est ovvero dove sia possibile sfruttare elevate economie di scala con scarsa attenzione all’innovazione; per le aziende occidentali e in particolare per le PMI non esiste alternativa se non quella di puntare sulla produzione di beni e servizi di alta qualità.

Si è visto come le PMI riescono ad essere innovative per merito di molti fattori “immateriali” e in particolare per la loro semplicità strutturale e per la loro capacità di creare competenze eccellenti spesso frutto di accordi distrettuali e con centri di ricerca universitari.

L’idea che le PMI siano fortemente predisposte all’innovazione può essere sconfessata dal fatto che questa tipologia di imprese è spesso caratterizzata da scarse competenze di alto livello, dalla mancanza di idee, dalla carenza di fondi, da lavorazioni routinarie, dalla facilità di cadere nel fallimento e così via. Questo però dipende molto dalla volontà dell’imprenditore e delle persone che gestiscono l’impresa non dal “modello PMI”. Il mercato è proprio su queste debolezze che sta facendo la sua selezione, alle PMI viene richiesto sempre più spesso di riposizionarsi su mercati *high quality* talvolta di nicchia dove vengano fatte emergere le “eccellenze”; le PMI che non investono, che non hanno idee innovative, che non adottano metodologie gestionali originali sono destinato a scomparire.

La Geox è un classico caso di PMI che deve il suo successo ad un nuovo modello di business ovvero ad un’innovazione gestionale.

¹⁵ spunti da articolo di Alberto Friso, Corrado Squarzon “Bisogni cognitivi e knowledge management nelle piccole e medie imprese”

¹⁶ Franco Locatelli “Cinque modelli per radicarsi all’estero” Commenti e inchieste de Il Sole24Ore 8 febbraio 2007

¹⁷ Guido Romeo “Imprese-atenei, le sinergie che funzionano” Il Sole24Ore 15 febbraio 2007

Mario Moretti Polegato¹⁸ (fondatore di Geox): “L’idea di adottare un nuovo modello di business è stata una necessità. Geox è nata solo 11 anni fa e prima io facevo l’enologo. Ho inventato e brevettato l’idea della scarpa che respira e inizialmente ho offerto ai maggiori gruppi calzaturieri nazionali e internazionali la cogestione del progetto, ma ho trovato solo porte chiuse. Allora mi sono messo in proprio, ma ho capito subito che per un progetto globale come quello che avevo in mente in Italia non c’erano stabilimenti già pronti per volumi di produzione di massa... Ho pensato di ottimizzare la nostra produzione, il cui cervello pensante è in Italia, individuando stabilimenti in 28 Paesi del mondo che offrano le migliori garanzie di qualità e prezzo ma possono cambiare nel tempo... Il mio progetto era del tutto particolare ed era pensato per il consumatore globale: procedere diversamente era impossibile... La creatività non manca, ma bisogna trasformarla in un progetto imprenditoriale finalizzato all’eccellenza... Sono sempre di più quelli che capiscono che il cliente non ti viene a cercare, ma sei tu che devi conquistarlo puntando sulla leadership di qualità e di prezzo. Per dare questo però bisogna organizzare le menti e non solo le braccia, e cioè dare una struttura manageriale alle imprese, qualificare il personale e investire nella ricerca. Quando vado a Napoli bevo il miglior caffè e mangio la miglior pizza del mondo, ma poi all’estero trovo le multinazionali americane che vendono l’uno e l’altra mentre gli italiani spesso non ci sono e mi chiedo perché. E la mia risposta è che una buona idea è fondamentale per avere successo negli affari, ma non basta perché occorre anche un brevetto e la capacità organizzativa di tradurla in business.”

Essere innovativi per le PMI sarà considerato sempre più determinante per continuare ad “esistere”, la concorrenza sarà sempre più sfrenata e basata sul fattore “creativo”. Come dimostra uno studio su 250 imprese europee effettuato dalla società *Booz Allen Hamilton*¹⁹ le attività a forte valore aggiunto, fino ad oggi considerate immuni dalla minaccia dei paesi a basso costo del lavoro, si stanno anch’esse delocalizzando. Lo scorso anno l’81,6% della spesa in ricerca e sviluppo delle società intervistate era investito nel Vecchio continente, ma per il 2007 questa quota pare essere destinata a scendere al 68,5%. Una correzione di rotta che sta avvenendo sostanzialmente in direzione della Cina e dell’India e, guarda caso, sta seguendo l’andamento delle graduatorie mondiali delle università, che registra un avanzamento repentino degli atenei asiatici. Al 14esimo posto, infatti, si trova l’Università di Pechino, al 28esimo l’Università cinese Tsing Hua, e anche se in testa sono sempre saldamente posizionati americani e inglesi le accademie del Vecchio continente sono in netta minoranza.

Una risposta a questa “avanzata” arriva dagli Stati Uniti, dove le PMI sono considerate un fattore di crescita e di innovazione importantissimo per l’economia statunitense (nel 2004 hanno prodotto quasi il 30% dell’export, nell’ultimo decennio hanno creato il 60/80% di nuovi posti di lavoro e hanno contribuito al Pil non agricolo per più del suo 50%). Sostanzialmente è stata incentivata la costituzione di PMI anche piccolissime ma “densissime” di conoscenza ad alto contenuto intellettuale attraverso la leggendaria cultura imprenditoriale statunitense e una legislazione, con strutture per svilupparne il ruolo, sintetizzabile in questi tre punti:

1. formule di finanziamento agevolato per la ricerca al fine di favorire lo sviluppo di un’idea tecnologicamente innovativa;
2. snellimento dell’attività pubblica nella valutazione di business plan delle start-up;
3. legislazione fallimentare meno repressiva rispetto ad esempio a quella italiana.²⁰

¹⁸ Intervista di Franco Locatelli a Mario Moretti Polegato “La nostra forza è l’outsourcing” Il Sole24Ore 8 febbraio 2007

¹⁹ Guido Romeo “Le PMI nell’economia della conoscenza” Nòva24 de Il sole24ore 16 novembre 2006

²⁰ www.sba.gov/sbir - www.science.gov