

Innovare in condizioni di scarse risorse finanziarie

di Carlo Clementi

Un numero sempre maggiore di aziende e istituzioni si trovano confrontate con situazioni di carenza di risorse finanziarie, le quali limitano le loro possibilità di investimento in innovazione e conseguentemente lo sviluppo. Viene pertanto da domandarsi se, in tali contesti, queste organizzazioni debbano sospendere i propri progetti di innovazione, accontentandosi temporaneamente di sopravvivere in ambiti operativi più limitati, o trovare soluzioni che impieghino in modo differente il proprio potenziale innovativo.

Al fine di rendere chiaro quanto di seguito esposto, occorre definire cosa si intende per innovazione. L'innovazione è un'invenzione, ossia qualcosa di nuovo, che risulta soddisfare tre aspetti allo stesso tempo, stimolare i clienti alle attività di acquisto, avere la capacità di generare valore per questi ultimi, e produrre ricavi per l'azienda. L'innovazione per le aziende o per le organizzazioni è una tematica complessa, in quanto presuppone una presa di consapevolezza di due aspetti di fondamentale importanza. Il primo è legato al concetto di sistema. Oggi un processo di innovazione non si limita più alla attività di ricerca e sviluppo aziendale "tout-court", ma rappresenta un processo di collaborazione all'interno di una composita rete relazionale, formata da dipendenti, partners, stakeholders, istituzioni e clienti. Il secondo è rappresentato dalla crescente importanza attribuita allo sviluppo e alla gestione dei fattori immateriali, quali elementi imprescindibili nel processo di creazione del valore e di generazione di nuove opportunità di mercato. Tali fattori, siano essi in qualità di risorse, come la conoscenza disciplinare, la qualità sistemica, affidabilità organizzativa, il morale aziendale, la competenza interfunzionale, o in qualità di beni, come la proprietà intellettuale, l'avviamento, il marchio, il rapporto con la clientela, richiedono all'azienda una consapevolezza specifica la quale implica modalità differenti di gestione rispetto ai più comuni orientamenti produttivi.

Il processo di innovazione è per sua natura anch'egli immateriale e, a causa della propria specificità, rifugge una logica puramente transattiva per l'asimmetria informativa che sussiste tra l'azienda e il mondo finanziario.

Quest'ultima infatti è causa della scarsa immediatezza nell'attribuzione di un valore intrinseco all'innovazione e della incertezza circa la sua perfetta trasferibilità. Per tale ragione le risorse finanziarie a supporto di progetti di innovazione scontano tassi di interesse elevati, dovuti alla parte addizionale di rischio generata dal grado di incertezza assunta dai contraenti. Pertanto, ciò orienta nei fatti le aziende e le istituzioni a impiegare principalmente fonti di finanziamento interne, nelle forme di capitale e profitti. Tuttavia, se si considera la dotazione di capitale finanziario un vincolo, più che un limite, si può impiegare tale elemento come un parametro di selezione per i progetti di innovazione più consoni alle risorse aziendali disponibili. Ciò implica che, invece di impiegare risorse in progetti che potrebbero non ricevere tutto il supporto finanziario necessario, si impiegherebbe più proficuamente quest'ultimo definendo un ordine di priorità tra le innovazioni in portafoglio.

Recenti studi hanno acclarato che la situazione di sottodimensionamento di mezzi finanziari si manifesta più frequentemente nelle PMI, a causa di una più contenuta capitalizzazione aziendale, di flussi di cassa ridotti, o di un limitato accesso al credito. In tale tipologia organizzativa le risorse finanziarie vengono prevalentemente impiegate per le necessità a breve, per sostenere lo sviluppo dei ricavi su vari mercati, per rendere efficiente la struttura interna, o per migliorare la flessibilità commerciale a causa di una domanda sempre più articolata. Inoltre, si è posto in evidenza che non vi è alcuna relazione diretta tra la spesa in R&D sostenuta dalle aziende e il loro successo nel trasferire le proprie innovazioni al mercato. Analizzando la spesa in R&D delle aziende più dinamiche in termini di innovazione sui mercati globali si evidenziano investimenti in ricerca e sviluppo decisamente al di sotto della media di settore. La ragione è da ricercarsi nel fatto che la spesa in R&D soddisfa esclusivamente la funzionalità tecnica ed il rischio ad essa associato, ma non assicura alcunché circa il suo successo di mercato. Pertanto, le aziende che intendono perseguire un percorso di innovazione debbono attivare capacità e processi che consentano ai propri modelli aziendali di promuovere e sostenere una cultura dell'innovazione continua e una stretta relazione con la propria clientela attuale e potenziale. Le aziende di maggiore successo nello sfruttamento commerciale delle innovazioni manifestano la presenza

congiunta di alcune capacità che contribuiscono in modo determinante all'affermazione del proprio modello:

- 1- La capacità di dotarsi, formare, trattenere o collaborare con individui di talento, ossia coloro che riescono a vedere e fare le cose in modo differente rispetto ai normali standard, i quali non sono necessariamente esperti di settore;
- 2- La capacità di sviluppare e implementare processi, modalità, procedure adeguate alla gestione dei fattori intangibili, le quali non sono necessariamente di derivazione manifatturiera;
- 3- La capacità di definire modelli concettuali e valutativi che consentano di prendere e portare a compimento decisioni consapevoli e appropriate, le quali non sono necessariamente in linea con gli orientamenti di politica organizzativa tradizionali;
- 4- La capacità di allineare gli investimenti in innovazione con la propria visione strategica, creando un ecosistema di servizio, che riesca a stabilire una corretta modalità relazionale tra l'azienda e il cliente.

Tali competenze non riuscirebbero ad esprimere tutto il loro potenziale se non fossero integrate, all'interno di una architettura organizzativa adeguata in termini comunicativi, coordinativi e collaborativi, agli obiettivi strategici perseguiti. Sebbene la casistica legata all'innovazione sia estremamente eterogenea nei vari contesti organizzativi, è possibile identificare delle prassi ricorrenti nelle aziende di maggiore successo, indipendentemente dalla propria dimensione.

1. Il team a cui è affidato l'incarico di innovare sviluppa e definisce le proprie attività in modo separato dal core-business aziendale, poiché l'innovazione richiede logiche che presuppongono un disaccoppiamento rispetto alla attività corrente;
2. Il supporto del top management è importante nello sviluppo di una cultura dell'innovazione e del cambiamento aziendale, mentre il coinvolgimento operativo del middle-management è fondamentale nelle attività operative;
3. Il team deve avere chiari vincoli di progetto all'interno dei quali sviluppare e ottimizzare la propria innovazione;

4. L'organizzazione deve definire chiaramente i criteri di allineamento tra l'innovazione e la strategia aziendale;
5. L'organizzazione deve selezionare i progetti di innovazione sulla base delle reali aspettative dei consumatori finali e della tecnologia esistente.

La Audentes Consulting è la boutique di consulenza specializzata nella gestione delle risorse immateriali per le aziende e per le istituzioni che perseguono progetti di sviluppo o di crescita. Grazie ad un approccio e una metodica specifica, sviluppata nel corso degli anni, consentiamo l'individuazione delle risorse immateriali da cui poter liberare valore per l'azienda, per i propri dipendenti e per la propria clientela.