



Lo start-up d'impresa

Da un' idea ad un business vincente

Paolo Gubitta
(Università di Padova)
paolo.gubitta@unipd.it

19 marzo 2007

Modi di vedere

Percezione dell'innovatore (aspirante!)	Percezione del (potenziale) cliente	
	Valore limitato	Valore elevato
Valore limitato	Miglioramento incrementale	Prodotto <i>ombra</i>
Valore elevato	Prodotto <i>delusione</i>	Innovazione di successo

Compagno C., Pittino D. (a cura di), 2006, *Ricerca scientifica e nuove imprese*, Isedi, Torino, p. 53

Modi di pensare

Analisi	Interpretazione
Il focus è un progetto con un inizio e una fine ben determinati	Il focus è un processo in continuo divenire, indeterminato
Impegno a risolvere problemi	Impegno a scoprire nuovi significati
I manager definiscono gli obiettivi	I manager definiscono la direzione
I manager promuovono riunioni e negoziati per conciliare punti di vista diversi ed eliminare le ambiguità	I manager attivano scambi di opinioni per sollecitare differenti punti di vista e per esplorare l'ambiguità

Lester R.K., Piore M.J., *Innovation the missing dimension*, Harvard University Press, Cambridge Ma., 2004, pp.97-98

Modi di pensare

Analisi	Interpretazione
La comunicazione è uno scambio di ben definiti pacchetti d'informazioni	La comunicazione è fluida, contestualizzata, indeterminata
I designer ascoltano la voce dei clienti	I designer sviluppano un istinto per ciò che i clienti desiderano
C'è una chiara distinzione tra mezzi e fini che sono causalmente correlati	Non c'è distinzione tra mezzi e fini

Lester R.K., Piore M.J., *Innovation. The missing dimension*, Harvard University Press, Cambridge Ma., 2004, pp.97-98

Modi di immaginare

Pensare è uno sforzo ...

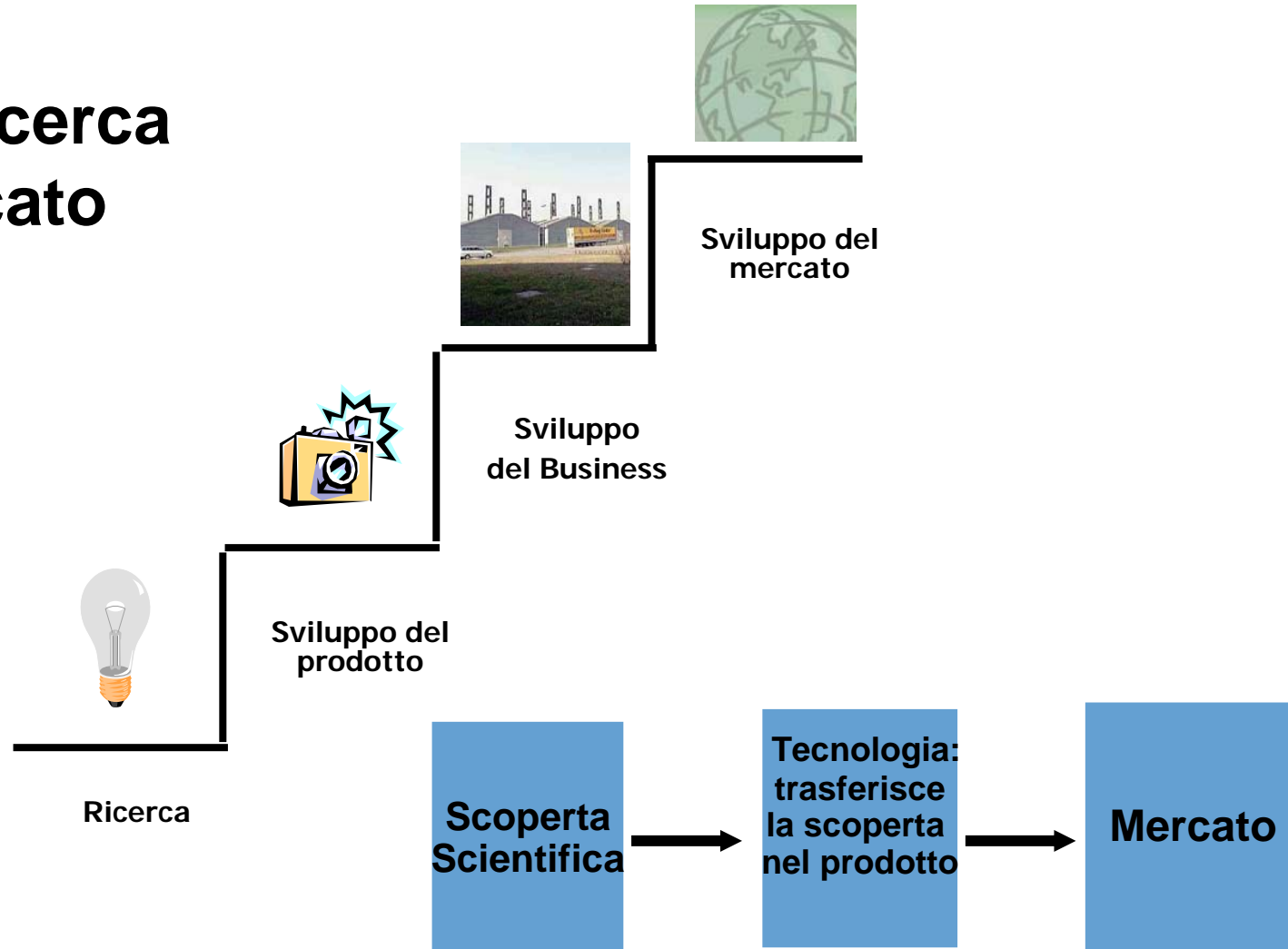
- Nuove conoscenze, per applicazioni consolidate
 - «*Faccio meglio ciò che si faceva ieri*»
 - «Perchè so cose che gli altri (per ora) non sanno»
- Nuove applicazioni, per conoscenze consolidate
 - «*So fare ciò che ieri era impensabile*»
 - «Perchè io vedo e immagino ciò che agli altri passa inosservato»
- Nuove conoscenze, per nuove applicazioni
 - «*So fare ciò che ieri era impossibile*»
 - «Perchè io so, so fare e so sorprendermi. E poi ci provo. A sorprendere»

Modi di fare

... Credere è un lusso

- Se bastasse *sapersi sorprendere*
 - L'idea diventa business *se e solo se* sorprendi un *numero sufficiente di clienti* (e di finanziatori)
 - Saper comunicare l'innovazione
- Se bastasse *essere creativi*
 - Il business è sostenibile *se e solo se* si conserva e si rinnova la propensione ad avere *diversi modi di vedere, di pensare, di immaginare*
 - Saper creare le condizioni, e scegliersi le *persone giuste* (team)
- Se bastasse ..., e invece
 - Bisogna anche avere *pazienza*
 - Bisogna saper *mettersi nelle condizioni* di poter (e voler) tollerare il rischio e l'ambiguità
 - Il Business Plan è lo strumento gestionale

Dalla ricerca al mercato



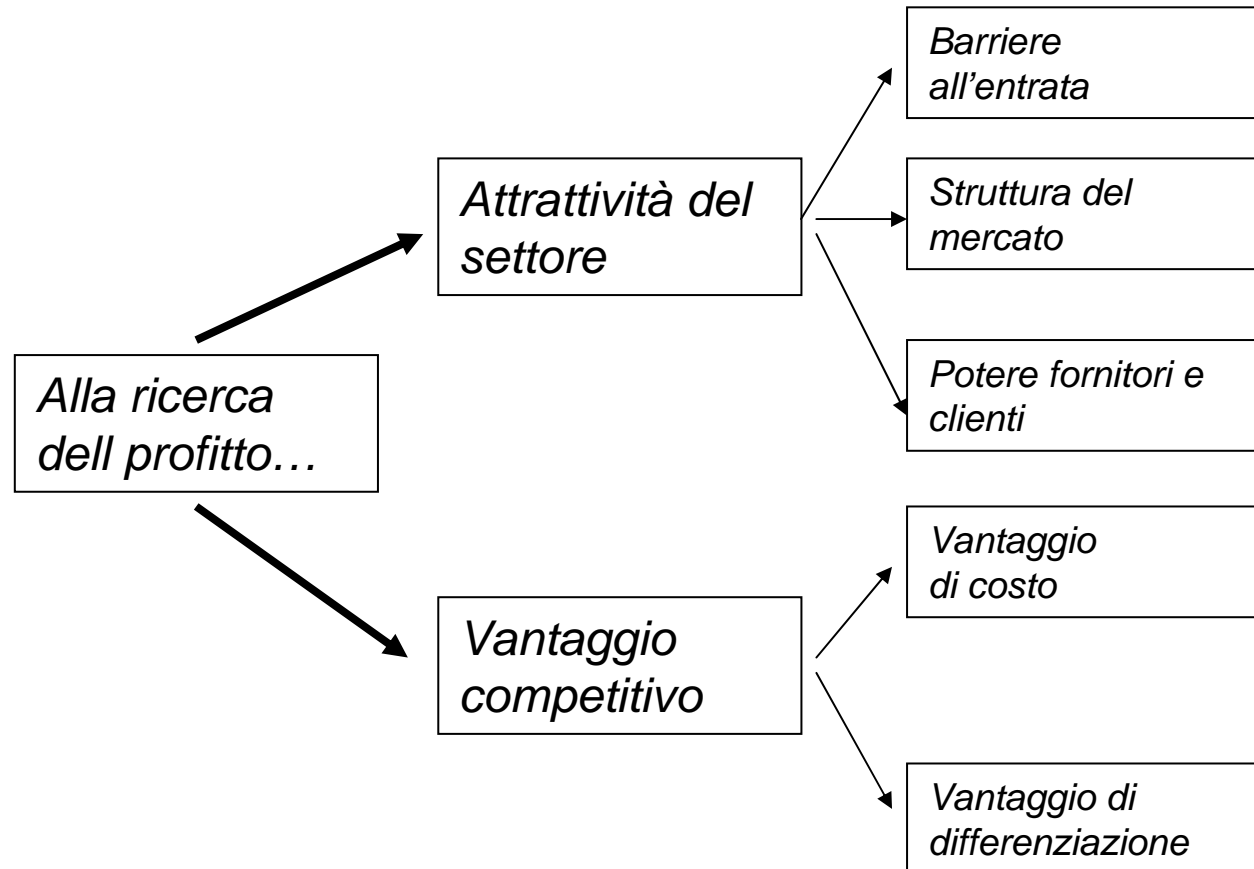
Fonti dell'innovazione

Una conoscenza scientifica

Una tecnica

Ricombinazione della catena del valore

Driver del valore



Quale innovazione

Innovazione di prodotto

Innovazione di processo

Migliore soddisfazione di un bisogno esistente

Scoperta e sviluppo di un nuovo bisogno

Differenziazione

Offrire qualcosa di unico cui gli acquirenti attribuiscono un valore

Qualsiasi cosa può essere trasformata in un prodotto con un valore aggiunto per un mercato ben definito o nuovo

Non riguarda solo prodotto o immagine; coinvolge il modo in cui azienda svolge propria attività

Consente vantaggi competitivi più sostenibili rispetto a quelli di costo

Innovazione

L'innovazione dipende dal progresso scientifico

- L'impresa è un importante attore, ma non opera da sola
 - L'innovazione richiede qualcosa di più della R&D
 - L'innovazione è un processo creativo e interattivo che coinvolge il mercato e altre istituzioni
 - Mercati competitivi sono una condizione necessaria ma non sufficiente per l'innovazione
 - Reti, esternalità, economie di scala sono fattori che determinano la redditività di un'innovazione

Innovazioni allo specchio

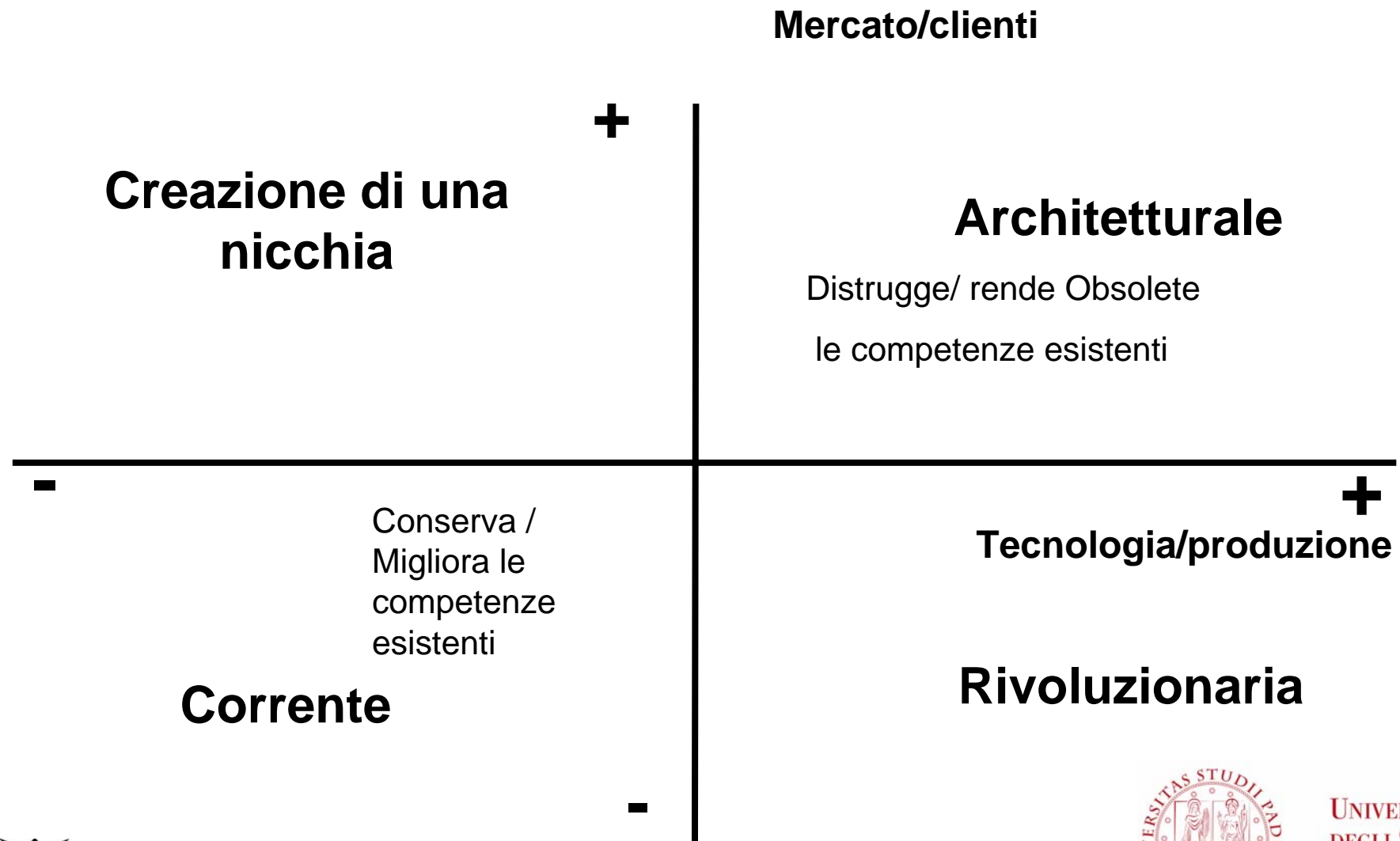
Tipologie

- Innovazione incrementale
- Innovazione radicale
- Cambiamenti nei sistemi tecnologici
- Cambiamenti di paradigma tecnico-economico

Impatti gestionali

- Atto creativo
- Rischio
- Mercato

Un quadro d'insieme



Imitatori o innovatori?

...dipende da:

- Possibilità di proteggere l'innovazione
 - Brevetti, diritti di autore o apprendimento anticipato
- Entità delle risorse complementari
 - Tecnologie complementari, necessità di una solida rete di distribuzione...
- Presenza di standard tecnici
 - Criticità della scelta del momento di entrata

Innovazione e vantaggio competitivo

Da cosa dipende la redditività dell'innovazione?

- Unicità del vantaggio competitivo
- Difendibilità, durabilità e imitabilità del vantaggio competitivo
- Appropriabilità della redditività (diritti di proprietà, potere contrattuale...)

Quali risorse per l'innovazione?

Tecnologie complementari

Risorse finanziarie

Reti distributive

Investimenti in marketing, pubblicità,
comunicazione

Il fabbisogno di risorse complementari
specializzate limita il rendimento, scoraggia
l'adozione, ostacola l'imitazione dell'innovazione

La gestione dell'innovazione

Esistono diverse strategie per sfruttare un'innovazione

- Creazione di una unità in un'impresa già esistente
- Alleanze strategiche/ esternalizzazione/ joint-venture
- Concessione di licenze

Da che cosa dipende la migliore strategia?

- Caratteristiche dell'innovazione
- Risorse e capacità dell'impresa (in alcuni settori le piccole imprese innovano e poi vengono acquisite)

I modelli di sviluppo dell'innovazione

Il modello della Grande Impresa

- il processo innovativo è gestito all'interno della stessa impresa
- la tecnologia e le risorse complementari devono essere riunite all'interno dell'impresa
- lo sviluppo tecnologico deve interessare un flusso di innovazioni correlate

Il modello Silicon Valley

- piccole imprese create ex novo o per filiazione
- diffusi rapporti di collaborazione (alleanze, joint-venture...)
- formazioni di reti di imprese

Per ... vedere, pensare, immaginare, fare



Compagno C., Pittino D., (a cura di), 2006,
Ricerca scientifica e nuove imprese,
Isedi, Torino



Lester R.K., Piore M.J., 2004,
Innovation. The missing dimension,
Harvard University Press, Cambridge Ma.

Christensen C.M., Raynor M.E., 2004,
Il dilemma dell'innovatore,
Etas Libri, Milano

Granelli A. (a cura di), 2005,
Comunicare l'innovazione,
Il Sole 24 Ore Libri, Milano



Paolo Gubitta

Associato di Organizzazione Aziendale alla Facoltà di
Economia dell'Università di Padova

E' associato all'Italian Family Research Academy (ITFERA)

E' componente del Comitato Tecnico Scientifico della Fondazione Centro
Studi Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti

E' Direttore Scientifico del Master per Imprenditori di Piccole e Medie
Imprese della Fondazione CUOA



Tra le sue pubblicazioni

(con M. Ametis), *Collaborare per Competere*, Franco Angeli, Milano, 2006

“Dopo il *make or buy, lo share*”, in *Sviluppo & Organizzazione*, 210, 2005

(con P. Costa), *Organizzazione Aziendale*, McGraw-Hill, Milano, 2004

“Aziende Piccole, Grandi Imprese”, in *Sviluppo & Organizzazione*, 202, 2004

Per stampare

- più slide per pagina (2, 4, 6 eccetera)
- in bianco e nero

Indicare le proprie preferenze tra le opzioni di stampa della propria stampante

- File – Stampa – Stampa di