

rinascita di un interesse su questi problemi anche nel nostro paese, ci sentiamo di concludere che ha pienamente raggiunto il suo scopo.

G. MALERBA

Milano, Università Cattolica

A. LASSINI, *Opportunità tecnologiche, piccola dimensione e strategie innovative*, Quaderni de l'Industria, Il Mulino, Bologna 1987. Un volume di pp. 162.

L'idea di partenza è molto semplice ed è questa: l'imprenditore per diventare tale deve avere innanzi tutto una idea innovativa con un mercato (almeno potenziale) definito e deve possedere tutta una serie di requisiti di cui molti economisti, sociologi, psicologi, ecc. hanno ampiamente analizzato le numerose sfaccettature ma sulle quali, a nostro parere, la teorizzazione schumpeteriana rimane sempre un punto fermo irrinunciabile. Sulla nascita dell'imprenditore la letteratura moderna si è ampiamente sbizzarrita con analisi sia di natura economica che politica che prettamente aziendale.

Ma l'imprenditore (e una volta diventato tale) ha compiuto solo una parte della sua opera, a nostro parere la più «facile».

La parte più difficile non è tanto il «diventare» imprenditore ma piuttosto il «rimanere» imprenditore.

È innegabile che la fase di *start-up* imprenditoriale ha solitamente una serie di regole spietate e estremamente selettive; chi le supera ha la stoffa per iniziare a fare l'imprenditore e la *business* idea è solo uno degli elementi; un elemento sicuramente necessario e fondamentale ma non sufficiente.

Numerosi sono i casi di imprese che pur nascendo su *business* idea sicuramente innovative e con delle potenzialità di mercato enormi per il proprio prodotto o servizio, non riescono a decollare per la mancanza di una

guida imprenditoriale dotata di quelle caratteristiche (oltre naturalmente alla *business* idea iniziale) tipiche dell'imprenditore.

Su questi meccanismi di *start-up* molto è stato scritto e moltissimo si sta scrivendo specialmente in relazione agli ultimi orientamenti e in taluni casi provvedimenti di politica economica industriale attuale orientati alla *job creation*.

Quello della nascita imprenditoriale e della creazione di impresa sta poi diventando un mercato vero e proprio su cui consulenti, o presunti tali, si sono lanciati vantando strane formule magiche, ma che di magico hanno ben poco, per scovare l'imprenditore e le nuove idee imprenditoriali; addirittura sono stati inventati corsi di formazione per potenziali imprenditori: si insegna, o meglio si tenta di insegnare, a fare l'imprenditore a chi non sa nemmeno se ha la predisposizione e l'attitudine per poterlo fare.

Il libro di Angelo Lassini si inserisce nella fase successiva: non tratta di potenziali imprenditori o aspiranti industriali ma di piccoli imprenditori innovativi che la fase di *start-up* l'hanno già superata ma che ora si trovano di fronte al problema, che come abbiamo già evidenziato in precedenza, ha un grado di complessità e concretezza superiore e cioè, in parole semplici, il «tirare avanti».

Che cosa fanno, dove compiono gli errori più frequenti, e quale è la ricetta del successo per i piccoli imprenditori innovativi?

Lassini ha svolto una approfondita indagine su 128 piccole e medie imprese innovative (con meno di 300 addetti e non collegate a gruppi industriali e finanziari) appartenenti ad un universo nazionale di circa 500-550 imprese (di cui oltre la metà in Lombardia, dove sono state localizzate le aziende intervistate) e che hanno realizzato nel periodo 1976-1984 almeno una innovazione di prodotto, avendo introdotto per prime in Italia un prodotto o servizio con sostanziali caratteristiche di novità di una certa rilevanza funzionale.

Una prima interessante risultanza di questa indagine è che quelle che la letteratura economica definisce co-

me tipiche «piccole imprese *high tech*» non sono poi quelle imprese che evidenziano la performance, in termini di quote di mercato sia in Italia che all'esportazione, più elevata, ma piuttosto troviamo le performance migliori in quelle piccole imprese che, ad una intensità tecnologica inferiore alle tipiche «piccole imprese *high tech*», abbinano funzioni commerciali più consistenti e un rapporto con l'utenza più ispirato dal *marketing* che *technology oriented*.

In effetti Lassini mette in evidenza come la capacità di relazione con la utenza costituisce una delle questioni più importanti e decisive per le piccole imprese innovative; lo sviluppo di servizi collaterali e successivi alla vendita e la decisione di puntare su pochi e selezionati clienti per l'introduzione di nuovi prodotti costituiscono due fra i principali strumenti delle strategie di successo di queste imprese.

Un altro fattore fondamentale per determinare il successo o l'insuccesso delle piccole imprese innovative è la loro capacità ad erigere barriere all'imitazione dei propri prodotti.

L'arma migliore per vincere il gioco competitivo imposto dai tradizionali canoni della concorrenza oligopolistica risulta essere ancora quella di una presenza di adeguate funzioni e capacità commerciali determinanti anche per lo stesso proseguimento del percorso innovativo.

Infine estremamente interessante è la matrice (tipo Boston Consulting Group) che Lassini in base ai dati dell'indagine sul campo costruisce mettendo in relazione le strategie prodotto/utente con le strategie prodotto/mercato.

Per strategie prodotto/utente si intendono le strategie riguardanti il gra-

do di personalizzazione della produzione che varia dal prodotto «pezzo singolo *ad hoc*» alla standardizzazione e cioè dalla produzione di serie; per strategie prodotto/mercato si intendono quelle strategie basate sulla concentrazione su una ben definita e delimitata nicchia di mercato piuttosto che sulla diffusione del prodotto su di una larga fascia di utenti.

All'interno di tale matrice è interessante rilevare i percorsi strategici delle piccole imprese innovative ed in particolare le caratteristiche, e di conseguenza le implicazioni sull'andamento generale del proprio *business* di chi privilegia le economie di scala (standardizzazione per quanto riguarda le strategie prodotto/utente e specializzazione per quanto riguarda le strategie prodotto/mercato) rispetto a chi si basa invece su economie di scopo (standardizzazione per le strategie prodotto/utente e diversificazione per le strategie prodotto/mercato), o chi si concentra sulle economie di specializzazione (personalizzazione per le strategie prodotto/utente e specializzazione per le strategie prodotto/mercato) rispetto a chi infine si concentra sulle economie di trasferimento tecnologico (personalizzazione per le strategie prodotto/utente e diversificazione per le strategie prodotto/mercato).

Lo studio e l'utilizzo di tale matrice è di fondamentale importanza e può costituire un valido strumento per chi, specialmente oggi in un'ottica di revisione ed evoluzione degli strumenti finanziari è, o meglio sarà preposto a valutare la redditività di un portafoglio di investimenti in piccole imprese innovative.

G. PAPETTI

Milano, Università Cattolica