

Come creare un ambiente innovativo

"La maggior parte delle paure scompare appena abbiamo vinto il traditore che è in noi" M. Gandhi

Innovazione: questo vocabolo, ciclicamente attira intensi discorsi, convegni ed articoli e, per il solo attivismo che genera, molti si convincono che il problema dell'innovazione sia almeno in parte risolto.

Viene chiamata in campo la densità brevettuale che vede il Giappone con un brevetto, generato da entità giapponesi, ogni 330 abitanti, la Germania con un brevetto ogni 1.600 abitanti, gli USA con un brevetto ogni 1.700 e, di fronte a tali percentuali, ci si preoccupa che l'Italia depositi un brevetto ogni 7.100 circa.

Forse è opportuno trascurare, per un attimo, le cifre allarmanti per partire da più lontano e, avendo presente che per costruire un palazzo è necessario predisporre solide fondamenta, capire per quale ragione i contratti di ricerca servono se inseriti in un con-



Gilberto Luigi Petraz

testo più ampio.

Di qualunque settore produttivo si tratti, industria, commercio, artigianato, agricoltura o servizi, innovare significa introdurre miglioramenti in un qualche cosa, sia esso un metodo, un processo, un macchinario o un oggetto, consistenti in quanto di meglio c'è nel settore. Innovare non significa necessariamente inventare. Inventare significa introdurre, in quel qualche cosa, ciò che in precedenza non era presente nello stesso settore.

Un ambiente culturalmente adeguato è più produttivo di innovazioni e di invenzioni rispetto ad un ambiente meno favorito. Non è peraltro condivisibile la vecchia impostazione schumpeteriana secondo cui è sufficiente la presenza dell'agente inno-

l'iniziativa Industria & Cultura promossa dall'Assindustria di Udine in collaborazione con la Biblioteca Civica Joppi di Udine. Sono intervenuti all'incontro, oltre all'autore, anche Tarcisio Mizzau, delegato alla Cultura dell'Assindustria di Udine, Nicolino Borgo, che ha presentato il libro e l'attore Francesco Accomando, della Compagnia del Centro Servizi e Spettacolo di Udine.

"La presentazione di un libro come *Cristiani nella società* di Enzo Bianchi - ha evidenziato il dottor Mizzau - è suggerita dalla confusione che provocano spesso gli atteggiamenti pubblici dei cristiani, nell'attuale società. Portatore di una morale a volte ammirata, nei suoi aspetti solidaristici, a volte respinta, ad esempio nell'impegnativo rispetto alla vita nascente, il cristiano d'oggi dimentica spesso di dichiarare i fondamenti sui quali le sue scelte etiche si basano. Il libro di Enzo Bianchi, con ricchezza teologica sempre aderente alle aspirazioni dell'uomo, mette al primo posto la riflessione sulle ragioni di base delle scelte del cristiano nella società".

SICUREZZA DEI DATI: CONVEGNO DI VANTAGGINRETE - Nell'ambito dell'attività "Il mercato informa", Vantagginrete, gruppo di lavoro dei gruppi Servizi alle Imprese e Telecomunicazioni dell'Assindustria di Udine, ha organizzato, in collaborazione con Teorema Engineering srl, a palazzo Torriani, un convegno sul tema: "Privacy e sicurezza dei dati: cosa fare?". Dopo il benvenuto ai partecipanti da parte dei rappresentanti di Teorema srl, il convegno è entato nel vivo con il professor Graziano De Petris, docente e responsabile della Sicurezza dell'Azienda Ospedaliera di Trieste; Vincenzo Campanale, Product Manager Security and Management Server di Microsoft Italy, il professor Walter Cipolleschi, dell'Università di Udine, e il professor Roberto Capone, di Ref Service.

OMAGGIO ALLA COLLEZIONE ZANINI - Industria e Cultura ha reso omaggio all'ampia rassegna presso la Chiesa di San Francesco dedicata a Giuseppe Zanini, in arte Nino Za (Milano 1906-Roma 1996), illustratore caricaturista, mercante d'arte, ma prima ancora illuminato collezionista. Lo ha fatto a palazzo Torriani, proponendo un approfondimento alla mostra organizzata dalla Galleria d'Arte Moderna di Udine. Presenti all'incontro il delegato alla cultura dell'Assindustria friulana Tarcisio Mizzau, il curatore della mostra Isabella Reale e il docente di Fenomenologia dell'Arte Contemporanea dell'Accademia di Belle Arti di Genova Marisa Vescovo che ha parlato, anche mediante la proiezione di diapositive, di "Pittori e muse: modelli di seduzione nell'arte contemporanea". L'articolata rassegna di San Francesco è formata da circa 80 dipinti fir-

mati dai principali artisti italiani del XX secolo, provenienti dal nucleo di quella che fu la collezione più privata di Zanini che, come poche altre in Italia, sintetizza il gusto legato alla dominante tradizione figurativa dell'arte contemporanea, a partire dai ritratti dedicati alla moglie, Germana, animatrice della galleria-cenacolo di via del Babuino a Roma. Una bellezza classica, conosciuta a Udine, che divenne musa e modella d'eccezione degli artisti della galleria come: Giorgio De Chirico, Massimo Campigli, Felice Casorati, Virgilio Guidi e molti altri. Le opere esposte si configurano come un'ampia panoramica sulle espressioni artistiche di tendenza del secolo scorso. Nella collezione Zanini figurano tutti i protagonisti del Novecento come Mario Sironi, Carlo Carrà, Filippo de Pisis, Renato Guttuso, Giuseppe Cesetti, Ottone Rosai, Fiorenzo Tomea e Arturo Tosi.

vatore, infatti solo quando il gruppo riconosce che l'innovazione è un valore, essa diviene fattore naturale di identificazione collettiva. Ricordiamoci il fermento innovativo che indusse e rese possibile la rivoluzione industriale inglese.

Un ambiente poco innovativo sarà teso a rincorrere i concorrenti, a copiare, ad imitare, invece di strutturarsi per generare, o anche solo per accogliere, novità. Raramente sarà in grado di proporre qualcosa di proprio, e quando lo fa non è in grado di utilizzarlo adeguatamente.

Un ambiente innovativo, integrato con l'habitat tecnologico, deve essere sostenuto da strutture pubbliche, sia amministrative che operative, che non costituiscono fattori ritardanti o penalizzanti dell'impresa.

Ricordiamoci come si organizzò la Prussia, per creare un suo capitale intangibile (il capitale umano), quando aprì le porte al capitale ed alla tecnologia inglese, ed esaminiamo la parallela evoluzione che caratterizzò l'Irlanda per richiamare il capitale straniero.

Oltre a proporre prodotti a più alto valore aggiunto, un tale ambiente ha la capacità di autoadattarsi al contesto concorrenziale, proponendosi anche in altri contesti più redditizi. Ricordiamoci la politica delle alleanze interne, per consolidare le posizioni esterne, che caratterizza, già dalla fine dell'800, la struttura imprenditoriale tedesca. Un tale ambiente non si acquista e non è in vendita, va creato affinché il coraggio del ricercatore, innovatore o inventore, sia una predisposizione culturale di gruppo.

Un tale ambiente di impresa deve esprimere, armonicamente e continuamente in ogni ambito, uno spirito propositivo di ricerca, di applicazione del miglioramento e di eccellenza del risultato. E' emblematico il progresso che la SAVIO di Pordenone, grazie a questo "clima", fece tra gli anni '60 e '70, divenendo la più importante azienda meccanotessile italiana.

Si aggiunga che un ambiente innovativo, curando l'adeguamento culturale dei propri collaboratori, non reprime la loro capacità di analisi e di risposta.

Una volta c'era la svalutazione facile che ridava linfa competitiva, senza che il valore aggiunto fosse modificato; inoltre, c'era un potere politico che, pur di ottenere consensi, fletteva le regole del mercato. Oggi tali artifi-

zi, che congelavano lo sviluppo intellettuale dell'impresa non ci sono più, sì che la ricerca di un corretto utilizzo del capitale intangibile diviene prioritaria ed essenziale.

Quando si sente parlare di innovazione, si nota che viene associato sempre un richiamo alla necessità di ottenere finanziamenti. E' certo che, per innovare certe tecnologie, ovvero per adottarle, servono capitali, ma, nelle scelte delle tecnologie, da una parte si deve preventivamente valutare l'habitat tecnologico tipico ove l'impresa è inserita, e dall'altro si devono considerare alcuni aspetti compiutamente non di corollario.

E' perfettamente inutile fare investimenti connessi a tecnologie avanzate, quando le risorse umane non dispongono di una cultura dell'innovazione sufficiente. I salti tecnologici, che necessariamente implicano salti culturali, non sono mai stati produttivi di buoni risultati, la gradualità del cambiamento sì. E' emblematica la fine che fece la COGNESINT di Imola.

Va poi ricordato che spesso le attività presentano dispersioni, disomogeneità, potenziali non gestiti, fattori negativi che rappresentano spesso valori percentuali, anche notevoli, di non produttività, di spreco.

In un ambiente coerente con le esigenze di chi vi lavora, motivante e gratificante, queste dispersioni, questi mancati utilizzi, esisteranno comunque, ma in quantità e con effetti minori.

C'è poi la tendenza degli imprenditori ad utilizzare il reddito di impresa per investimenti in altri settori, impoverendo l'impresa stessa che risulta spesso sottocapitalizzata. Questa tendenza, oltre a soddisfare discusse teorie di riduzione del carico fiscale, risente della concezione peccaminosa del reddito. Inoltre, tale comportamento è alle volte determinato da non affezione, da non fiducia quanto meno nei confronti dell'impresa; un collaboratore che si accorge di ciò non sarà certamente l'elemento trainante.

E' capibile un'armonica operazione di prelievo decisa dopo che il capitale disponibile sia risultato correlato alle esigenze, e dopo che gli investimenti siano stati effettuati. L'asportazione di capitali senza che siano state assicurate le esigenze minime, riducendo la capacità operativa e l'autonomia dell'impresa, fa perdere progressivamente l'atteggiamento con-

correnziale ed allontana il coraggio della ricerca.

Spesso l'imprenditore ritiene che l'acquisto di un nuovo macchinario gli conferisca un più incisivo potere concorrenziale. Ciò è vero solo nel breve periodo. La disponibilità di capitale porta sempre un vantaggio temporaneo essendo il capitale, per sua natura, mobile e reperibile da chiunque a fronte di capacità di reddito. Inoltre, il produttore di macchine, per sua missione, tende a favorire la riproduzione, e quindi l'ampia collocazione, delle macchine che produce. E' emblematica l'esportazione di macchine ed attrezzature per lavorare il legno che caratterizzò gli anni '70 ed '80.

Differente è il caso dell'impresa che, al suo interno, valorizza le capacità propositiva dei collaboratori, la loro volontà di confrontarsi con il nuovo, stimolando la concretizzazione di nuove procedure operative o nuovi dispositivi, anche per uso interno. Sul punto si richiama l'esperienza IKEA e quella BANG & OLUFSEN danese.

Una tale impresa utilizza al meglio le proprie risorse e nel contempo ottiene una progressiva e continua evoluzione, con un correlato aumento contributivo, anche in termini di valore aggiunto.

E' questa la metodica di innovazione? Lo è per chi scrive e per molta parte del pensiero contemporaneo. Lo è ovunque sia stata data risposta agli stimoli interni ed esterni, tendendo all'armonizzazione dei contributi, e degli ambienti, creando un costante adeguamento concorrenziale con un notevole incremento del reddito. Nessun apporto di capitale può garantire tutto ciò.

In un siffatto contesto, l'invenzione, cioè quel contributo nuovo, non presente e non disponibile prima, non solo diviene prodotto naturale, ma genera un circuito virtuoso e produttivo di nuove realtà reddituali.

Ricordiamoci che anche piccoli fatti innovativi, se gestiti con spirito illuminato, possono portare a grandi risultati.

Un piccolo appezzamento di terreno, sperduto nella campagna, venne recintato, e fu il fattore generatore della rivoluzione industriale inglese.

Solo dopo aver avviato il processo innovativo interno sarà possibile pensare alla grande ricerca.

Gilberto Luigi Petraz,
presidente della GLP srl di Udine