

Progettare Insieme

Tecnologia Organizzazione Lavoro

Progettare l'organizzazione per l'innovazione

Giovanni Costa

**Professore emerito di Organizzazione aziendale e Strategia d'impresa Università di Padova,
Membro CdA Intesa Sanpaolo**

*Sintesi e rielaborazione dell'intervento al Workshop sella Community "Progettare insieme"
Milano, Bicocca, 17/10/2018*

I problemi del nostro Paese sono sotto gli occhi di tutti: debole crescita, bassa produttività, elevata disoccupazione. Abbiamo aziende eccellenti che hanno reagito molto bene alla crisi e hanno ripreso a esportare massicciamente. Anche se molte eccellenze vengono vendute a investitori stranieri. Ieri è toccato a Guzzini. L'altra settimana a Versace. Tutti si rallegrano perché i posti di lavoro restano in Italia. Ma a Parigi nei quartieri generali del lusso chiamano il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta "La manufacture de l'Île-de-France". Abbiamo un problema di organizzazione della parte alta delle nostre aziende dove nasce la strategia, dove la governance definisce il ritmo dell'innovazione strategica, i passaggi generazionali, le alleanze e così via. Abbiamo poi il problema dei nuovi imprenditori.

Parlare di innovazione significa spesso parlare di start up che in molti sistemi imprenditoriali sono il vero motore della crescita. Nel nostro non riescono a svolgere pienamente questo ruolo. In Italia infatti si contano (settembre 2018) 9.647 startup innovative con 52.512 soci operativi e addetti. Fatturano complessivamente poco più di 1 miliardo di euro. Arrotondando, una media di 100mila euro di fatturato per azienda e quindi 20mila per socio operativo/addetto (Fonte Gregorio De Felice). Sono dati interessanti ma è difficile pensare che venga da qui un contributo decisivo alla crescita del Pil e del vantaggio competitivo del Paese.

Ciò potrebbe dipendere non tanto o non solo per la mancanza di capitali, quanto piuttosto per carenza di spirito imprenditoriale dei fondatori. La relativa abbondanza iniziale, invero solo apparente, di fondi pubblici, premi, incentivi non si accompagna a una vera e propria partnership finanziaria e imprenditoriale, indispensabile quando l'idea comincia a prendere corpo e aumenta in misura significativa il fabbisogno di risorse economiche ma non solo. Il venture capital è importante per l'apporto finanziario, che è fondamentale, ma soprattutto per il rapporto che si attiva tra l'investitore e la start up e che si basa su impegni reciproci, ibridazione di prospettive e di competenze, confronto continuo e così via. Nel nostro Paese ci sono importanti esperienze di Parchi scientifici (che probabilmente devono essere radicalmente ripensati), di incubatori e acceleratori privati o collegati a Università e Fondazioni. Spesso si ha la sensazione di una dispersione di iniziative nessuna delle quali raggiunge il punto critico. Grandi attese sono ora riposte nei competence center collegati al piano Industria 4.0 che coinvolgono importanti atenei e che speriamo non si trasformino in show room delle aziende che li sostengono.

Startup e open innovation

Una recente ricerca di Anastasia, Furlan e Pitangaro¹ sulle nuove imprese manifatturiere ha rilevato che le loro probabilità di successo sono diverse a seconda che si tratti di fondatori senza una precedente esperienza aziendale o che si tratti di imprese nate per gemmazione da una realtà aziendale esistente che quindi beneficiano del trasferimento di una sia pur minima curva di esperienza. Questa evidenza ha rilevanti conseguenze sulle politiche di incentivazione di nuova imprenditorialità e di promozione di start up. Probabilmente è la consapevolezza di questa relazione che dovrebbe indurre a favorire una precoce aggregazione delle start up a imprese esistenti e funzionanti. L'obiettivo è di sottrarre gli startupper a una pericolosa autoreferenzialità drogata da provvidenze varie.

Le start up traggono grande beneficio dalla prossimità con consolidate aziende innovative la cui presenza ha ricadute importanti sul territorio circostante. L'Italia ha una presenza di imprese di dimensioni adeguate sicuramente superiore a quella che la narrazione sulle Pmi lascia intendere, ma probabilmente non sufficiente a creare un ambiente favorevole alla crescita e al consolidamento delle nuove imprese. Per questo ha suscitato interesse un progetto denominato Innovation Factory lanciato nel 2018 da Electrolux a Pordenone. Il progetto è spinto da due driver.

Il primo è una strategia di Open Innovation² che come è noto consiste in una sistematica ibridazione delle risorse interne di ricerca e sviluppo con risorse esterne abbassando l'ossessione di generare innovazioni proprietarie e confidando sulla capacità di proteggere l'innovazione non tanto con barriere legali e organizzative quanto piuttosto con la capacità di arrivare rapidamente al mercato e di controllare la filiera con quelle che Porter chiama le risorse complementari. Esperienze analoghe sono state sviluppate nella farmaceutica alla Zambon di Vicenza. Con l'Open Innovation, il potenziale di innovazione aumenta in misura significativa come è dimostrato da una grande quantità di successi. La grande sfida sarà adattare questo approccio all'innovazione alla realtà delle nostre medie imprese.

Il secondo driver è costituito dalla creazione di spazi interni di ibridazione in cui vengono inseriti i partner dell'innovazione che vengono lasciati liberi di esprimersi e sperimentare avendo però ricevuto linee guida e risorse dedicate. Il primo step del progetto è stata una Call4Innovation che ha avuto oltre 150 risposte che hanno portato alla selezione di 5 "entità" che lavoreranno per un anno a progetti condivisi con l'azienda. Si tratta di un'esperienza che andrebbe attentamente osservata da chi gestisce progetti di accelerazione per capire come valorizzare il ruolo delle imprese in questi processi.

Tempi e spazi della progettazione del lavoro

Nella progettazione del lavoro per l'innovazione sia di prodotto/servizio sia di processo si incontra subito il problema dell'organizzazione dei tempi e degli spazi su cui impattano in misura rilevante le nuove tecnologie.

¹ 1 Anastasia B, Furlan A., Pitangaro S., "Manifattura e nuova imprenditorialità in Veneto" in Economia e Società Regionale n.1/2015

² 2 Chesbrough H., Open Innovation: Researching a New Paradigm, Oxford University Press, 2006

La strutturazione dei tempi e degli spazi delle città, delle aziende, delle amministrazioni pubbliche, delle attività di divertimento pongono rilevanti problemi di compatibilità e di integrazione che si stanno rivelando fonti di conflitti, di disagio individuale e collettivo oltre che di opportunità che caratterizzano quella che sinteticamente viene definita la modernità o, a voler esagerare, la post modernità. Si è passati dall'unità di luogo, di tempo e di azione della tragedia greca alla desincronizzazione e all'ubiquità dell'epopea post moderna.

La domanda di flessibilità nasce da rigidità di processi le cui caratteristiche sono ritenute immutabili. Un esempio: nella progettazione di un impianto un tempo si mettevano in sequenza le varie fasi ognuna con i suoi tempi di realizzazione; per arrivare prima era necessario lavorare sui ritmi. Il simultaneous engineering ha drasticamente ridotto i tempi. Si è rivelato cruciale passare dalla sequenzialità alla simultaneità. Per capire la differenza tra i due concetti, si pensi per la musica o i film alla cassetta e al disco. Con la cassetta per trovare quello che interessa si deve scorrere tutto il nastro. Con il disco si ha accesso diretto ai vari contenuti. Ora la tecnologia del cloud consente una desincronizzazione quasi totale rendendo l'accesso indipendente da tempo e spazio.

La digitalizzazione accelera la dematerializzazione dei beni, favorendo lo sviluppo di prodotti a sempre più elevato contenuto di informazione e intelligenza. Se l'organizzazione deve generare strategie, produrre conoscenza e tecnologia, si passa dall'exploitation, sfruttamento di cose già note che richiede un apprendimento per ripetizione, all'exploration, esplorazione del non conosciuto che richiede un apprendimento per comprensione basato su congetture, intuizioni, falsificazioni, tutte attività centrate sull'individuo, sulla totalità delle capacità umane che difficilmente possono essere surrogate dalle macchine.

Per capire questi cambiamenti, è utile distinguere tra attività di trasformazione e attività d'interazione. Le attività di trasformazione sono quelle più tradizionali legate al «fare» e non presentano particolari problemi (stampare dei circuiti, assemblare le parti di un motore, confezionare un abito). Sono anche quelle che più facilmente possono essere automatizzate. I problemi, e le opportunità, nascono con le attività d'interazione. Queste si possono suddividere in interazioni standardizzate e interazioni tacite.

Nelle interazioni standardizzate l'operatore deve essere in grado di decodificare situazioni sempre diverse, utilizzando procedure routinarie e talvolta anche automatizzate, per riconoscerle e per selezionare le soluzioni più appropriate che sfruttano la conoscenza accumulata dall'esperienza anche con l'ausilio di appositi software (sistemi esperti, business intelligence). Si pensi a un call center in cui gli operatori devono interagire con persone e problemi sempre diversi e quindi devono essere in grado di rapportarsi alla situazione, riconoscere il problema e individuare la soluzione tra un repertorio predefinito di risposte.

Le interazioni tacite sono più complesse, producono più valore e richiedono persone in grado di affrontare situazioni ambigue dove non possono essere usate procedure o algoritmi mentre è necessario disporre di capacità di giudizio ed esercitare discrezionalità per produrre una soluzione su misura. L'esecutore diventa un innovatore seriale perché crea soluzioni uniche. Questo è il fronte dove si combatterà la lotta tra l'uomo e la macchina. Oggi si investono centinaia di milioni per creare macchine che pensino e agiscano come l'uomo. Nello stesso tempo si spendono centinaia e centinaia di milioni per togliere dalla vita attiva milioni di persone che già hanno la capacità di pensare come uomini

Desincronizzazione e identità

La sincronizzazione facilita i processi identitari, la desincronizzazione li rende più problematici. L'identità è una dimensione che l'economia standard ha rimosso creando modelli, spazi e strutture che per funzionare hanno bisogno di negarla. Marc Augé è il creatore del concetto di "nonluogo", inteso come spazio di concentrazione di persone dove lo scambio sociale e affettivo è praticamente nullo: aeroporto, supermercato, autostrada, dove si entra declinando obbligatoriamente la propria identità (carta d'imbarco, carta fedeltà, telepass) per piombare subito dopo nell'anonimato. Recentemente egli ha spostato l'attenzione sulle non persone, individui cui sono negate identità e cittadinanza. Parafrasando le negazioni di Augé si può ricostruire lo scenario teorico ed empirico entro cui potremmo essere tra poco immersi.

Uno scenario fatto di non persone (l'individuo ridotto dagli economisti a operatore logico) che si aggirano per non luoghi (i mercati che postulano l'irrilevanza della specifica identità delle parti contraenti) e si scambiano non beni (gli indici, i certificati, i future) o non notizie (fake news) pagando con la non moneta degli alchimisti finanziari (cripto valute e simili) o accettando un inconsapevole baratto con i predatori di informazioni sensibili. Non sarà semplice uscirne e tornare all'economia reale, alle persone vere.

Dare identità, consistenza e continuità temporale ai luoghi di produzione, consumo e divertimento significa porre le premesse per costruire (o ricostruire) un'identità in cui ciascuno possa riconoscersi e attraverso cui farsi riconoscere, sviluppare un sistema di relazioni, identificare i gruppi sociali di riferimento e i tratti distintivi che li differenziano da altri. Ma un amalgama indifferenziato e sincronizzato potrebbe essere la negazione dell'identità. Differenziare e integrare sono le due polarità attraverso cui passa la soluzione di problemi apparentemente lontani quali l'urbanistica, l'organizzazione produttiva e sociale o semplicemente la modularizzazione degli orari.

Nella differenziazione il pericolo è di creare un eccesso di frammentazione, costruire barriere mentali che inducono una visione stereotipata dell'altro, un eccesso di fiducia nelle proprie forze e capacità, una sistematica sottovalutazione dei segnali che provengono dall'esterno e una sostanziale incapacità di cambiare, di metabolizzare il diverso. Nell'integrazione il pericolo da evitare riguarda l'appiattimento sullo stesso modello, la negazione delle differenze e della pluralità di esperienze e bisogni. Le economie di scala e di replicazione sono perseguite a scapito delle economie di varietà e di innovazione. I modelli di consumo e produzione convergono a livello globale in una desolante uniformità che genera stagnazione.

Ubiquità nomade

La contrapposizione tra sincronizzazione e desincronizzazione, tra specializzazione e pluralità funzionale, tra differenziazione e integrazione potrebbe forse essere superabile attraverso quella che Jacques Attali chiama l'ubiquità nomade che è la situazione che, grazie alle nuove tecnologie, consente alle persone di essere sempre connesse senza limitazioni di spazio e di tempo. L'ubiquità per l'impresa come per il lavoratore significa non restare vincolati a una sola specializzazione, essere flessibili, capaci di muoversi rapidamente e ricombinare le proprie competenze; per una nazione significa l'apertura alle culture e alle idee degli altri, la disponibilità ad apprendere da esse e a mettere in discussione il primato delle proprie.