

PARTE II
Corporate Social Responsibility

INNOVAZIONE: OPPORTUNITÀ O SCELTA OBBLIGATA?

*di Giovanni Zoccoli,
direttore del master in “Corporate Social Responsibility”,
università europea di Roma*

Nell'impresa moderna, l'innovazione è opportunità e scelta obbligata allo stesso tempo, perché l'impresa non orientata all'innovazione è destinata nel breve o medio periodo a perdere competitività. Tuttavia, occorre riflettere con esattezza sul significato del termine innovazione.

Innanzitutto, l'innovazione modernamente intesa non ha gli stessi caratteri del passato, dove innovare era quasi sinonimo di inventare, dare luogo cioè ad una “scoperta”. Oggi innovare non significa soltanto adoperarsi sul “prodotto finito”, ma anche sul processo, cioè sulle pratiche e sui meccanismi da cui scaturisce il prodotto. E il principale risultato dell'innovazione su un processo produttivo è un “miglior utilizzo dei tempi”. E, a tal proposito, si impone una precisazione: migliorare i tempi vuol dire soprattutto poter restringere i tempi di controllo delle operazioni a carattere ripetitivo e potersi meglio dedicare alla strategia, con un conseguente profitto del tutto monetizzabile. Più un'azienda può dedicarsi alla pianificazione e ideazione degli obiettivi e dei modi ottimali per raggiungerli, più alta sarà la coscienza delle potenzialità esprimibili e dei risultati indispensabili per la crescita e l'affermazione nell'ambito di contesti sempre maggiormente competitivi¹.

Tale prima riflessione ne introduce un'altra. Uno dei requisiti fondamentali per accogliere e sfruttare efficacemente l'innovazione è la flessibilità e, al tempo stesso, la flessibilità è il principale risultato dell'innovazione. Un'azienda flessibile è quella che sa recepire e sfruttare al meglio le potenzialità di strumenti e pratiche innovative. Questo anche se strumenti e pratiche non sono propriamente “nuovi”. E' ciò che insegnano discipline emergenti come la Business Process Reengineering (BPR), che studia i modi di razionalizzare i processi aziendali revisionando e semplificando meccanismi già esistenti. L'innovazione, quindi, è anche e soprattutto un nuovo modo di vedere e vivere la realtà aziendale.

¹ “Le aziende devono possedere le caratteristiche di un sistema dinamico che si evolve e si adatta, o meglio anticipa i mutamenti dell'ambiente”. Ippolito Spadafora, “Tecnologie dell'informazione”, Torino, Bollati Boringhieri, 2003.

Un altro spunto di riflessione si apre a questo punto. Tendiamo a identificare l'innovazione *tout court* come "innovazione tecnologica". Ma le nuove tecnologie da sole non sono sufficienti all'innovazione. Occorrono persone, capacità e atteggiamenti psicologici e culturali idonei. Le teorie del determinismo tecnologico impongono il dogma della "macchina plasmante". L'idea è che le nuove tecnologie possano modellare la struttura e il funzionamento di un'azienda secondo modalità standard che sono tipiche della tecnologia e che prescindono dalle caratteristiche del contesto². Ma le aziende non si limitano ad essere modellate dalle tecnologie. L'innovazione si combina con la flessibilità, le tecnologie vengono adattate alle caratteristiche, alle competenze e alle finalità specifiche di ogni contesto aziendale. In questo senso, potremmo dire che la vera innovazione è un "compromesso" tra le potenzialità delle nuove tecnologie e la capacità flessibile della cultura organizzativa di un'azienda.

Un altro aspetto importante da analizzare è la dimensione esterna-interna dell'innovazione. Nelle interpretazioni più superficiali, l'innovazione ha sempre caratteri "interni", cioè effetti rilevanti e visibili solo sull'organizzazione interna di un'azienda. Ma - ricordando che l'azione di un'azienda si esplica in un ben preciso contesto economico, sociale, giuridico, culturale, politico e ambientale - è impossibile prescindere dall'analisi delle conseguenze "esterne" dell'innovazione, cioè dagli effetti che l'innovazione aziendale produce nei termini del rapporto tra azienda e contesto di riferimento.

A tal proposito - oggi che l'azienda non è più una semplice macchina produttrice di profitti, e dove anche il mondo giuridico ritiene stretta quella definizione di impresa che scaturisce dal combinato disposto degli artt. 2082 e 2555 del codice civile, è opportuno interrogarsi su come sia possibile conciliare nel modo migliore l'innovazione con le esigenze di progresso sociale, di rispetto del territorio, di rispetto della persona.

La risposta è che l'innovazione, particolarmente quella tecnologica, deve trovare il suo spazio fra i nuovi o, meglio, "modernamente rielaborati" concetti di azienda, partenariato, responsabilità sociale dell'impresa. Vediamo.

² Alcuni autori sottolineano la necessità di sfruttare al meglio tale fenomeno per garantire la sopravvivenza delle aziende in contesti altamente dinamici. Scrive Lucas: "*le aziende dovranno adottare la T-form - cioè la capacità plasmante delle tecnologie, ndr. - per sopravvivere nell'economia globale altamente competitiva del 21° secolo*". Tra gli altri: Lucas H. C. "T-form organization", San Francisco, Jossey-Bass, 1996.

L'impresa può essere oggi efficacemente definita come *“il luogo dove si compongono gli interessi dei diversi stakeholder”*³. Questo moderno modo di definire l'impresa prende in considerazione il nuovo rapporto che l'imprenditore vuole avere con il territorio. Perché l'economia aziendale vuole l'impresa perfettamente inserita nel contesto sociale del luogo in cui insiste, e parte attiva nello sviluppo del “sistema-territorio”. E, a sua volta, il territorio va modernamente inteso non solo come “fetta zonale”, ma come complesso di relazioni che vogliono creare opportunità e vantaggi. Quindi, intesi l'azienda come luogo di composizione di interessi e il territorio quale complesso di relazioni interagenti fra loro, l'innovazione diventa il “punto di raccordo” fra esigenze aziendali e della comunità locale e possibili modi di soddisfarle. Una definizione che coniuga in modo interessante (e apparentemente sorprendente) i principi dell'innovazione e della responsabilità sociale dell'impresa (o dell'ente pubblico, a seconda dei casi).

Resta da esplorare la dimensione del partenariato, termine con il quale intendiamo un vero e proprio nuovo modello decisionale; un modello in cui l'Ente pubblico fa il classico passo indietro rispetto all'unilateralità nell'esercizio dei poteri e concerta le decisioni con altri soggetti, anche privati.

E' tramite il consesso partenariale che emergono e trovano risposta i problemi e le esigenze specifiche della comunità locale, perché ad esso partecipano, in forma del tutto paritaria, i portatori degli interessi specifici delle varie categorie della comunità locale, quindi, ivi compresa la parte imprenditoriale. Il partenariato, inteso nella sua forma ideale, è massima espressione di democrazia.

Ma, laddove l'attività principale diventa la continua miope ricerca del consenso senza la chiara visione di dati, situazioni, recenti informazioni, il consesso partenariale non è neanche in grado di stabilire la scala di priorità. In questi casi, l'innovazione – quasi sempre intesa nella più semplice accezione di innovazione tecnologica - si limita ad essere “tecnica per velocizzare le procedure”, fa in modo che l'informazione raggiunga il destinatario ma, pur offrendogli tutte quelle cognizioni necessarie per decidere, lo trasforma

³ A puro titolo di memoria ricordiamo che gli *stakeholder* sono tutti coloro che possono, con il loro comportamento, influenzare una decisione aziendale, rimanendone però, a loro volta, coinvolti.

⁴ Al pari di come, nelle aziende private, l'introduzione di nuove tecnologie può determinare l'accentramento dei processi decisionali e, contemporaneamente, deresponsabilizzare e privare di autonomia le sfere periferiche. Vedi, tra gli altri, le visioni “profetiche” di Leavitt H. & Whisler T. L., in “Management in the 80's”, Harvard Business Review, novembre-dicembre 1958.

in mero “obbediente”⁴. In questa tipologia “deviante” di partenariato, sono presenti tutti gli *stakeholder* locali (dagli enti pubblici agli ordini professionali, dall’imprenditoria alla parte sindacale), ma è solo l’Ente pubblico che decide “quali” siano le esigenze della collettività, e l’imprenditoria privata un semplice esecutore di queste decisioni.

La “vera” innovazione, invece parte da un presupposto non autoritativo, ma di concertazione. L’innovazione partecipa a far sì che, in tempi brevi, si dia luogo alla raccolta di informazioni, sia a livello numerico che descrittivo, che si stabilisca l’ordine di priorità dei problemi e delle aspettative, e che l’idea progettuale possa al più presto trovare esplicazione. Ma principalmente che tutto ciò avvenga in una logica di “concertazione paritaria e mutuo contributo”⁵.

Progettare in partenariato è già innovazione. Orientare le scelte gestionali verso la responsabilità sociale d’impresa è ancora innovazione, in quanto quest’ultima - come si è già cercato di chiarire - vuole creare (o, con un gioco di parole, “partecipare a creare”) una nuova cultura del territorio: non più elemento passivo da sfruttare, ma parte attiva nello sviluppo locale. L’innovazione costituisce in questo modo l’anello di congiunzione fra i nuovi modelli decisionali, snellendone ulteriormente le procedure e l’applicazione di prassi di responsabilità sociale dell’impresa, fra le quali occupano un posto di tutto rilievo la *corporate venturing* e il contratto di localizzazione.

⁵ E’ quello che in analisi aziendale viene definito “sviluppo partecipativo”. Vedi, tra gli altri, Mumford E., “*Effective requirements analysis and systems design; the ethics method*”, Basingstoke, Macmillan, 1995.