

LA CREATIVITÀ COME LEVA PER LO SVILUPPO DELL'IMPRESA

Nerea Filippelli

Indice

Premessa	pag. 1
Introduzione	pag. 2
1. Sviluppo storico della burocrazia	pag. 4
2. L'organizzazione burocratica	pag. 6
2.1 I quattro aspetti distintivi dell'organizzazione burocratica	pag. 9
2.2. Le forme burocratiche aziendali	pag. 10
2.3 I problemi causati dalla burocrazia nella società contemporanea	pag. 13
3. Dall'organizzazione burocratica all'organizzazione imprenditoriale	pag. 15
4. L'esercizio del pensiero creativo	pag. 16
5. Creatività e Innovazione: la sfida dei mercati globali	pag. 17
5.1 I caratteri distintivi di una business idea	pag. 19
6. Creatività Manageriale	pag. 22
6.1 Creatività e successo aziendale	pag. 24
7. L'innovazione nelle imprese italiane	pag. 25
7.1 Ricerca & Sviluppo nelle imprese italiane	pag. 36
8. Ricerca & Sviluppo in Italia	pag. 38
Conclusioni: un nuovo modello per la ricerca in Italia	pag. 41
Bibliografia	pag. 46

Premessa

La società in cui viviamo è sempre più caratterizzata dalla creatività, concetto ormai divenuto popolare e al servizio dei più svariati campi: dall'economia, all'arte, dalla scienza, alla medicina. La capacità di produrre idee, conoscenze, nuove tecniche e innovazione, è divenuto fattore discriminante per riuscire a stare al passo coi tempi ed essere competitivi. Le trasformazioni in atto nel contesto socioeconomico sono basate sul ruolo cruciale assunto dalla capacità creativa dell'uomo.

Ci si chiede da sempre quali siano i meccanismi mentali che fanno scattare la cosiddetta scintilla che fa di una persona qualunque, un creativo. Ma che cos'è la Creatività? Tale termine implica una

molteplicità di definizioni e funzioni che rendono particolarmente difficile il compito di definirne i confini. Si parla di creatività nella pittura, nella scultura, nella letteratura, nel design, nella musica e nell'arte in generale; ma anche nell'architettura, nella scienza, nella medicina. Ultimamente ci si è accorti che i creativi e gli innovatori non sono una rarità alla stregua di Leonardo, Michelangelo, Mozart, Beethoven, Pirandello o Rita Levi Montalcini; ci sono persone creative anche tra la gente comune che nella quotidianità del proprio lavoro mettono a frutto tecnica e fantasia per produrre le soluzioni organizzative, sociali, architettoniche e tecniche, in grado di rendere più semplice e pratica la nostra vita. Non a caso Abraham Maslow, un grande psicologo americano, sosteneva che la vita è uno stretto intreccio di routine e creatività, a dimostrazione del fatto che questo "talento" non è appannaggio di pochi, ma piuttosto va stimolato e messo a frutto.

Vittorio Rubini¹ sostiene che tutti gli individui sono dotati di qualunque genere di abilità, ivi compresa la creatività; in base alle diverse situazioni della vita, c'è chi sviluppa molto questa dote e chi meno. Inoltre, alcuni degli atti creativi vengono riconosciuti e apprezzati in quanto tale dalla società, altri avvengono e rimangono in un contesto privato, ma non per questo sono meno importanti.

Il concetto di creatività è stato esteso a diverse categorie come ad esempio gli imprenditori e gli operatori di impresa in generale. Proprio quest'ultima figura ha recentemente attirato forte interesse da parte di numerosi analisti aziendali che riconoscono come la creatività, nella sua accezione più ampia, costituisca il vero fattore critico di successo per le imprese. Basti pensare all'attenzione riservata dalle aziende alla ricerca, all'innovazione e alle nuove tecnologie in grado di garantire competitività e migliorare l'offerta dei prodotti e dei servizi.

Introduzione

Le imprese dei giorni nostri sono state messe alla prova da alcuni fattori che hanno accelerato l'esigenza di cambiamento, di trasformazione e di ricerca del vantaggio competitivo: i continui cambiamenti tecnologici e il progresso che ne deriva, nonché i mutamenti nel sistema di relazioni tra impresa, mercato e utenza finale, hanno fatto scattare all'interno delle aziende il campanello d'allarme che le ha costrette ad una drastica razionalizzazione delle risorse e, al tempo stesso, ad una ricerca dell'innovazione².

Prima di entrare nel vivo del tema, è opportuno fare qualche precisazione in relazione alle organizzazioni, ai fenomeni aziendali ed all'evoluzione dell'approccio che gli studiosi hanno finora avuto in materia. Ogni organizzazione imprenditoriale è unica rispetto ad un'altra, tuttavia in ognuna di esse è sempre riscontrabile la presenza di alcuni elementi: 1) una struttura in cui operano delle persone che si avvalgono di 2) determinate tecnologie per svolgere un 3) compito unitario, in un 4) ambiente in continuo mutamento con il quale si dialoga e ci si confronta. Ciò comporta molto spesso problemi di esplicitazione poiché, coinvolgendo alcune persone in una serie di compiti, si rende necessario istruirle sui meccanismi di funzionamento e sulle operazioni da eseguire correttamente. Subentra, così, un problema di comunicazione per farsi capire al meglio, per ottenere esiti positivi e rendere efficaci gli sforzi.

È dunque necessario cercare di superare questo tipo di barriera fissando opportune regole che agevolino, quanto meno, le operazioni più routinarie e permettano di non dover sempre negoziare. Le regole non sono sempre le stesse per ogni organizzazione, ma devono essere create su misura tenendo conto del contesto nel quale si vanno a collocare; esse, inoltre, non risolvono i problemi, data la loro natura statica, ma creano un buon punto di partenza e una base sulla quale operare. Se l'applicazione fedele delle regole è utile ed efficace per l'esecuzione coordinata di tutte le attività di routine, essa non è in grado di dare risposte adeguate di fronte alle variazioni inattese. La natura imprevedibile dei problemi che si presentano normalmente nell'attività di un'organizzazione, richiede una capacità discrezionale nella scelta delle soluzioni più adeguate al caso, che solo la risorsa umana, con la sua **creatività**, è in grado di offrire. Ogni individuo, in quanto essere pensante, esercita per propria natura questo tipo di discrezionalità ad ogni livello gerarchico, assicurando all'organizzazione la tempestività nel dare risposte efficaci ai problemi contingenti; fermo restando che è necessario che tale sforzo creativo sia orientato al perseguimento dei fini dell'organizzazione, in modo da non generare anomalie nel sistema.

L'organizzazione così delineata, ha una natura contraddittoria: è insieme *“una”* e *“molteplice”*. **Una**, perché gli elementi che la compongono hanno bisogno di essere coordinati tra loro e ricondotti all'unitarietà; **molteplice**, perché, anche se diversi tra loro, tali componenti sono necessarie. Da tale contraddizione deriva l'antinomia tra individuo e organizzazione: l'individuo nasce libero e cerca di affermare la propria natura indipendente, costruendo i propri spazi; l'organizzazione, al contrario, per sopravvivere deve imporre le proprie regole garanti della sua sussistenza. Tra questi due soggetti si vengono, però, a creare degli equilibri, poiché la staticità delle regole è compensata dalla dinamicità dell'individuo, dalla sua libertà e dalla voglia di affermare se stesso anche all'interno del sistema, esercitando quel grado di discrezionalità di cui non può fare a meno.

Analizzare un'organizzazione, significa anche dedicare una certa attenzione alla sua storia, all'influenza esercitata dall'ambiente esterno, ai rapporti informali che si stabiliscono tra i suoi membri e ai risultati raggiunti che vengono giudicati in termini di efficienza. Nel prendere in considerazione tali aspetti, non si può prescindere dall'analizzare il vertice gerarchico e la sua capacità di accettazione. Bisogna, infatti, che il vertice sia capace di affermarsi come leader, affinché l'organizzazione riesca ad incorporare dei valori e acquistare un'identità distintiva. A tal proposito Philip Selznick in *“La leadership nelle organizzazioni”* del 1957³ afferma che *“il dirigente diventa uomo di governo allorché effettua il passaggio dalla direzione amministrativa alla leadership istituzionale”*. La funzione del leader corrisponde alla capacità di prendere decisioni critiche per l'organizzazione, definire gli obiettivi di essa e progettare un'impresa espressamente adeguata a tali obiettivi. La leadership ricomponi i conflitti interni e le pressioni esterne, dedicando attenzione al modo in cui il fenomeno di adattamento provoca mutamenti nell'organizzazione.

Il compito del leader è quello di trovare un giusto equilibrio tra mezzi e fini; in particolare Selznick individua quattro compiti chiave che egli è chiamato a svolgere:

1. *Definire la missione e il ruolo istituzionale*, dimostrando abilità nel prendere decisioni critiche.
2. *Incorporare gli scopi istituzionali* nella struttura sociale dell'organizzazione, in modo tale che siano interiorizzati dai membri interni.

3. *Difendere l'integrità istituzionale*, tutelando i valori e l'identità distintiva dell'organizzazione.
4. *Comporre i conflitti interni*, svolgendo un'opera di mediazione e ottenendo il consenso e la collaborazione dei gruppi.

Assolvere queste funzioni non è sempre facile e spesso, anzi, non è neppure tentato. Quando la leadership fallisce nel suo compito rischia: la *fuga nella tecnologia*, l'*opportunismo* e l'*utopismo*.

Si ha la fuga nella tecnologia quando ci si concentra troppo sui mezzi, evitando la responsabilità dei molteplici obiettivi che è necessario raggiungere affinché l'istituzione abbia successo; opportunismo quando si inseguono vantaggi immediati e a breve termine, dimenticando i principi guida che derivano dall'identità dell'organizzazione; infine, utopismo quando si giustifica con l'ideologia un'eccessiva generalizzazione degli scopi.

“Ogni leadership responsabile si apre un cammino a mezza strada tra utopismo e opportunismo” (pag. 141). Non deve solamente preoccuparsi di garantire un equilibrio organizzativo, ma impartire una direzione e fare in modo che l'identità dell'organizzazione sia continuamente rafforzata. Solo a questo punto si configura all'interno dell'impresa la figura del leader creativo, le cui capacità originali si riflettono sull'intero sistema organizzativo contribuendo a creare nuovi valori. Sempre a tal proposito, Selznick nella sua opera afferma che *“L'arte del leader creativo è l'arte di creare un'istituzione, di rielaborare il materiale umano e tecnologico in modo da forgiare un organismo incorporante valori nuovi e duraturi”* (pag. 144).

1. Sviluppo storico della burocrazia

Gli apparati amministrativi che più si avvicinano al tipo ideale di burocrazia si sono sviluppati per la prima volta nella moderna società occidentale, ma tipi di strutture simili per alcuni aspetti a quella burocratica s'incontrano in epoche e luoghi diversi. Tra gli esempi più significativi sono da porre l'Egitto del Nuovo Regno, Il tardo Impero Romano, lo Stato bizantino, la Cina a partire dall'unificazione dell'impero. In tutti questi casi la spinta alla burocratizzazione fu favorita da una serie complessa di fattori tra i quali si possono ritrovare l'estensione dei compiti che lo Stato dovette assumere all'interno e all'esterno del paese, il relativo livellamento dei sudditi nei confronti del detentore del potere la mancanza di un rilevante strato di proprietari fondiari in grado di assumere l'onere di tali compiti e di opporsi alla centralizzazione.

In nessuno di questi casi, tuttavia, gli apparati statali, per quanto consolidati, assunsero le caratteristiche della burocrazia moderna. Il loro ulteriore sviluppo incontrò quale ostacolo principale la persistenza di strutture sociali di tipo tradizionale. Non si realizzarono appieno il principio della competenza oggettiva stabilita sulla base di norme scritte regolanti la condotta d'ufficio in modo impersonale; l'assunzione dei funzionari in forma svincolata da legami di tipo personale col detentore del potere; il principio della preparazione specializzata come condizione per l'impiego (anche in Cina, dove pure il titolo di studio era indispensabile, la preparazione richiesta era di tipo letterario-umanistico). Né si ebbe, se non raramente e per periodi relativamente brevi, una forma di remunerazione permanente in denaro, a causa dello scarso grado di sviluppo dell'economia monetaria.

Il terreno specifico sul quale l'organizzazione burocratica in senso stretto si afferma su vasta scala è offerto dall'evento progressivo del capitalismo borghese nella società occidentale. Ciò che caratterizza questa forma di capitalismo rispetto ad altre forme precedenti, è la ricerca del profitto attraverso un'impresa funzionante in modo continuativo e condotta razionalmente nell'ambito di un'economia di mercato. Il mezzo specifico attraverso cui si esprime la razionalità capitalistica è il calcolo monetario nella forma del calcolo di rendimento del capitale, che può realizzarsi soltanto laddove esistono condizioni tali da consentire un forte grado di prevedibilità delle conseguenze di ogni azione sociale. Essa presuppone l'assoluta disponibilità da parte dell'imprenditore di tutti i poteri di decisione nell'ambito dell'impresa e, d'altra parte, il buon funzionamento degli apparati pubblici. La prima condizione richiede che tutti i mezzi materiali di produzione siano raccolti nelle mani del possessore dell'impresa e che vi sia un'organizzazione formalmente libera del lavoro: espropriazione del lavoratore, concentrazione dei mezzi oggettivi d'impresa, lavoratori formalmente liberi di prestare la propria opera per l'una o per l'altra impresa ma, all'interno dell'impresa stessa, organizzati in una scala gerarchica e sottoposti a una rigida disciplina; questi attributi definiscono l'azienda capitalistica come uno degli esempi più puri di organizzazione burocratica.

Ma lo sviluppo del capitalismo borghese presuppone, oltre alla burocratizzazione della sua unità di base, l'impresa, anche quella delle istituzioni fondamentali dello Stato: esso è legato, infatti, alla possibilità di calcoli sicuri che l'arbitrio e l'imprevedibilità delle decisioni di un potere assoluto, non legato a meccanismi predeterminati e costanti, minaccerebbero di continuo. Ciò non significa istituire un rapporto di causalità tra capitalismo industriale e stato burocratico moderno. Per quanto si sviluppino parallelamente, essi hanno origini differenti; la loro comune matrice va cercata semmai nel processo di crescente razionalizzazione della vita sociale, caratteristico dell'occidente europeo. La burocratizzazione dell'impresa economica avviene sotto la spinta della razionalizzazione in funzione del profitto; la burocratizzazione dell'apparato statale, invece, è legata a esigenze di consolidamento del potere all'interno e di affermazione della potenza del gruppo politico all'esterno.

Anche nel caso dell'apparato statale, il processo di burocratizzazione ha inizio quando il detentore del potere procede all'espropriazione dei mezzi amministrativi e militari detenuti da privati: signori feudali, nobiltà terriera, ecclesiastici ecc. Tale processo avviene tra il secolo XVI e il XIX con tempi e con modalità diverse nelle diverse situazioni storiche. Poiché la burocrazia si afferma sulle forme precedenti di amministrazione in virtù della sua superiorità tecnica, la sua penetrazione procede in modo più lento laddove le vecchie strutture si presentano ancora sufficientemente adeguate per la soluzione dei problemi concreti.

Così, in Inghilterra, la mancanza di un forte esercito permanente, reso superfluo dalla posizione insulare, e l'esistenza di un vasto strato di possidenti terrieri colti e di notabili urbani, in grado di svolgere molte delle funzioni amministrative e di opporsi alla centralizzazione assolutistica, permisero di conservare più a lungo un sistema di amministrazione fondato sull'appartenenza privata dell'ufficio; soltanto a partire dalla prima metà dell'Ottocento, sulla spinta di un movimento egualitario tendente ad abolire i privilegi di ceto che convergeva con le necessità oggettive di espansione dell'intervento dello Stato nella vita sociale proprie di una società industrialmente avanzata, si ebbero una serie di riforme

amministrative culminate con l'introduzione del principio di reclutamento dei pubblici funzionari in base al merito comprovato dai titoli di studio (1870).

Nei grandi Stati del continente europeo, invece, il processo di creazione di un moderno apparato burocratico fu in gran parte risultato del diverso esito che ebbe la lotta fra i sovrani e la nobiltà, feudale prima, poi anche di toga, conclusasi con la vittoria dell'assolutismo monarchico. Per contrastare le tendenze centrifughe insite nel sistema feudale e in quello della concessione in beneficio delle funzioni amministrative che, in quanto soggette alla trasmissione ereditaria, venivano anch'esse a rendere i proprietari potenzialmente indipendenti dal potere centrale, i sovrani ricorsero dapprima all'utilizzazione di personale ecclesiastico, la cui preparazione culturale e la relativa indipendenza da legami familiari diretti sembravano offrire maggiori garanzie di fedeltà. In seguito, anche in conseguenza dei frequenti conflitti tra Stato ed autorità ecclesiastiche, il reclutamento avvenne sempre più spesso tra laici addestrati nel diritto e nelle lettere presso le università, che venivano assunti mediante un contratto in cui si stabilivano le prestazioni e il compenso: costoro vennero così a costituire il primo corpo di funzionari in senso moderno, che accrebbe col tempo la propria consistenza numerica e, in concomitanza con l'ampliarsi delle funzioni dello Stato, il proprio peso nella vita politica e sociale.

2. L'organizzazione burocratica

Il termine burocrazia deriva dal francese *bureau* che significa scrittoio, ma anche, per estensione, ufficio o luogo dove lavorano i funzionari. Esso fu usato per la prima volta nel XVIII secolo dagli economisti fisiocratici francesi per denunciare il potere crescente dei funzionari governativi nella vita pubblica e lo stabilirsi, in pratica, di una forma di governo accanto a quelle classiche di monarchia, aristocrazia e democrazia. Da allora, il concetto di burocrazia è andato assumendo un ruolo crescente nell'analisi della società contemporanea, in concomitanza col peso sempre più rilevante delle grandi organizzazioni burocratiche, ed è divenuto uno dei concetti chiave delle scienze sociali ma anche uno dei più ambigui e controversi. La burocratizzazione è stata di volta in volta considerata come un bene o come un male; come una componente fondamentale di un assetto bene organizzato della società, o come un sinonimo di irrazionalità e inefficienza; come risultato di un processo di sviluppo oggettivo e irreversibile o come risultato di una scelta operata dalle classi dominanti per conservare il potere.

La definizione che si presenta ancora oggi come il punto di riferimento per chi voglia analizzare questo fenomeno è quella formulata da Max Weber nella classica opera "*Economia e società*"⁴ perché fornisce un'elaborazione completa e sistematica del concetto di burocrazia e perché tale concetto, se presenta dei limiti per quanto riguarda l'analisi del funzionamento effettivo degli apparati burocratici, si rivela invece come uno strumento adeguato per l'individuazione delle peculiarità amministrative moderne rispetto a quelle delle società tradizionali, nell'ambito di un discorso storico-comparativo. Il concetto di burocrazia elaborato da Weber fa riferimento all'apparato amministrativo di un'istituzione autonoma razionale-legale in quanto la sua legittimità posa su un sistema di norme positive e sul diritto di comando assicurato a coloro che sono chiamati a esercitarlo in modo conforme alla legge.

Le sue caratteristiche fondamentali sono:

- ✓ il **principio della competenza**, vale a dire una stabile suddivisione del lavoro all'interno della quale sono delimitati, sulla base di criteri oggettivi, l'ambito dei doveri da compiere e i poteri necessari al loro adempimento;
- ✓ il **principio della gerarchia** degli uffici, secondo il quale esiste all'interno dell'organizzazione un sistema di sovraordinazione e di subordinazione, con diritto di controllo dei livelli superiori su quelli inferiori e il diritto di appello degli inferiori nei confronti dei superiori (nella forma più pura la gerarchia è organizzata in modo monocratico, in base cioè alla nomina dei funzionari dall'alto e non alla loro elezione);
- ✓ il **principio della conformità agli atti**, il quale prevede che la condotta sia regolata in base a criteri univoci fissati per iscritto;
- ✓ il **principio della qualificazione tecnica**, in base al quale la preparazione specialistica, comprovata attraverso un titolo di studio, costituisce una condizione formale per l'impiego.

La figura del burocrate assume caratteristiche particolari rispetto ai funzionari delle formazioni sociali tradizionali. Egli, infatti, è personalmente libero ed è assunto sulla base di un rapporto liberamente istituito; esercita la sua autorità nell'ambito delle competenze stabilite secondo regole impersonali e all'interno di una ben definita gerarchia; tiene, infine, rigorosamente separata la sfera privata dall'attività professionale. Va poi ricordato che ogni organizzazione burocratica ha necessariamente al vertice almeno un elemento non burocratico: dato, infatti, che la burocrazia non dispone di alcun potere di decisione che esuli dalla scelta dei mezzi adeguati al conseguimento di fini stabiliti al di fuori della sua sfera di competenza, essa presuppone sempre un'istanza superiore cui spetta la scelta e l'individuazione di tali fini.

Il concetto di burocrazia così delineato è applicabile, per il suo carattere di generalità astratta, all'analisi di un numero indefinito di casi concreti; per quanto non si dia storicamente alcuna forma di amministrazione che presenti le caratteristiche sopra indicate sviluppate al massimo grado, il modello serve nondimeno come guida per la ricerca, poiché consente di definire in concreto ogni organizzazione come burocratica o no, e di stabilirne il grado di burocratizzazione a seconda che le caratteristiche individuate vi siano presenti in misura più o meno elevata.

Dopo Weber è stato affermato che la burocrazia, sebbene faccia della formalità e dell'impersonalità uno dei suoi tratti distintivi, presenta al proprio interno numerosi tratti informali e personali. Difatti, partendo dalla constatazione che un ufficio è costituito da esseri umani, i quali negoziano i loro rapporti come in un qualsiasi gruppo primario, si è sostenuto che talvolta i subalterni sono in grado di influenzare le decisioni dei superiori, a dispetto della gerarchia. Inoltre, dalle relazioni personali che si instaurano tra gli amministrativi, può scaturire l'adozione di regole e procedure informali che non sempre agevolano l'attività d'ufficio, potendo dare luogo a fenomeni di "ostruzionismo". I meriti della burocrazia sono pertanto la precisione, l'efficienza, il controllo esperto, la continuità, la capacità di risoluzione razionale dei problemi, pur presentando nel contempo innegabili disfunzioni che incidono negativamente sull'operato degli addetti ai lavori, nonché sull'utenza. Queste ultime sono rinvenibili nella scarsa flessibilità e nell'incapacità di gestione sollecita di eventi impreveduti.

Si evidenzia, così, un quadro d'insieme che configura un'organizzazione saldamente ancorata a dinamiche formalistiche e ritualistiche, che possono culminare in impedimenti all'erogazione dei servizi offerti. La burocrazia palesa normalmente una tendenza alla "iperconformità" rispetto alle regole e notevoli resistenze al cambiamento, o alla semplificazione, visti talvolta come una minaccia alla propria esistenza, o percepiti inconsciamente dai burocrati come fonte di turbamento in relazione a ruoli consolidati ai quali sono legati anche affettivamente. Inoltre, la tendenza alla depersonalizzazione e alla classificazione suscita contrasti con l'utenza, in quanto le persone non amano essere considerate semplici "casi", ne accettano, solitamente, che il proprio "caso" rischi di non venire trattato perché "atipico". La burocrazia, infine, ha effetti negativi anche su chi opera al suo interno. Esiste una vera e propria "buropatologia" prodotta dalle tensioni e dai conflitti esistenti tra gli uffici o a causa della struttura gerarchica.

La questione burocratica si evolve ad opera di Michel Crozier⁵, il quale nella sua analisi privilegia le strategie individuali e collettive messe a punto dai soggetti all'interno degli apparati burocratici, studiando anche i circoli viziosi che ne conseguono. Mentre Weber sosteneva che l'evoluzione organizzativa avveniva attraverso una revisione critica dei suoi tipi ideali, Crozier definisce la burocrazia come *un organismo che genera circoli viziosi, poiché incapace di correggersi dai propri errori*. Mentre in Weber il processo di razionalizzazione è funzionale rispetto allo scopo, in Crozier assume un significato "negativo" laddove è sintomo di un apparato lento e complicato. Crozier conduce la sua analisi su due organismi burocratici francesi (un Istituto parigino di contabilità dipendente dal Ministero delle Finanze ed il Monopolio dei tabacchi) privilegiando, in particolar modo, alcuni aspetti quali la sicurezza, la regolarità, l'impersonalità del funzionamento, le gerarchie stabili e le attività di routine. Non sceglie, quindi, imprese private caratterizzate dalla competizione economica, ma enti della pubblica amministrazione.

La situazione che Crozier trova analizzando l'Istituto contabile parigino, è estremamente lineare e gli offre la possibilità di trarre delle conclusioni che, pur non avendo un'immediata validità universale, contribuiscono a segnare una svolta nel dibattito sulla burocrazia. Il lavoro all'Istituto contabile, è svolto prevalentemente da gruppi tra loro indipendenti mentre, a livello dirigenziale, i compiti sono limitati al rispetto delle regole, alla ripartizione del lavoro e alle eventuali segnalazioni presso il Ministero circa le necessità dell'Istituto. Tra i gruppi c'è scarsissima comunicazione per via della rigida gerarchia interna e delle regole impersonali; i rapporti sociali sono quasi nulli mentre prevalgono rapporti formali di cortesia; non c'è interesse a collaborare né con gli altri gruppi, né con i superiori gerarchici in modo tale da evitare qualsiasi forma di conflitto o di controllo.

La situazione che Crozier trova nel Monopolio dei tabacchi è un po' più complessa della prima per via delle marcate differenze che esistono ai vari livelli e cioè tra operai di produzione, di manutenzione, tra i livelli intermedi e nella direzione centrale. Esiste, infatti, un'antica pratica (imposta dai sindacati) secondo la quale se c'è la disponibilità di un posto libero, questo va o a chi ha più anzianità tra i candidati volontari, o al più giovane dei non-volontari. Operai di produzione e di manutenzione, consci della loro posizione privilegiata che per nulla tiene conto dei criteri di competenza o di merito, assumono un atteggiamento difensivo per mantenere lo status quo e, allo stesso tempo, aggressivo nei confronti di

coloro che minacciano la perdita di suddetti vantaggi. Il potere degli operai di manutenzione è altresì rafforzato da una norma che autorizza esclusivamente loro a intervenire sulle macchine produttive in caso di intoppi o guasti. I quadri intermedi rappresentano la categoria maggiormente frustrata: dispongono di bassa discrezionalità nella gestione degli operai e il loro compito consiste nel far rispettare le norme. La direzione centrale gode di scarsissimo potere decisionale, poiché gli obiettivi e le linee strategiche da seguire vengono decise dall'esterno. Quest'ultimo fattore crea, inoltre, un forte accentramento di responsabilità al vertice del Monopolio che a sua volta porta all'allontanamento della direzione dai dipendenti. L'unica categoria che gode di un certo potere è quella degli ingegneri di produzione, i quali hanno dalla loro la competenza tecnica.

Confrontando le caratteristiche dei due organismi pubblici, Crozier individua i tratti comuni. In entrambi prevalgono le regole formali e impersonali, i rapporti sociali sono poco diffusi, le categorie professionali tendono ad isolarsi ed è praticamente nulla la competizione, il posto di lavoro è garantito a vita e vige il principio di anzianità. Si è già accennato al fatto che Crozier non perviene a conclusioni immediatamente valide; tuttavia, il quadro della burocrazia da lui delineato è molto diverso da quello proposto da Weber. Mentre per l'autore tedesco la burocrazia si presenta come un apparato efficiente e razionalmente orientato allo scopo, per l'autore francese la burocrazia non è altro che un organismo rigido, inefficiente e impersonale.

2.1. I quattro aspetti distintivi dell'organizzazione burocratica

Crozier si distacca da Weber e dai post-weberiani perché per primo sostiene che, le difficoltà che un apparato burocratico incontra nel perseguire una politica basata sul cambiamento, non sono dovute alle conseguenze inattese, ma sono intrinseche alla natura stessa della burocrazia, in quanto *meccanismo imperfetto e incapace di auto correggersi*. La tesi che Crozier formula è che la spinta al cambiamento genera solo ulteriore rigidità, la quale a sua volta alimenta un circolo vizioso. L'autore parte dalla premessa che in ogni burocrazia è possibile riscontrare quattro aspetti costanti:

1. l'impersonalità delle norme;
2. la centralizzazione delle decisioni al vertice;
3. l'isolamento di ogni categoria gerarchica;
4. lo sviluppo di poteri paralleli.

L'insieme di queste caratteristiche genera inefficienza, frustrazione, rigidità e provoca pressioni sulla dirigenza affinché prenda decisioni orientate al cambiamento. Quest'ultima, non disponendo di potere discrezionale, rinvia il problema alla direzione generale che, non conoscendo per via diretta la situazione, si limita ad emanare nuove regole astratte e poco funzionali. L'accentramento decisionale ai vertici gerarchici, dunque, invece di migliorare la situazione, provoca ulteriori disfunzioni nella macchina burocratica. Poiché la società è investita di continuo da fattori di cambiamento, anche per la burocrazia giunge il momento in cui si deve cambiare e la tesi sostenuta da Crozier è che a questo processo non si giunge in maniera fisiologica, ma per sussulti improvvisi e crisi che la travolgono inevitabilmente il sistema. È, però, nei momenti di crisi che emerge la **creatività** dell'uomo e la sua **propulsione al**

cambiamento; l'intervento finale viene poi operato dall'alto mettendo in atto soluzioni capaci di placare il disagio con servizi più efficienti.

E' solo a questo punto che la macchina burocratica riprende a funzionare in un'alternanza tra lunghi periodi di stabilità e brevi periodi di mutamento per crisi. *“La burocrazia...è un sistema troppo rigido per adattarsi senza crisi alle trasformazioni che l'evoluzione sempre più rapida delle società industriali rende sempre più spesso necessarie”* (pag. 220).

2.2. Le forme burocratiche aziendali

Analizzando le dicotomie e le contraddizioni del modello weberiano di burocrazia, Alvin Ward Gouldner⁶ arriva a configurare una tipologia normativa, che comprende tre fondamentali modelli di burocrazia aziendale: apparente, rappresentativa e impositiva. Prima di entrare nel merito dei tre modelli, è bene sottolineare come Gouldner abbia avuto la capacità di cogliere il sistema organizzativo per quello che è, vale a dire una struttura che fa parte di un sistema più ampio. Questa visione non è altro che la conseguenza immediata del metodo usato dall'autore e dal suo gruppo di ricerca. Si tratta, infatti, dell'osservazione diretta del comportamento dei lavoratori, basata sul sistema di valori che scaturisce dalle diverse occupazioni e posizioni.

Il metodo dell'osservazione ha però un grosso limite: non solo è “costoso” dal punto di vista dell'investimento intellettuale e temporale, ma necessita di un'altissima capacità di comprensione da parte del ricercatore. Resta, in ogni modo, un investimento ad altissima redditività poiché coglie gli aspetti più complessi, come quelli che derivano dall'appartenenza a classi sociali, gruppi occupazionali, comunità, il che dà luogo ad un gioco di reciproco adattamento tra il gruppo e l'organizzazione. Nella prima parte della sua ricerca sugli “schemi della burocrazia”, Gouldner non si limita a verificare un'ipotesi, ma tenta di individuare dei sottotipi entro il tipo weberiano della burocrazia, lasciando che le ipotesi vere e proprie si producessero nel corso del lavoro. Egli cerca di scindere la *monoliticità* del tipo weberiano, osservando come gli *idealtipi* della burocrazia siano troppo onnicomprensivi perché siano impiegati operativamente.

Weber, infatti, definisce l'organizzazione burocratica come legale - razionale, basata su un potere che scaturisce da una norma (legalità) e sull'allocazione del potere fondato sulla competenza tecnica (razionalità). Delinea pertanto un modello unitario di burocrazia basato sulla compresenza dei due principi: quello della disciplina gerarchica, derivante dalla conformità alle disposizioni superiori, e quello della competenza professionale, intesa come la somma delle abilità necessarie per l'espletamento dell'incarico affidato. Weber è cosciente del fatto che tale compresenza può generare tensioni, ma le pone come una conseguenza inevitabile dell'agire burocratico. Gouldner ipotizza, invece, due distinti modelli di burocrazia, la cui applicazione è condizionata dai diversi contenuti del lavoro: nelle situazioni in cui è richiesta una bassa professionalità, vige un modello basato prevalentemente sul principio di disciplina; nelle situazioni in cui è richiesta un'elevata professionalità, vige un modello basato prevalentemente sul principio di competenza.

Nel 1948 Gouldner iniziò la sua ricerca sul campo in una fabbrica di gesso, la General Gypsum Company, in cui lavoravano circa 225 persone tra minatori e lavoratori di superficie. L'arrivo della

squadra di Gouldner, coincise con un delicato problema che la fabbrica affrontava: l'arrivo del nuovo direttore in seguito alla morte del vecchio. Questo episodio rappresentò una fortunata occasione per arricchire il lavoro del team e, infatti, la prima parte della ricerca riguarda proprio il problema della legittimazione del potere burocratico e le lotte di potere che ne conseguirono. Il vecchio capo, Dough, aveva adottato una politica basata sulla tolleranza e sull'indulgenza in cui la variabile burocrazia era quasi inesistente, i licenziamenti nulli e gli orari assolutamente flessibili. Tra i minatori vigevo, inoltre, la prassi dell'assenteismo programmato: dopo tre o quattro giorni di duro lavoro, a turno ci si prendeva una giornata di riposo; quando l'assenteismo superava i limiti tollerabili per la produzione, non si applicavano sanzioni, ma lo stesso Dough passava di casa in casa per convincere i lavoratori assenti a tornare con lui in fabbrica.

Naturalmente, l'organizzazione così descritta dava scarsi risultati in termini produttivi e la direzione centrale aspettava l'occasione giusta per sostituire il vecchio capo, occasione che si presentò quando Dough morì. L'amministrazione ne approfittò subito per apportare dei cambiamenti radicali soprattutto nella gestione, mandando nella miniera di gesso un nuovo direttore, Peele, che avrebbe dovuto elevare i ritmi di produzione e di rendimento, imponendosi come un capo intransigente. La gestione Dough, durata più di venti anni, non facilitò l'arrivo di Peele, che trovò una forte resistenza tra gli operai i quali avevano ormai mitizzato la figura del vecchio capo. Il nuovo amministratore non poté fare altro che sfruttare le qualità formali del suo ruolo e gli elementi burocratici a suo favore, giustificando le sue imposizioni come l'esecuzione di ordini provenienti dalla direzione centrale e non dalla sua personale volontà. Insomma, Peele non doveva fare altro che seguire l'imparziale e impersonale modello weberiano. Trattando, però, tutti gli operai allo stesso modo, ben presto si rese conto che sarebbe rimasto isolato e fu costretto a discostarsi da tale schema adottando, invece, la tecnica della solidarietà. Se fosse riuscito a creare intorno a lui un gruppo di alleati, sarebbe stato più facile ottenere obbedienza e controllo sugli altri dipendenti. Peele riuscì a sfaldare il vecchio corpo dei seguaci di Dough, attraverso una tecnica spregiudicata, vale a dire la promozione di alcuni operai che non avevano ancora i requisiti di anzianità, e il licenziamento di alcuni capi intermedi che gli erano rimasti ostili. Dopo tutte le operazioni strategiche operate da Peele, i vecchi metodi bonari furono sostituiti da nuovi metodi efficienti e formalizzati dove il ruolo principale fu affidato alla burocrazia.

Gouldner si accorse, però, che a tale risultato non ci si era arrivati seguendo il modello proceduralizzato e impersonale di Weber, bensì attraverso alleanze informali e giochi di potere. Questo perché il comportamento burocratico non risponde solo ad esigenze di razionalità che soddisfino i fini dell'organizzazione, ma è condizionato anche dalla volontà di colui che esercita la funzione decisionale al suo interno. L'aspetto tralasciato da Weber è stato quello di aver definito la burocrazia come uno strumento funzionale al servizio di un'autorità imparziale ed impersonale, mentre, al contrario, è un potente mezzo di cui l'autorità si serve per orientare e influenzare le decisioni e l'andamento organizzativo.

I successi riportati da Peele nella fabbrica di superficie, non furono eguagliati quando tentò di burocratizzare la miniera. Per quanto esistesse una gerarchia formale tra i minatori, questa non era per nulla rispettata e il gruppo appariva compatto e impenetrabile. I nuovi arrivati dovevano a fatica

conquistare la fiducia e il rispetto dei lavoratori anziani e, prima di arrivare a svolgere la mansione per la quale erano stati effettivamente assunti, dovevano superare una lunga trafila, quasi si trattasse di un rito di iniziazione. I minatori, infatti, erano legati a comportamenti ritualistici per quanto riguardava diritti e doveri reciproci, non solo sul lavoro, ma anche fuori. Non erano ammessi gli scansafatiche, tutti dovevano lavorare duramente e con impegno per tre, quattro giorni consecutivi, dopodiché potevano a turno astenersi dal lavoro. Persino il riposo arbitrario costituiva un rito irrinunciabile e la giornata di astensione veniva trascorsa insieme in osteria ad ubriacarsi.

Peele cercò di adottare le stesse strategie che avevano funzionato con i lavoratori di superficie, ma senza successo. Quando, infatti, propose delle promozioni, queste o furono rifiutate, o non servirono a creare intorno a Peele il gruppo solidale che egli fortemente cercava. I motivi vanno ricercati nella natura stessa del lavoro in miniera, il quale richiede un'elevata professionalità e un forte senso di responsabilità a causa del continuo pericolo. Mentre in superficie le procedure formali erano favorite da attività routinarie a bassa competenza tecnica, in miniera i ruoli gerarchici e il rispetto di norme, erano annullate dalla solidarietà del gruppo e da un forte senso del dovere inteso non come rispetto delle norme standardizzate e imposte dalla fabbrica, ma come reciproco aiuto per garantire la sicurezza propria e quella dei compagni.

Le differenze osservate da Gouldner tra i minatori e i lavoratori di superficie offrono all'autore numerosi elementi d'analisi che affronta nella seconda parte del suo lavoro. Egli si occupa della funzione esercitata dalle norme e si chiede: "*Quali vantaggi assicuravano le procedure burocratiche? Quali tensioni producevano?*" (pag. 129). Partendo dall'apatia dei lavoratori e dal rifiuto di svolgere le mansioni loro assegnate, si rende presto conto che la strada della rigida supervisione non poteva essere né praticabile, in quanto era materialmente impossibile che un solo dirigente riuscisse a controllare ogni dipendente; né auspicabile, poiché i subalterni, interpretando il controllo come un atteggiamento punitivo, sarebbero stati ulteriormente demotivati e tale processo avrebbe indotto la direzione centrale ad intensificare i controlli.

Per superare questo circolo vizioso, si ricorre alle norme, alle quali Gouldner attribuisce sia funzioni manifeste che funzioni latenti tipiche dello schema mertoniano⁷. Le funzioni manifeste delle norme individuate dall'autore, sono quelle di rendere esplicito il compito dei subalterni, definendo i ruoli e i rapporti con i superiori; di consentire un controllo a distanza evitando i controlli personali; di legittimare le punizioni. Le funzioni latenti emerse dall'analisi di Gouldner sono, invece, due: la prima che egli chiama di *deriva*, consiste in una contrattazione informale, vale a dire una sorta di baratto in cui è tollerata da parte dei superiori l'infrazione di norme considerate superflue e in cambio si ottiene l'osservanza rigorosa di quelle norme considerate invece più importanti. La seconda funzione latente delle norme è quella che Gouldner chiama *conservazione dell'apatia*.

Le norme, infatti, non sono in grado da sole di coinvolgere attivamente i lavoratori nel processo produttivo, garantendo appena di ottenere l'esecuzione standardizzata e meccanica di determinate attività produttive e fissando la soglia entro la quale è tollerata l'apatia. Per risolvere questo problema Gouldner propone una soluzione che non prevede il perfezionamento della normativa burocratica, ma il ricorso a

una nuova figura, quella del leader carismatico, *“in grado di sollevare nuovi entusiasmi e far esplodere fonti irrazionali di motivazione impensabili per un burocrate”* (pag. 142).

Dall'osservazione diretta dei fenomeni aziendali, scaturisce l'elaborazione del modello di burocrazia distinta in tre diverse tipologie: il primo modello, che egli chiama di **burocrazia apparente**, contempla tutte quelle situazioni in cui il rispetto di una norma imposta dall'esterno, viene disatteso sia dalla direzione, che dai dipendenti. A questo proposito Gouldner cita l'esempio del divieto di fumo, all'interno di una compagnia di assicurazione contro gli incendi che egli aveva analizzato. Egli sottolinea che, *“infrangendo insieme (dirigenti e dipendenti) il divieto di fumare e cooperando nel tentativo di mettere nel sacco la compagnia di assicurazione (poiché gli operai venivano avvisati dalla direzione quando era in corso un'ispezione), essi si sentivano legati come cospiratori”* (pag. 146). Nel modello di burocrazia apparente si riconoscono anche due funzioni latenti: in primo luogo, si rafforza la solidarietà tra i due gruppi e, in secondo luogo, si ha una funzione di deriva usata nella forma di contrattazione informale, per ottenere il rispetto di altre norme ritenute più importanti.

Il secondo modello, di **burocrazia rappresentativa**, comprende quelle situazioni in cui il rispetto di determinate norme (per esempio quelle antinfortunistiche) è fortemente voluto da entrambi i gruppi, sia per una sorta di convenienza reciproca, sia per un senso di responsabilità professionale. La funzione latente che Gouldner individua consiste *“nel diminuire la conflittualità e nel cementare la solidarietà fra operai e direzione”* (pag. 159).

Infine, il terzo modello è quello che l'autore chiama di **burocrazia impositiva** e rappresenta la situazione più conflittuale poiché, l'ottemperanza delle norme, è voluta solo da una parte e può essere imposta alla controparte anche attraverso azioni disciplinari.

Nei modelli di burocrazia aziendale proposti da Gouldner, emergono interessanti elementi che pongono l'autore completamente staccato da una concezione della burocrazia di tipo weberiana. Ciò emerge nel momento in cui egli si accorge che il paradigma weberiano non solo risulta incompleto, perché incapace di spiegare l'intera fenomenologia organizzativa, ma ormai superato e sostituito da una pluralità di principi normativi operanti nella medesima struttura organizzativa. Ritroviamo, invece, Gouldner molto vicino alle posizioni di Robert Merton⁸ quando ricorre alle funzioni manifeste e alle funzioni latenti per analizzare quelle situazioni in cui collaborazione e antagonismo si intrecciano nella vita lavorativa quotidiana. Così facendo, egli rinuncia a una spiegazione di tipo psicologico - culturale e fa riferimento solo alla molteplicità delle norme che regolano il lavoro organizzato.

2.3. I problemi causati dalla burocrazia nella società contemporanea

L'enorme diffusione dell'organizzazione burocratica è divenuta un tratto caratteristico della società contemporanea. Nei paesi capitalistici post liberistici - con il processo di concentrazione industriale, l'intervento sempre crescente dello Stato nella regolazione della sfera economico-sociale e l'avvento della democrazia accompagnata dalla nascita di partiti e sindacati di massa - la burocratizzazione si è estesa a tutte le Istituzioni fondamentali della società; in particolare, va rilevata la formazione di un tipo di

burocrazia con caratteri misti rispetto alle burocrazie dell'apparato pubblico e della grande industria privata e cioè la burocrazia delle industrie e dei servizi di Stato.

Nell'Unione Sovietica, dopo i primi tentativi di organizzare la società sulla base di organismi di autogestione, le esigenze di una pianificazione centralizzata e del relativo controllo politico, hanno condotto alla creazione di imponenti apparati burocratici. Anche nei paesi che sono da poco passati da un'economia prevalentemente agricola a un'economia industriale, l'intervento dello Stato in funzione dello sviluppo economico è cresciuto e, con esso, si è ampliato il ruolo dei funzionari nella vita pubblica. L'ampiezza di questo processo ha fatto nascere diversi interrogativi circa la natura del fenomeno burocratico, la sua inevitabilità e la possibilità di controllare un corpo di funzionari i quali, caratterizzandosi come corpo separato rispetto al resto della società, possono essere inclini a elaborare e perseguire fini diversi da quelli istituzionalmente loro attribuiti, trasformando la burocrazia in un centro di potere autonomo, arroccato nella difesa di interessi di categoria e ostile a ogni mutamento. Anche se il fenomeno della modificazione o sostituzione dei fini è riscontrabile in qualsiasi organizzazione burocratica, esso assume particolare rilevanza nel caso degli apparati statali in quanto investe direttamente il rapporto tra potere politico, amministrazione e cittadini.

Tra gli elementi che possono accentuare la tendenza centrifuga della burocrazia rispetto al potere politico, assume particolare rilievo, insieme alla stabilità e continuità dell'apparato amministrativo rispetto ai vertici politici, il possesso da parte dei funzionari di un patrimonio di conoscenze che ha la duplice natura di sapere specializzato, acquisito mediante un addestramento tecnico nel senso più generale del termine, e di sapere d'ufficio, consistente nella conoscenza (accessibile soltanto al burocrate) dei fatti decisivi per il funzionamento effettivo dell'organizzazione. In conseguenza di ciò il detentore del potere politico formale viene a trovarsi, di fatto, nella condizione della persona inesperta di fronte allo specialista il quale, a sua volta, tende ad accrescere la superiorità che gli deriva dal monopolio del sapere professionale mediante il segreto d'ufficio.

Un elemento non trascurabile del rapporto tra maggioranze parlamentari e governi da un lato, e burocrazia dall'altro, è anche quello dell'estrazione sociale e territoriale degli apparati burocratici pubblici. Negli Stati moderni si sono avute burocrazie provenienti dai ceti medi e dalla proprietà terriera, con la tendenza quindi ad agire da freno rispetto alle spinte di tipo socialista o "popolare" che talvolta venivano raccolte a livello di governo; o si è verificata la tendenza a creare aree di privilegi corporativi. Contro la tendenza degli apparati burocratici a trasformarsi in centro di potere separato, sono stati messi in atto sistemi di controllo sia interni, sia esterni. Tra gli strumenti di controllo interni si possono citare gli organi collegiali, ai quali vengono attribuiti compiti di decisione che, per la loro natura collettiva, costringono i burocrati a superare le limitazioni della divisione interna del lavoro e a "venire a patti" tra loro; la separazione dei poteri, che, prevedendo per alcune decisioni l'assenso necessario di un corpo separato non burocratico, rappresentava, specialmente secondo i teorici dello scorso secolo, uno strumento di verifica molto efficace; la preposizione a taluni uffici di funzionari cosiddetti onorari, nominati o eletti da parte di corpi politici e non provenienti dai corpi burocratici.

I controlli esterni possono a loro volta avvenire a due livelli distinti, sebbene connessi, e vale a dire dall'alto (controlli sugli apparati amministrativi da parte dei detentori del potere politico), o dal basso

(controllo da parte delle masse degli amministrati). Il controllo dall'alto, nelle democrazie parlamentari, è esercitato in primo luogo dal parlamento attraverso strumenti istituzionalizzati come le commissioni d'inchiesta o i comitati d'esperti; la scarsa efficacia pratica di tali strumenti fa sì però che ad essi si affianchino altri non istituzionalizzati, ma utilizzati da sempre, consistenti nella concessione ai funzionari di privilegi di varia natura atti a rafforzarne il legame di fedeltà alla classe politica. Quanto alla generalità degli amministrati, il cui destino materiale appare sempre più dipendente dal funzionamento della burocrazia pubblica e privata, essi raramente hanno mezzi per influire direttamente sulla gestione degli apparati amministrativi: il principio della democrazia diretta, da realizzarsi attraverso la partecipazione della collettività allo svolgimento della funzione amministrativa, principalmente nel campo dei servizi pubblici, ha trovato, infatti, finora, solo realizzazioni temporanee e comunque molto parziali.

Non potendo agire direttamente sulle strutture burocratiche, gli amministrati possono difendersene creando organizzazioni contrapposte, che sono però a loro volta soggetti alla burocratizzazione. Anche nei casi in cui attraverso forme rivoluzionarie, gli amministrati sono riusciti ad imporre mutamenti radicali nella sfera politica, hanno quasi sempre dovuto assistere poi al permanere dei vecchi apparati burocratici, o alla ricostruzione di nuovi apparati sulla base di criteri in gran parte simili. Il problema della burocrazia e del suo rapporto con le esigenze di controllo democratico sulla gestione del potere, resta, pertanto, uno dei nodi cruciali della società contemporanea.

3. Dall'organizzazione burocratica all'organizzazione imprenditoriale

Il lavoro condotto da Crozier, ha messo in luce gli aspetti "negativi" della burocrazia dovuti alla rigidità del sistema, all'impersonalità e all'astrattezza delle norme, all'accentramento decisionale, all'inefficienza; è stata portata avanti l'ipotesi di come tali disfunzioni non siano frutto di conseguenze inattese, bensì caratteristiche peculiari e intrinseche a ogni organismo burocratico; e, ancora, di come questi elementi contribuiscano al raggiungimento dell'equilibrio in un sistema razionale, poiché indispensabili per ottenere un minimo di conformità nel perseguimento degli obiettivi, da parte dei membri dell'organizzazione.

Giunto a questo punto, Crozier si chiede se, in una burocrazia pubblica priva di meccanismi di auto correzione, ci sia posto per la tecnologia e per l'innovazione e se tali elementi siano sufficienti ad attenuare il suo carattere rigido e accentrato. Con l'avvento della società di massa cambiano, infatti, sia le esigenze collettive che quelle individuali, che si traducono in richiesta di trasformazione delle vecchie strutture burocratiche. Per soddisfare tale domanda, l'organizzazione deve razionalizzarsi maggiormente senza accentuare il suo carattere burocratico (come, invece, sosteneva Weber); il processo di razionalizzazione deve seguire la strada della flessibilità, del decentramento, e deve essere capace di innestare meccanismi di auto correzione dall'interno: deve, in altre parole, "*debuocratizzarsi*" per lasciare alle spalle il vecchio modello di tipo weberiano e costruirne un altro dove siano presenti **l'innovazione e l'elasticità.**

Per raggiungere tale risultato, è necessario affidarsi alle tecnologie che sono in grado di garantire velocità ed efficienza, passando attraverso la risorsa umana. Al contrario dell'organizzazione formale,

caratterizzata da processi chiusi e routinari, l'uomo è l'unico agente in grado di portare cultura e innovazione; infine, la libertà creativa dei soggetti, che da burocrati si trasformano in manager, conferisce all'organizzazione una dimensione imprenditoriale⁹.

4. L'esercizio del pensiero creativo

Dopo aver definito gli elementi che maggiormente caratterizzano le strutture organizzative, i fenomeni aziendali e l'evoluzione storica della burocrazia, intesa come perseguimento rigido delle regole aziendali, ci si è soffermati anche ad analizzare il diverso contributo dei primi e più importanti studiosi in materia di organizzazione; dalla lettura critica dei diversi elementi, si è giunti a definire il "paradigma" secondo cui è assolutamente necessario porre al centro del cambiamento il fattore umano e il suo impulso creativo, in quanto unico agente in grado di intervenire nella soluzione dei problemi in maniera efficace ed efficiente, e capace di conferire all'organizzazione caratteri di flessibilità ed apertura, necessari al raggiungimento del vantaggio competitivo.

La creatività viene utilizzata per dare una concreta risposta ai molteplici e complessi problemi che si manifestano, e nelle organizzazioni assume delle caratteristiche di base che possono essere riassunte in alcuni punti chiave¹⁰:

1. si manifesta in contesti socialmente organizzati e istituzionalizzati;
2. si esprime all'interno di un preciso campo d'azione;
3. vi è un orientamento comune degli individui e dei gruppi verso lo "spirito scientifico", ovvero verso la curiosità, la disponibilità al confronto, la sete di sapere e una buona dose di ambizione, intesa soprattutto come sfida alle proprie capacità;
4. vi è una sostanziale finalizzazione delle attività, in termini di impegni oggettivi e di dedizione soggettiva.

Quest'ultimo punto relativo alla finalizzazione, è molto importante poiché mette in luce ulteriori elementi di definizione. A differenza dei gruppi, le organizzazioni creative non sono in grado di autoregolarsi; affinché il comportamento e le azioni degli individui possano essere indirizzate verso le finalità dell'organizzazione, occorre dettagliare alcuni aspetti di fondamentale rilievo¹¹:

1. il **grado di controllo** con il quale l'organizzazione creativa determina e condiziona il comportamento degli individui, deve essere flessibile pur riuscendo a rimanere elevato sia sul piano formale, sia sul piano dei contenuti. La flessibilità diviene lo strumento in grado di preservare l'organizzazione da forme di controllo che sfociano nella burocratizzazione;
2. le **procedure** divengono indispensabili poiché consentono di definire in maniera efficiente la progettazione delle attività. A differenza dei gruppi creativi, nelle organizzazioni occorre dotarsi di numerose e complesse procedure in grado di definire le regole di funzionamento;
3. i **processi di comunicazione** nelle organizzazioni creative devono essere favoriti e stimolati attraverso un processo vitale di raccolta e di divulgazione di dati. Alcuni esempi di

comunicazione di questo tipo sono rappresentati dai convegni, dai congressi, dalle pubblicazioni, dalle riunioni.

4. la **scelta dei percorsi collettivi di pensiero** ovvero di un metodo che permetta di ordinare e sistematizzare i dati; ma anche la scelta di un “*non metodo*”¹² che spesso consente di arrivare alla scoperta e all’invenzione. In altre parole, accade spesso che “*il caos creativo può emergere se vi è stato precedente ordine. Senza un certo rimescolio, un certo disordine, non c’è nuova conoscenza, ma solo catalogazione e accumulazione di quella ormai accumulata. Per arrivare ad una nuova conoscenza occorre scompaginare l’ordine esistente per creare le premesse di una riformulazione*” (G. Cocco; op. cit.).

Cocco sostiene che “oggi più che mai, l’esercizio del pensiero creativo, in forma integrata all’interno di una struttura organizzata, ha bisogno di una opportuna preparazione e di un articolato e preciso iter formativo”. Naturalmente, le tecniche da sole non sono sufficienti; è necessario che il gruppo sia motivato e che tra i partecipanti si crei un clima di coesione e di volontà congiunta nel raggiungimento dell’obiettivo.

5. Creatività e Innovazione: la sfida dei mercati globali

La crescente attenzione delle imprese verso la creatività è divenuto un elemento fondamentale per riuscire a stare al passo col progresso scientifico e tecnologico. Dal punto di vista concorrenziale, le imprese subiscono una forte pressione competitiva poiché si trovano a dover gestire la globalizzazione dei mercati e le esigenti richieste dei clienti. Affinché le imprese non si facciano cogliere impreparate, è necessario riuscire a dotarsi di un’elevata flessibilità organizzativa, nonché di adattabilità ai continui mutamenti dei mercati. In altre parole, oltre a preparare un ambiente favorevole al cambiamento, occorre che le organizzazioni facciano ricorso a risorse umane in grado di impiegare massicce dosi di creatività nello svolgimento delle attività lavorative.

Cocco¹³ sostiene che una delle massime concentrazioni della creatività organizzata, di diretta derivazione del mondo scientifico, è quella destinata alla produzione e allo sviluppo di nuove tecnologie. Queste, non sono altro che la manifestazione e l’applicazione di una forza creativa che va a condizionare l’intero tessuto economico, sociale e ambientale. La tecnologia è l’essenza del ruolo imprenditoriale, poiché, oltre a risolvere un problema, persegue l’economicità e, di conseguenza, tende a massimizzare l’impiego di risorse materiali e immateriali. È inoltre innegabile che la tecnologia è il principale esempio di creatività applicata che, nel bene e nel male, coinvolge tutti. La creatività che si esprime attraverso il progresso tecnologico, può assumere due diverse connotazioni:

1. **rivoluzionaria** quando le nuove tecniche introducono un’innovazione radicale in un determinato settore e tale scoperta trova applicazione in diversi altri campi;
2. di **adattamento** e di **perfezionamento** quando non vengono inventate nuove tecniche, ma si va ad agire su aggiustamenti continui che, fase dopo fase, provocano una costante ma significativa trasformazione.

Accanto al concetto di tecnologia, bisogna associare il concetto di innovazione, che rappresenta la fase di trasformazione del processo di impiego della tecnologia, nonché il momento economico e sociale di tale processo. In altre parole, la spinta della tecnologia e la spinta del mercato generano innovazione (G. Cocco; op. cit.). Cocco, riprende degli studi economici che definiscono tre tipi sostanziali di innovazione:

1. di **risparmio**, che consente economie antropiche tramite la riduzione del coefficiente di lavoro per unità prodotta. Si tratta della forma più comune di innovazione che caratterizza la storia industriale nei suoi passaggi fondamentali dalla meccanizzazione all'automazione, fino alla robotizzazione;
2. di **sostituzione**, che introduce modalità nuove di fornire prestazioni attraverso nuovi prodotti o varianti;
3. di **gamma**, che introduce modalità nuove di fornire prestazioni, oltre che per mezzo di nuovi prodotti anche tramite nuovi impieghi.

Quando vengono sfruttate appieno le opportunità che derivano dall'innovazione tecnologica, si assiste alla fase meno creativa dell'intero processo, ovvero l'industrializzazione; è però vero che la creatività aziendale si alimenta di molte spinte innovative che non necessariamente fanno riferimento ad uno sviluppo tecnologico e, talvolta, il vantaggio competitivo di un'organizzazione su un'altra può derivare semplicemente ad una nuova modalità di impiego, di presentazione, di diffusione di un prodotto o di un servizio¹⁴.

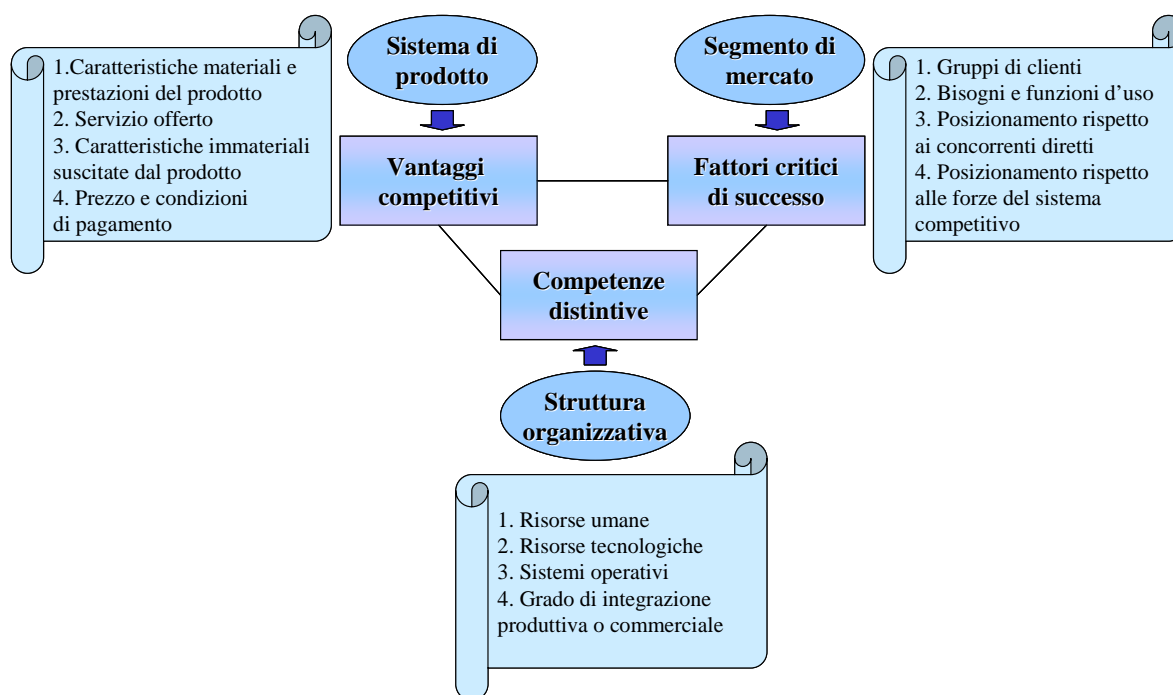
A tal proposito, è utile riportare il pensiero di Cocco riguardo l'applicazione della creatività di tipo imprenditoriale. Egli sottolinea che "ogni nuova *intrapresa*, come la parola stessa suggerisce, deriva da una prefigurazione, da uno sforzo immaginativo che, nella fase iniziale, si può rappresentare come un vero e proprio atto creativo (che nelle imprese a lenta crescita può essere diluito anche in moltissimi anni). In altri termini la *creazione*, il lancio di un'impresa si presenta come una spinta innovativa, più o meno significativa, in un ambiente economico (o più esattamente in un determinato mercato) che si ripercuote articolatamente sulle imprese pre-esistenti. Quindi, anche un'impresa inserita da tempo in posizione di dominio in un mercato non può fare a meno del tutto dell'uso della creatività organizzata (per quanto possano essere elevati i margini di vantaggio competitivo, cioè le cosiddette barriere all'entrata di nuovi concorrenti), perché i concorrenti attuali e nuovi comunque agiscono e si modificano. È pertanto necessario mettere in atto dei processi di continuo rinnovamento, che in gergo attuale vengono raccolti sotto il termine di strategia aziendale".

A tal proposito Richard Normann¹⁵ afferma che l'esistenza di elementi complessi o poco definibili che denotano un qualche tipo di superiorità, ad esempio nel *know how* o nella sfera di competenze che appartengono alla struttura organizzativa dell'impresa o alle persone che vi lavorano, può essere espressa con il termine *business idea* o idea imprenditoriale. Tale termine, ad ogni modo, esiste e prende forma solo nel momento in cui l'idea è stata realizzata; un'idea su come e dove si possa guadagnare danaro che non è stata provata non è una *business idea*, ma un'intuizione della stessa.

5.1. I caratteri distintivi di una business idea

Una *business idea* consiste in un insieme di elementi reciprocamente coerenti e, precisamente, 1) il sistema di prodotto offerto, 2) il segmento di mercato a cui è indirizzato e 3) la struttura organizzativa che comprende le risorse umane e tecniche. Nell'ambito dei tre elementi, Bertone¹⁶ individua quattro sottoelementi per tentare di chiarire quali siano i contenuti impliciti in una *business idea* (vedi figura 1). Affinché un'impresa riesca a dominare un territorio, all'interno di una *business idea* tutti gli elementi devono essere tra loro coerenti e il sistema di prodotto deve esprimere vantaggi competitivi rispetto alla concorrenza; tali vantaggi devono essere in sintonia con i fattori critici di successo che caratterizzano il segmento di mercato a cui l'impresa si rivolge; la struttura deve essere caratterizzata da alcune competenze distintive atte a sostenere il vantaggio competitivo.

Figura 1: I tre elementi fondamentali e i dodici sottoelementi della Business Idea



Fonte: Elaborazione da V. Bertone da "Creatività Aziendale" 1993

Ogni *business idea* è unica; tuttavia è possibile tracciare degli elementi che la caratterizzano:

- ✓ è un sistema che dà vita a schemi molto complessi;
- ✓ descrive l'ambiente interno ed esterno in cui opera l'organizzazione, nonché il suo funzionamento ed i suoi prodotti e servizi;
- ✓ rappresenta il patrimonio delle abilità possedute dall'organizzazione;
- ✓ rappresenta il prodotto che non può essere imitato dalla concorrenza;
- ✓ la sua essenza è rappresentata dai concetti di *armonia* e *consonanza*.

Le organizzazioni devono saper interagire con l'ambiente di riferimento assumendo un ruolo proattivo in grado di influenzare l'ambiente stesso; in tal caso l'organizzazione svolge una funzione importante poiché viene investita di una missione ed elabora idee dominanti in linea con l'evoluzione del contesto esterno. In altre parole, occorre sviluppare e maturare efficaci processi di apprendimento volti a cogliere i mutamenti del mercato generale e del mercato di riferimento di un'impresa, che consentono alla stessa non solo di sopravvivere, ma soprattutto di creare quel vantaggio competitivo che rende originale e difficile da imitare i beni e i servizi prodotti, da parte degli altri concorrenti.

L'idea è al centro della strategia e le imprese devono dotarsi di schemi innovativi in grado di leggere i segnali che provengono sia dall'ambiente esterno che dall'ambiente interno, in modo tale da riuscire ad offrire prodotti e soluzioni efficienti. Le organizzazioni che elaborano una *business idea* vincente, sono quelle in grado di dominare il segmento di mercato di riferimento, di difenderlo e conservarlo; ciò è possibile attraverso due modalità di "gestione" della *business idea*: attraverso la variazione del prodotto o attraverso l'innovazione e il riorientamento del prodotto ovvero, realizzando una nuova idea imprenditiva. Queste due strategie presentano delle differenze sostanziali: il riorientamento implica un investimento finanziario maggiore, nonché nuove conoscenze ed abilità; inoltre, la scelta di innovare la business idea rispetto alla semplice variazione di prodotto, rappresenta la manifestazione dell'esercizio imprenditoriale orientato alla creatività.

Tabella 1: Differenze tra variazione del prodotto e riorientamento

Tipo di sviluppo del prodotto	Natura delle risorse dell'organizzazione	Struttura di valori e di potere	Sistema conoscitivo: elaborazione delle informazione e modalità di soluzione dei problemi
Variazione	Cambiamenti marginali in termini di risorse	Le variazioni di prodotto possono essere attuate entro l'esistente struttura di valori e di potere e di valori.	Si utilizzano i criteri di valutazione esistente e l'euristica. Vi è un feedback diretto dal territorio tradizionale.
Riorientamento	Ampi cambiamenti. Sono necessarie nuove risorse e conoscenze specialistiche.	I riorientamento sono connessi a nuovi obiettivi e valori. Sono richiesti indispensabili cambiamenti nel sistema di potere che è alla base dell'attuale business idea.	È insufficiente la struttura conoscitiva esistente. Sono necessari criteri di interpretazione e valori nuovi. Vi è un feedback indiretto da nuovi segmenti di mercato.

Fonte: Richard Normann

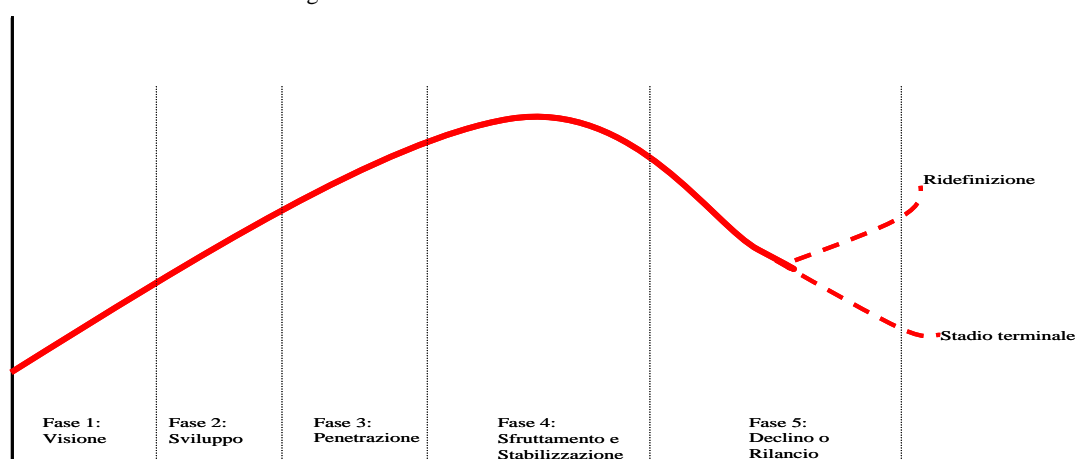
Normann sostiene che le organizzazioni tendono a passare attraverso cicli di crescita in cui i due modelli si sviluppano, si succedono l'un l'altro e generano dei sottoprocessi attraverso "una descrizione di stadi di sviluppo diversi lungo un asse temporale": ad esempio, la nascita di una nuova area all'interno dell'impresa rappresenta un riorientamento; lo sviluppo dell'area rappresenta un miglioramento o comunque un cambiamento attraverso un processo legato alla variazione.

Il tipico ciclo di crescita della business idea viene sistematizzato da Normann in 5 fasi:

1. la prima fase è rappresentata dalla **visione** ovvero dalla direzione e dalle linee che l'organizzazione deve seguire affinché riesca a dar vita al nuovo prodotto e servizio in grado di creare valore aggiunto. In questa fase, oltre alle idee, è necessaria l'approvazione del vertice gerarchico;
2. la seconda fase è rappresentata dallo **sviluppo** della business idea prescelta e dalla forma che essa potrebbe assumere. È necessario, inoltre, che l'organizzazione scelga in quale territorio o area vuole operare e quali strategie adottare per la conquista di quella fetta di mercato;
3. la terza fase è rappresentata dalla **penetrazione** nel mercato ed implica la ricerca delle risorse fisiche e finanziarie da impiegare per la conquista del territorio;
4. la quarta fase è rappresentata dallo **sfruttamento** e dalla **stabilizzazione** del territorio conquistato. Se la business idea è vincente, tale momento vede l'organizzazione dominare sulla concorrenza.;
5. infine, la quinta fase è rappresentata dallo **stadio terminale** in cui la business idea non è valida e occorre decidere se sostituirla o passare attraverso una **ridefinizione**, un aggiustamento. La possibilità di rilanciare la *business idea* all'interno del suo ciclo di vita si basa sulla capacità dell'organizzazione di mettere in atto strategie competitive, ovvero di intraprendere azioni capaci di stimolare e orientare l'impresa verso modelli che hanno forti possibilità di successo.

Tale sistematizzazione è stata ripresa da Cocco, il quale sostiene che il ciclo di vita della *business idea* è un modello concettuale di difficile utilizzazione pratica, poiché non è facile prevedere la durata di ogni singola fase o la precisa collocazione del prodotto/servizio in un determinato momento; tuttavia, è da stimolo alla dinamicità dell'organizzazione poiché attiva forme di strategia competitiva, facilita la visione di lungo periodo legata alla sopravvivenza e allo sviluppo, stimola l'esplorazione e l'innovazione su nuovi segmenti di mercato.

Figura 2: Ciclo di vita della *Business Idea* di Normann



Fonte: Elaborazione da G. Cocco

Anche l'innovazione ha un suo ciclo di vita, così come il servizio o il prodotto, e ciò impone la ricerca di metodi e criteri in grado di tenere sempre viva la strategia competitiva; in altre parole, è necessario "innovare l'innovazione" non solo attraverso i fattori tecnologici, ma soprattutto attraverso la creatività delle risorse umane: in buona sostanza, l'innovazione si origina dalla mente di un individuo dotato di creatività. Se è vero che la creatività permette di generare di nuove idee e l'innovazione traduce tali nuove idee in nuovi prodotti e servizi, è anche vero che il concetto di innovazione non è direttamente proporzionale a quello di creatività, ragion per cui un elevato processo innovativo non sempre è sinonimo di un elevato livello di creatività.

Nell'ambiente aziendale, la creatività è un fondamento della strategia, senza la quale vi sarebbe una mera gestione routinaria, scarsamente adattabile ai cambiamenti ambientali e di contesto. Il terreno fertile della creatività all'interno di un'azienda è, dunque, la capacità dell'organizzazione di intercettare e stimolare le intuizioni delle proprie risorse umane e di attuare una strategia che ne regoli il funzionamento.

6. Creatività Manageriale

Nell'immediato futuro, sempre più globalizzato, non sarà più sufficiente l'utilizzo di tecniche e tecnologie avanzate, né la mera acquisizione di conoscenze ed informazioni; ragion per cui il cambiamento e l'innovazione saranno possibili soprattutto attraverso la valorizzazione del fattore umano. L'abilità creativa dell'individuo che rende fruttuose le idee da un lato e la capacità dell'imprenditore di renderle fruttuose e produttive dall'altro lato, rappresentano il binomio che consente alle imprese di posizionarsi sul mercato e competere con sistemi fortemente integrati.

I fattori caratteristici delle iniziative imprenditoriali di maggior successo possono essere ricondotti fondamentalmente alle capacità di imprenditori qualificati in grado di resistere alla concorrenza, oppure ad un prodotto ben strutturato e protetto da imitazioni. Negli anni Ottanta, due ricercatori dell'Università di Stanford - Michael Ray e Rochelle Myers - partendo dall'assunto che, *poiché la creatività esiste,*

occorre trovare il modo di renderla utile nel business, si concentrarono sul management, più che sul prodotto, e progettaronο un corso sull'impatto della creatività nel mondo del business. Nel corso delle diverse edizioni de Master in Business Administration, si affidarono a numerose testimonianze di imprenditori di successo provenienti dai settori più disparati, e nel 1986 pubblicarono una sorta di decalogo della creatività manageriale¹⁷ :

1. Il **business è arte**. Occorre trovare logica, ordine e coerenza tra gli elementi partendo dal caos.
2. Non bisogna fermarsi al primo tentativo, ma **insistere** ed avere fiducia nelle proprie risorse creative.
3. Bisogna distruggere le critiche, far creare le barriere inibitorie alla creatività e creare **curiosità**.
4. Bisogna **prestare attenzione**, imparare a percepire, a vedere, ad ascoltare.
5. Bisogna fare **domande stravaganti**, in modo da riuscire a far emergere un nuovo problema o farlo percepire da diverse angolazioni.
6. Bisogna **fare solo ciò che è più congeniale**, gradevole e senza sforzo e non insistere nelle attività percepite come difficili, noiose e deprimenti.
7. Bisogna **eliminare ogni causa di stress**, dedicandosi in maniera equilibrata al lavoro, alla famiglia e a se stessi.
8. Bisogna essere **decisionisti**, valutando i pro e i contro e intuendo la strada giusta da intraprendere.
9. Bisogna **essere se stessi**, credere nelle proprie capacità e affrontare con successo le sfide.
10. Infine, bisogna **vivere nel mondo senza farsi assorbire da esso**.

Un altro studio, condotto nel 1982 da Peters e Waterman¹⁸ in aziende di successo, ha identificato le principali caratteristiche che favoriscono il raggiungimento dell'eccellenza: essere vicini al cliente; favorire l'imprenditorialità; essere orientati all'azione; perseguire la produttività attraverso le persone; promuovere una forte cultura aziendale; operare in campi di attività nei quali l'azienda ha esperienza e competenze distintive; prediligere una struttura organizzativa semplice, snellendo gli organi di staff; infine, rafforzare la dedizione ai valori aziendali.

In ogni caso, in tutti quegli ambienti organizzativi caratterizzati da alti tassi di complessità e di incertezza lavorativa, dove il livello di standardizzazione è basso e i ritmi di lavoro sono serrati, la creatività aziendale diviene lo strumento per affrontare e risolvere situazioni di criticità in maniera efficace, efficiente e competitiva. Bertone¹⁹, va oltre la risoluzione del problema e identifica due *snodi* fondamentali che decretano il successo aziendale, sottolineando l'importanza del ruolo ricoperto dalle *opportunità*. La ricerca di opportunità, secondo la definizione di Bertone, non è altro che *un'esplorazione entro i confini definiti, alla ricerca di qualcosa che è concreto, possibile e che offre benefici rispetto all'esistente*.

In primo luogo, occorre saper cogliere i segnali deboli che preannunciano l'insorgere di un problema in modo da poterlo anticipare; ciò è possibile solo se si riesce a sviluppare una *capacità superiore di immaginare in anticipo le mosse degli avversari, le reazioni impreviste e le condizioni ambientali*. La forma suprema di immaginazione è la *previsione creativa*²⁰ tipica dei manager di successo che, non solo

sono in grado di immaginare il futuro, ma sono anche convinti che le loro previsioni abbiano un'altissima probabilità di avverarsi.

In secondo luogo, occorre saper riconoscere le idee vincenti e cogliere le opportunità che si presentano. Per trasformare un'idea in opportunità, è necessario un certo investimento di tempo e risorse, poiché l'idea va formulata, valutata e messa in pratica attraverso una serie di azioni che diano vita ad una *business idea*. La ricerca delle opportunità può avvenire attraverso l'innovazione o attraverso il miglioramento dell'esistente. Nel primo caso, è necessario definire i confini della ricerca, ovvero il raggio d'azione, la direzione che deve prendere la ricerca di sviluppo, la destinazione finale e il grado di rischio che si è disposti ad accettare.

L'abilità di cogliere segnali deboli di evoluzioni a medio termine, è uno degli elementi essenziali della creatività ma, nella maggior parte delle aziende, la priorità massima viene attribuita alla ricerca di soluzioni in grado di risolvere i problemi, trascurando il passaggio fondamentale che permette di anticipare gli stessi e trasformare l'idea creativa in opportunità, ovvero in *business idea*.

6.1. Creatività e successo aziendale

Nel 1990 Bertone²¹ ha coordinato un'indagine su 60 aziende italiane, con l'obiettivo di verificare l'esistenza di un legame tra creatività e successo aziendale; per poter valutare il grado di correlazione, si è reso necessario superare un certo ordine di problemi ovvero, l'identificazione dell'oggetto di indagine, del campione di aziende ed imprenditori, la valutazione del successo e della creatività.

L'indagine ha escluso a priori aziende in crisi e con bassi profitti, includendo quelle con quote di mercato e redditività superiori alla media. Il campione considerato comprendeva imprese operanti in 4 diversi comparti: articoli sportivi, componenti per arredamento di interni, componentistica per autoveicoli, servizi innovativi. Il grado di successo di ciascuna impresa è stato valutato in funzione di tre criteri fondamentali: la qualità di prodotti e servizi, così come viene percepita dalla clientela; il successo competitivo rispetto alla concorrenza, misurato in termini di quota di mercato, quota di mercato relativa e crescita della quota di mercato; il successo reddituale valutato attraverso gli indicatori di redditività. Inoltre, per misurare la creatività, durante le interviste dovevano emergere alcune informazioni: il numero di idee innovative, sia casuali che scaturite da un lavoro intenzionale; i cambiamenti negli elementi della business idea finì a sé stessi o integrati nella spirale produttività – competitività – redditività – capacità di crescita e di investimento – consenso e coesione con il contesto istituzionale; l'intensità creativa, calcolata attraverso il numero di sottoelementi della *business idea* oggetto di innovazione.

La ricerca, seppur con tutte le limitazioni relative alle semplificazioni che si sono rese necessarie nella misurazione della creatività aziendale, ha messo in luce che le aziende valutate più creative nel 60-65% dei casi avevano raggiunto risultati reddituali più brillanti delle altre e nel 75-80% dei casi avevano ottenuto maggiore successo in termini di competitività.

7. L'innovazione nelle imprese italiane

Nell'ambito della quarta rilevazione europea sull'innovazione (Community Innovation Survey – CIS), l'Istat ha reso disponibili i principali risultati della rilevazione sulle attività di innovazione di circa 22.000 imprese italiane con almeno 10 addetti. Secondo l'Istat, sono da considerarsi innovative tutte quelle attività che si rendono necessarie per sviluppare e introdurre prodotti, servizi o processi produttivi tecnologicamente nuovi (o significativamente migliorati), ovvero: la ricerca e sviluppo (R&S) svolta all'interno dell'impresa; l'acquisizione dall'esterno di servizi di R&S; l'acquisto di impianti, attrezzature, hardware e software tecnologicamente avanzati finalizzati all'introduzione di innovazioni di prodotto, servizio e processo; l'acquisizione di tecnologia dall'esterno sotto forma di brevetti, invenzioni non brevettate, licenze, know-how, marchi commerciali, progetti e servizi tecnici di consulenza (con l'esclusione di quelli relativi alla R&S), connessi alla introduzione di innovazioni tecnologiche; la progettazione industriale e altre attività preliminari alla produzione e alla fornitura di servizi; le attività di formazione del personale che si rendono necessarie per l'introduzione di prodotti o servizi o processi tecnologicamente nuovi o significativamente migliorati; il marketing di prodotti innovativi, che comprende le attività legate al lancio di prodotti o servizi tecnologicamente nuovi o significativamente migliorati.

Nel triennio 2002-2004, il 36,4% delle imprese industriali e il 27,1% di quelle dei servizi, ha introdotto innovazioni sul mercato o nel proprio processo produttivo. Le imprese innovatrici rappresentano, quindi, in media un terzo delle imprese operanti in Italia.

Tabella 2: Spesa per innovazione nelle imprese italiane nel 2002-2004*

	% sul totale delle imprese				Spesa per l'innovazione (in migliaia di euro)*	
	Imprese innovatrici	Innovatrici di prodotto	Innovatrici di prodotto e di processo	Innovatrici di processo	Totale	Per addetto
Industria in senso stretto						
10-49 addetti	33,1	5,7	10,3	17,1	5.099.880	9,5
50-249 addetti	54,9	9,7	25,2	20,1	5.020.495	8,1
250 addetti e oltre	71,8	13,0	42,5	16,3	9.095.966	10,2
Totale	36,4	6,3	12,7	17,4	19.216.341	9,4
Servizi						
10-49 addetti	25,9	4,5	7,9	13,5	2.556.831	7,3
50-249 addetti	32,8	4,9	11,4	16,4	1.831.221	6,9
250 addetti e oltre	47,1	8,1	21,2	17,7	6.041.695	4,4
Totale	27,1	4,6	8,6	13,9	10.429.747	5,2

Fonte: Istat, Rilevazione sull'innovazione nelle imprese. Anni 2002-2004

* La spesa per l'innovazione fa riferimento all'ultimo anno del triennio

Rispetto al triennio 1998-2000, l'incidenza delle imprese innovatrici sul numero totale delle imprese registra una lieve riduzione in tutte le classi dimensionali dell'industria in senso stretto e un sensibile incremento nei servizi, che si concentra prevalentemente nella fascia dimensionale 10-49 addetti (dal 19,7 per cento al 25,9 per cento)

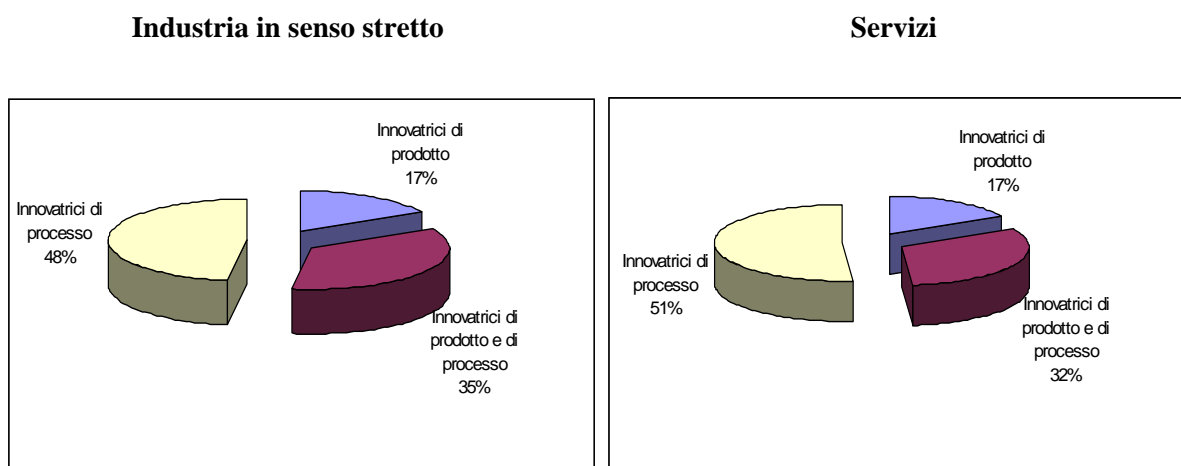
Tabella 3: Spesa per innovazione nelle imprese italiane nel 1998-2000*

	% sul totale delle imprese				Spesa per l'innovazione (in migliaia di euro)*	
	Imprese innovatrici	Innovatrici di prodotto	Innovatrici di prodotto e di processo	Innovatrici di processo	Totale	Per addetto
Industria in senso stretto						
10-49 addetti	35,1	8,0	16,1	11,0	4.453.758	7,6
50-249 addetti	56,9	14,4	29,4	13,0	3.571.328	6,0
250 addetti e oltre	73,9	13,7	49,3	10,9	11.998.221	12,4
Totale	38,1	8,8	18,1	11,2	20.023.307	9,3
Servizi						
10-49 addetti	19,7	5,3	8,6	5,9	1.165.172	5,0
50-249 addetti	31,0	7,0	13,9	10,2	1.288.554	6,4
250 addetti e oltre	45,1	6,6	26,9	11,6	2.882.080	2,8
Totale	21,2	5,5	9,4	6,4	5.335.806	3,6

Fonte: Istat, Rilevazione sull'innovazione nelle imprese. Anni 1998-2000

* La spesa per l'innovazione fa riferimento all'ultimo anno del triennio

Figura 3: Spesa per tipo di innovazione 2002



Fonte: Elaborazione da dati Istat

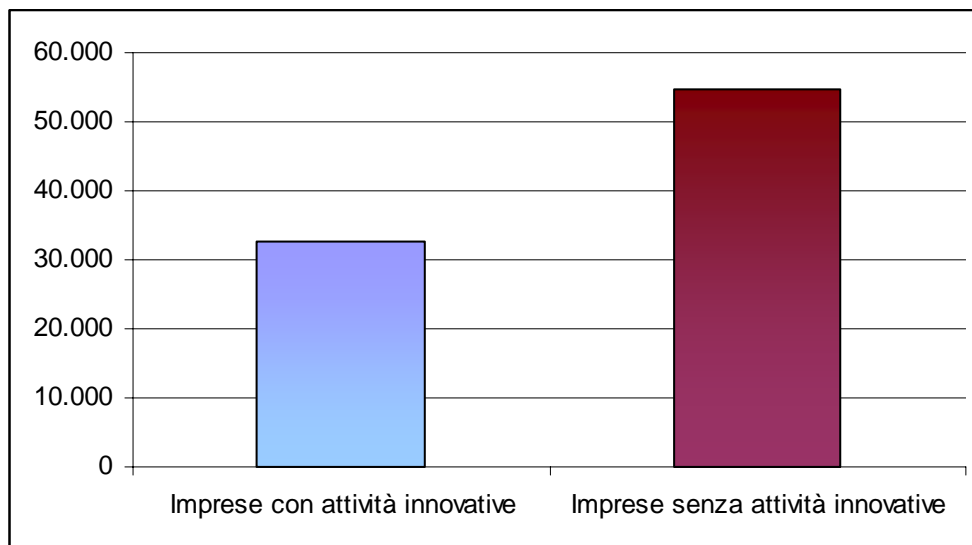
Tabella 4: Imprese innovatrici e non innovatrici. Industria in senso stretto - Anni 2002-2004

	Totale imprese	Imprese con attività innovative nel triennio			Imprese senza attività innovative nel triennio
		Totale	Di cui innovatrici	Di cui con attività innovative non concluse alla fine del 2004	
10-49 addetti	75.105	25.504	24.865	639	49.601
50-249 addetti	10.691	6.091	5.868	223	4.600
250 addetti e oltre	1.476	1.092	1.059	33	384
Totale	87.272	32.687	31.792	895	54.585

Fonte: Istat, Rilevazione sull'innovazione nelle imprese. Anni 2002-2004

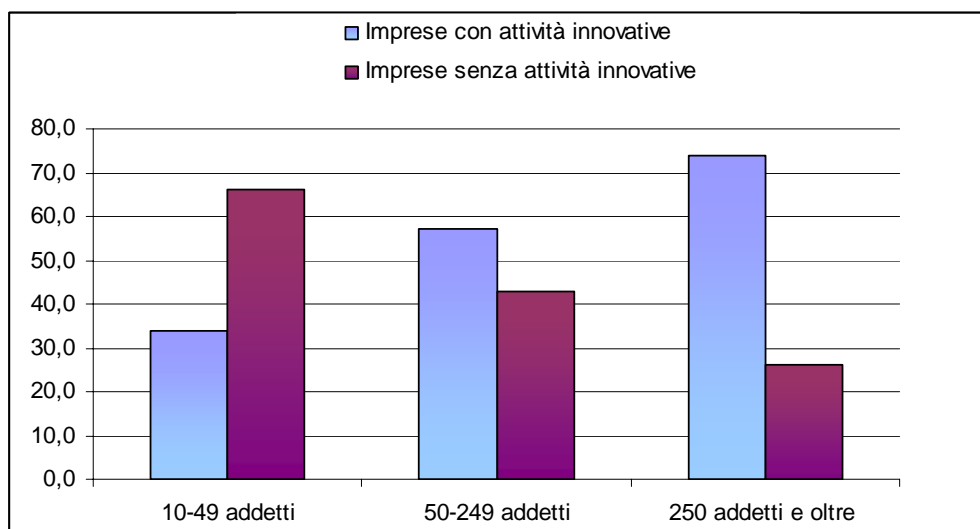
Su 87.272 imprese dell'industria in senso stretto, 32.687 (il 36,4%) hanno introdotto attività innovative nel triennio 2002-2004; entrando nello specifico delle classi dimensionali, ci si accorge che innovano soprattutto le imprese dai 50 agli oltre 250 addetti (cfr. fig. 3).

Figura 4: Totale Imprese con attività innovative e senza attività innovative nel triennio 2002-2004. Industria in senso stretto (valori assoluti)



Fonte: Elaborazione da dati Istat

Figura 5: Totale Imprese con attività innovative e senza attività innovative nel triennio 2002-2004 per classe di addetti. Industria in senso stretto (valori percentuali)



Fonte: Elaborazione da dati Istat

Mentre nella prima classe che va dai 10 ai 49 addetti sono sensibilmente maggiori le imprese che non innovano, nelle successive due classi, si denota una maggiore propensione delle imprese ad innovare.

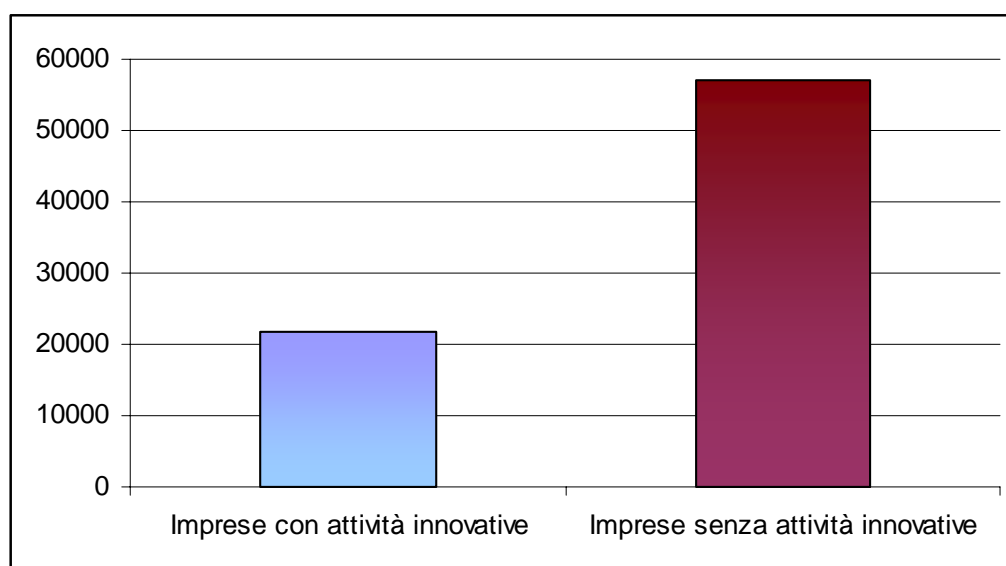
Tabella 5: Imprese innovatrici e non innovatrici. Servizi - Anni 2002-2004

	Totale imprese	Imprese con attività innovative nel triennio			Imprese senza attività innovative nel triennio
		Totale	Di cui innovatrici	Di cui con attività innovative non concluse alla fine del 2004	
10-49 addetti	69.056	18.233	17.902	331	50.823
50-249 addetti	8.086	2.727	2.654	73	5.359
250 addetti e oltre	1.696	811	799	12	885
Totale	78.838	21.771	21.355	416	57.067

Fonte: Istat, Rilevazione sull'innovazione nelle imprese. Anni 2002-2004

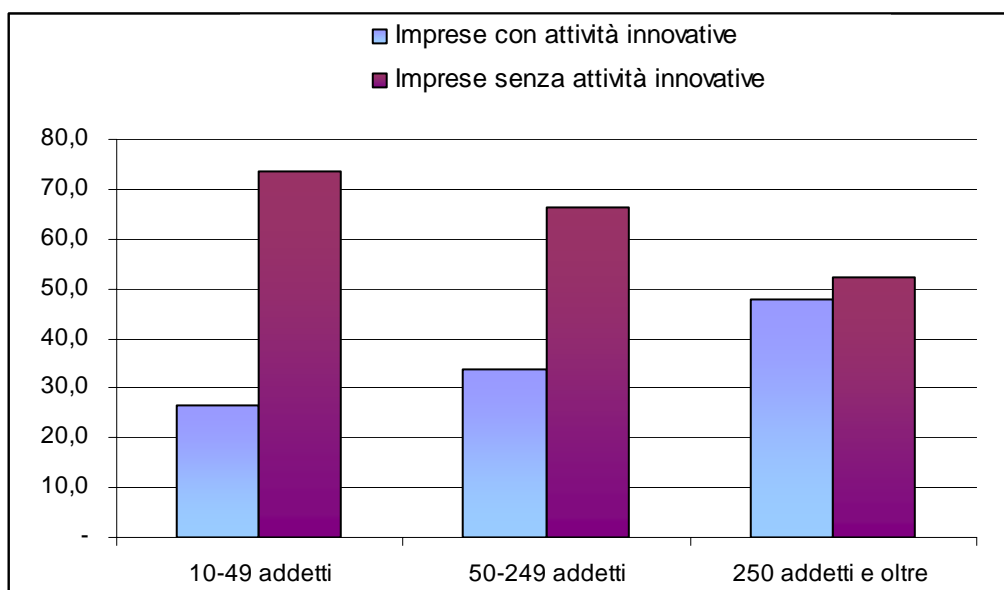
Su 78.838 imprese che operano nel settore dei servizi, 21.771 (il 27,6%) hanno introdotto attività innovative nel triennio 2002-2004; entrando nello specifico delle classi dimensionali, ci si accorge che nella classe che va dai 10 ai 49 addetti, solo il 26,4% innova; la situazione migliora nelle successive due classi con un 33,7% che innova nella classe che va dai 50 ai 249 addetti e un 47,8% nell'ultima classe (cfr. fig. 5).

Figura 6: Totale Imprese con attività innovative e senza attività innovative nel triennio 2002-2004. Servizi (valori assoluti)



Fonte: Elaborazione da dati Istat

Figura 7: Totale Imprese con attività innovative e senza attività innovative nel triennio 2002-2004 per classe di addetti. Servizi (valori percentuali)



Fonte: Elaborazione da dati Istat

Come evidenziato nella successiva tabella, la tipologia di innovazione preferita dalle imprese italiane riguarda quelle di solo processo (47,8% nell'industria in senso stretto e 51,4% nei servizi). Seguono le strategie dirette ad innovare contestualmente prodotti e processi produttivi (34,8% nell'industria e 31,7% nei servizi), mentre modesta è la quota di imprese innovatrici che tende a realizzare esclusivamente nuovi prodotti (17,4% nell'industria e 16,9% nei servizi).

Importanti differenze emergono, tuttavia, nelle scelte innovative delle imprese a livello dimensionale: l'orientamento ad innovare unicamente il processo prevale nelle piccole e medie imprese mentre la compresenza di innovazioni di prodotto e processo continua a rappresentare il modello innovativo predominante nelle grandi imprese (e nell'industria anche tra quelle della classe intermedia). Difatti, il 59,2% delle grandi imprese dell'industria e il 45,0% di quelle dei servizi hanno realizzato sia nuovi prodotti che nuovi processi, contro il 31,2% delle piccole imprese dell'industria e il 30,7% di quelle dei servizi

Tabella 6: Imprese innovatrici per tipologia di innovazione 2002-2004. Industria e servizi

	Industria			Servizi		
	Solo innovazioni di prodotto	Solo innovazioni di processo	Innovazioni sia di prodotto che di processo	Solo innovazioni di prodotto	Solo innovazioni di processo	Innovazioni sia di prodotto che di processo
10-49 addetti	17,3	51,5	31,2	17,2	52,1	30,7
50-249 addetti	17,6	36,6	45,8	15,0	50,1	34,9
250 addetti e oltre	18,1	22,7	59,2	17,3	37,7	45,0
Totale	17,4	47,8	34,8	16,9	51,4	31,7

Fonte: Istat, Rilevazione sull'innovazione nelle imprese. Anni 2002-2004

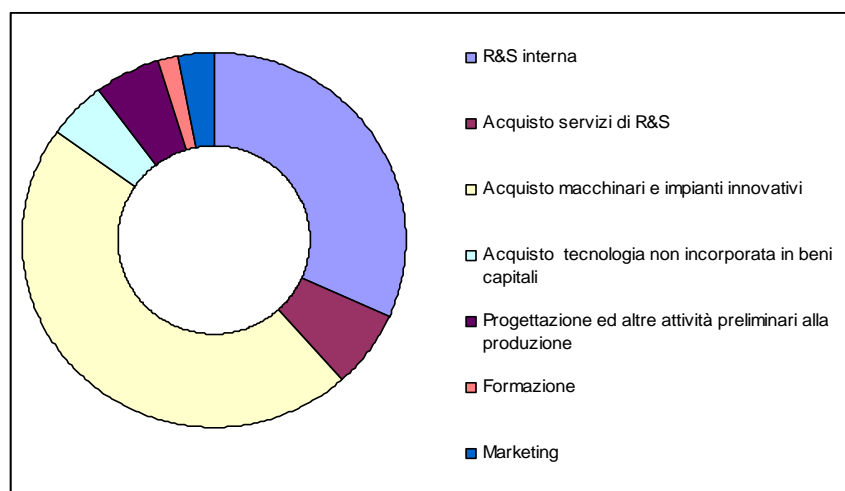
Nel 2004, l'impegno finanziario complessivamente sostenuto dalle imprese italiane per l'introduzione di innovazioni ammonta a circa 30 miliardi di euro con quasi i due terzi del totale concentrati nell'industria (cfr. Tabelle 7 e 8).

Tabella 7: Spesa per l'innovazione per tipo di attività innovativa svolta. Industria in senso stretto - Anno 2004

	Spesa per tipo di attività innovativa (% sul totale)							Totale Spesa in migliaia di euro
	R&S interna	Acquisto servizi di R&S	Acquisto macchinari e impianti innovativi	Acquisto tecnologia non incorporata in beni capitali	Progettazione ed altre attività preliminari alla produzione	Formazione	Marketing	
10-49 addetti	20,5	3,7	63,3	2,6	4,6	2,5	2,8	5.099.880
50-249 addetti	29,3	5,3	50,7	3,8	6,0	1,9	3,0	5.020.495
250 addetti e oltre	39,3	9,1	34,5	6,9	5,7	1,3	3,2	9.095.966
Totale	31,7	6,7	46,4	4,9	5,5	1,8	3,0	19.216.341

Fonte:Istat, Rilevazione sull'innovazione nelle imprese. Anni 2002-2004

Figura 8: Spesa per l'innovazione per tipo di attività innovativa svolta. Industria in senso stretto - Anno 2004



Fonte:Elaborazione da dati Istat, Rilevazione sull'innovazione nelle imprese. Anni 2002-2004

Sia l'industria in senso stretto, che i servizi, concentrano quasi la metà della spesa per l'acquisto di macchinari e impianti innovativi; segue la spesa in Ricerca & Sviluppo interna. Nell'industria in senso stretto, un rilievo decisamente minore hanno le altre fonti dell'innovazione: l'acquisizione di servizi di R&S dall'esterno (6,7%); la progettazione industriale (5,5%); l'acquisto di tecnologia non incorporata in beni capitali (4,9%). Le attività di marketing connesse al lancio di prodotti hanno un peso ancora più contenuto (3,0%). Infine, la spesa per la formazione del personale risulta nel complesso una componente residuale (1,8%).

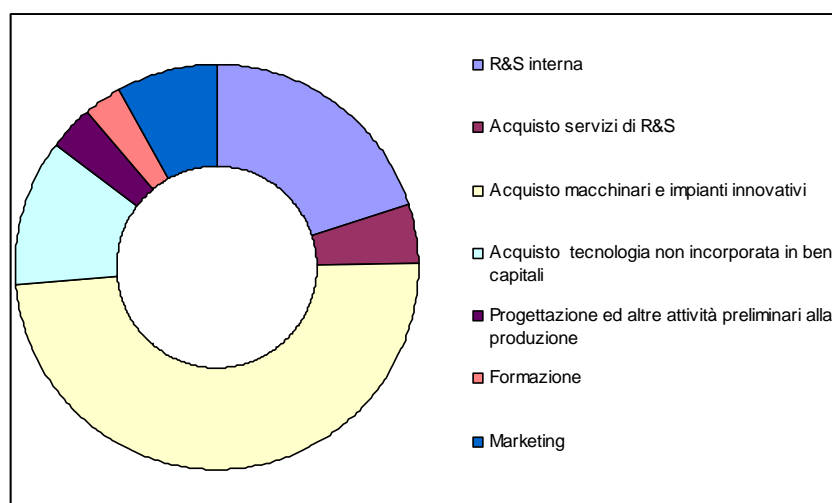
A livello dimensionale nell'industria in senso stretto, gli investimenti in macchinari e impianti innovativi decresce all'aumentare della dimensione di impresa: dal 63,3% nelle imprese con 10-49 addetti, al 34,5% nelle imprese con 250 addetti e oltre. L'attività di R&S interna all'impresa, invece, cresce al crescere della dimensione aziendale, passando dal 20,5% nelle piccole imprese, al 39,3% in quelle con almeno 250 addetti.

Tabella 8: Spesa per l'innovazione per tipo di attività innovativa svolta, attività economica e classe di addetti. Servizi - Anno 2004

	Spesa per tipo di attività innovativa (% sul totale)							Totale Spesa in migliaia di euro
	R&S interna	Acquisto servizi di R&S	Acquisto macchinari e impianti innovativi	Acquisto tecnologia non incorporata in beni capitali	Progettazione ed altre attività preliminari alla produzione	Formazione	Marketing	
10-49 addetti	18,7	2,9	60,3	6,7	2,6	3,2	5,6	2.556.831
50-249 addetti	19,8	4,8	47,5	6,7	2,0	2,4	16,8	1.831.221
250 addetti e oltre	20,7	5,6	44,5	15,4	4,1	3,4	6,3	6.033.352
Totale	20,0	4,8	48,8	11,8	3,4	3,2	8,0	10.421.405

Fonte: Istat, Rilevazione sull'innovazione nelle imprese. Anni 2002-2004

Figura 9: Spesa per l'innovazione per tipo di attività innovativa svolta. Servizi - Anno 2004



Fonte: Elaborazione da dati Istat, Rilevazione sull'innovazione nelle imprese. Anni 2002-2004

Nei servizi, si osserva che dopo la spesa per l'acquisto di macchinari e impianti innovativi e la spesa destinata alle attività di ricerca e sviluppo svolte all'interno delle imprese, seguono le spese per l'acquisto di tecnologia incorporata in beni immateriali (11,8%) e il Marketing (8,0%). Minore importanza hanno le spese per l'acquisto di servizi di R&S dall'esterno (4,8%), la progettazione (3,4%) e la formazione (3,2%). A livello dimensionale, la voce relativa alla spesa in Marketing, è più alta nella classe dimensionale che raccoglie dai 50 a 249 addetti (17% della spesa totale).

Tabella 9: Spesa per l'innovazione per tipo di attività innovativa svolta, attività economica e classe di addetti. Industria in senso stretto - Anno 2000

	R&S interna	Acquisto servizi di R&S	Acquisto macchinari e impianti innovativi	Acquisto tecnologia non incorporata in beni capitali	Progettazione ed altre attività preliminari alla produzione	Formazione	Marketing	Totale Spesa in migliaia di euro
10_19 addetti	12,1	1,8	70,0	3,5	4,7	4,1	3,8	1.745.560
20_49 addetti	16,2	2,6	65,2	4,7	3,7	3,5	4,1	2.711.839
50-249 addetti	26,2	3,3	52,5	5,2	4,8	2,8	5,2	3.574.673
250 addetti e oltre	35,6	8,1	43,3	3,5	3,0	2,9	3,7	12.026.047
Totale	29,2	5,9	50,2	4,0	3,6	3,1	4,0	20.058.120

Fonte: Istat, Rilevazione sull'innovazione nelle imprese. Anni 1998-2000

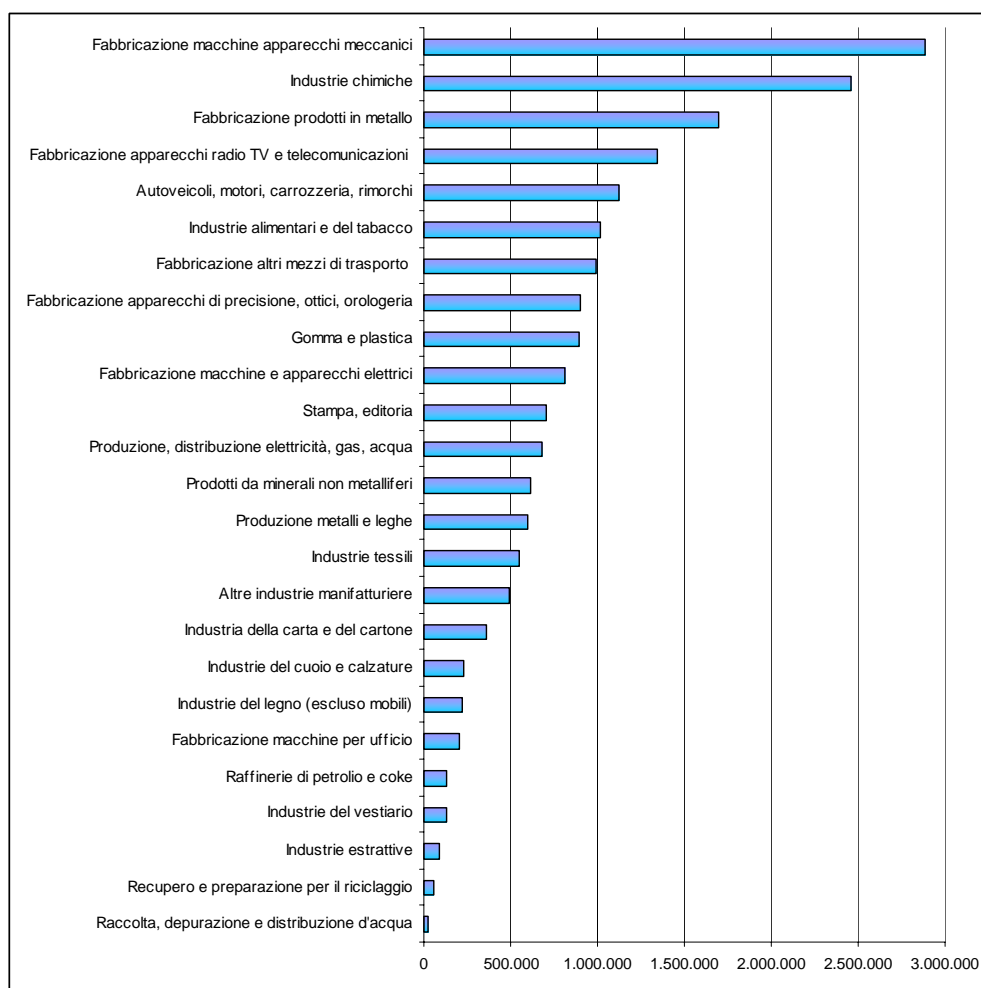
Tabella 10: Spesa per l'innovazione per tipo di attività innovativa svolta, attività economica e classe di addetti.
Servizi - Anno 2000

	Spesa per tipo di attività innovativa (% sul totale)							Totale Spesa in migliaia di euro
	R&S interna	Acquisto servizi di R&S	Acquisto macchinari e impianti innovativi	Acquisto tecnologia non incorporata in beni capitali	Progettazione ed altre attività preliminari alla produzione	Formazione	Marketing	
10_19 addetti	19,1	3,9	35,9	22,1	4,7	8,3	5,9	609.124
20_49 addetti	18,7	4,8	41,1	17,2	2,0	7,5	8,6	557.669
50_249 addetti	21,6	7,1	30,5	17,3	4,3	4,6	14,6	1.288.563
250 addetti e oltre	13,4	6,3	37,0	21,6	6,5	5,3	9,9	2.881.543
Totale	16,6	6,1	35,8	20,1	5,3	5,7	10,4	5.336.899

Fonte: Istat, Rilevazione sull'innovazione nelle imprese. Anni 1998-2000

Rispetto al 2004, nel 2000 la spesa per l'innovazione delle imprese italiane appartenenti all'industria in senso stretto era leggermente superiore – 19.216.341 euro contro 20.058.120 euro (cfr. tabelle 7 e 9) – mentre nel 2004 la stessa voce raddoppia nelle imprese di servizi – 10.421.405 euro contro 5.336.899 euro (cfr. tabelle 8 e 10). Complessivamente, dal 2000 al 2004 la spesa per l'innovazione aumenta del 14%.

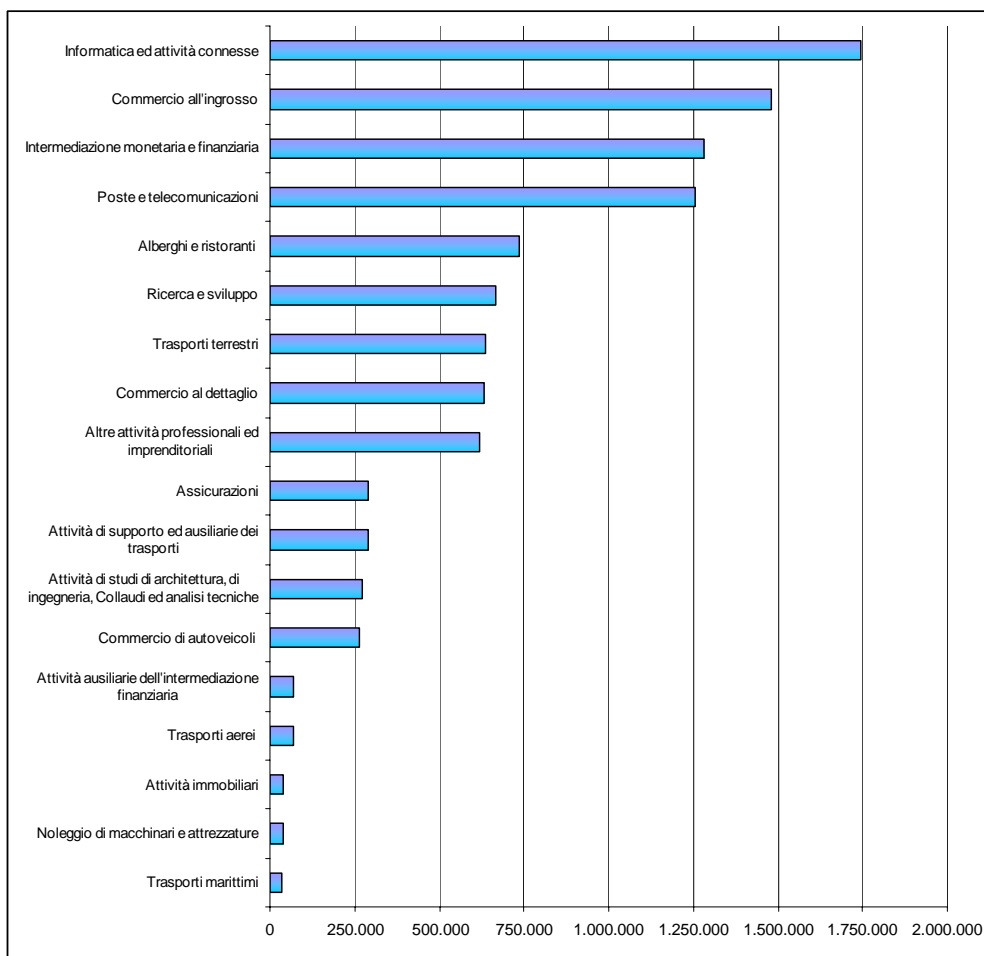
Figura 10: Spesa per l'innovazione per tipo di attività economica 2002-2004. Industria in senso stretto (valori assoluti)



Fonte: Elaborazione da dati Istat

Nell'industria in senso stretto, la fabbricazione di macchine e apparecchiature meccaniche è il settore che investe di più in innovazione con una spesa che sfiora i 3 milioni di euro; seguono le industrie chimiche, la fabbricazione di prodotti in metallo, di apparecchi radio TV e telecomunicazioni e gli autoveicoli che, complessivamente, assorbono la metà del totale degli investimenti con una spesa pari a 9 milioni e mezzo di euro (cfr. fig. 6).

Figura 11: Spesa per l'innovazione per tipo di attività economica 2002-2004. Servizi (valori assoluti)



Fonte: Elaborazione da dati Istat

Nei servizi, L'informatica e le attività connesse rappresentano il settore che investe di più in innovazione con una spesa di oltre 1 milione e settecentomila di euro; seguono il commercio all'ingrosso, l'intermediazione monetaria e finanziaria e il settore Poste e telecomunicazioni che, complessivamente, assorbono più della metà del totale degli investimenti con una spesa pari a 5.759.532 euro (cfr. fig. 6).

Tabella 11: Imprese innovatrici con prodotti nuovi e impatto sul fatturato per attività economica. Industria in senso stretto - Anni 2002-2004

Settore Economico	Imprese innovatrici con prodotti nuovi (% sulle imprese innovatrici)		Quota di fatturato relativo ai prodotti nuovi (% sul fatturato totale delle innovatrici)	
	Totale	Di cui con prodotti nuovi per il mercato	Totale	Di cui da prodotti nuovi per il mercato
Industrie estrattive	25,7	7,4	5,5	0,9
Industrie alimentari e del tabacco	34,8	13,2	5,9	2,6
Industrie tessili	56,5	31,2	6,5	3,3
Industrie del vestiario	27,4	7,0	3,4	0,3
Industrie del cuoio e calzature	38,4	24,0	10,5	8,4
Industrie del legno (escluso mobili)	38,3	22,0	4,3	1,6
Industria della carta e del cartone	36,5	15,1	7,2	1,9
Stampa, editoria	40,3	20,6	9,0	2,2
Raffinerie di petrolio e coke	38,8	21,7	7,3	3,1
Industrie chimiche	81,4	53,8	10,3	5,9
Gomma e plastica	54,1	34,6	9,6	5,7
Prodotti da minerali non metalliferi	37,6	19,9	5,8	2,8
Produzione metalli e leghe	43,7	28,5	3,7	1,7
Fabbricazione prodotti in metallo	35,3	18,9	5,7	2,9
Fabbricazione macchine apparecchi meccanici	79,7	55,2	20,2	9,8
Fabbricazione macchine per ufficio	91,3	74,7	13,0	9,6
Fabbricazione macchine e apparecchi elettrici	72,4	49,0	21,3	13,6
Fabbricazione apparecchi radio TV e telecomunicazioni	83,5	55,5	53,3	40,1
Fabbricazione apparecchi di precisione, ottici, orologeria	90,7	68,0	20,8	11,0
Autoveicoli, motori, carrozzeria, rimorchi	60,4	40,5	23,7	7,7
Fabbricazione altri mezzi di trasporto	75,4	45,3	19,8	13,9
Altre industrie manifatturiere	40,0	25,8	8,9	5,9
Recupero e preparazione per il riciclaggio	45,0	32,8	5,7	2,6
Produzione, distribuzione elettricità, gas, acqua	53,5	18,5	9,7	8,6
Raccolta, depurazione e distribuzione d'acqua	26,5	13,6	0,6	0,3
Totale	52,2	32,9	11,5	5,9

Fonte: Istat, Rilevazione sull'innovazione nelle imprese. Anni 2002-2004

Nel 2004, l'11,5% del fatturato totale delle imprese innovatrici dell'industria proviene dalla vendita di prodotti nuovi, mentre i prodotti derivanti dallo sviluppo originale dell'impresa e nuovi rispetto alle caratteristiche tecnologiche del settore incidono in media per il 5,9%. A livello settoriale, il fatturato dovuto a prodotti nuovi risulta nettamente superiore alla media nei settori della fabbricazione di apparecchi radio-tv e telecomunicazioni (53,3%), di autoveicoli (23,7%), di macchine e apparecchi elettrici (21,3%), di apparecchi di precisione (20,8%), di macchine e apparecchi meccanici (20,2%) e degli altri mezzi di trasporto (19,8%). Gli stessi settori, ad eccezione della fabbricazione di autoveicoli, registrano anche le percentuali più elevate di fatturato dovute a prodotti nuovi per il mercato (Tabella 9).

Tabella 12: Imprese innovatrici con prodotti nuovi e impatto sul fatturato per attività economica. Servizi - Anni 2002-2004

Settore Economico	Imprese innovatrici con prodotti nuovi (% sulle imprese innovatrici)		Quota di fatturato relativo ai prodotti nuovi (% sul fatturato totale delle innovatrici)	
	Totale	Di cui con prodotti nuovi per il mercato	Totale	Di cui da prodotti nuovi per il mercato
Commercio di autoveicoli	55,6	28,6	6,0	1,9
Commercio all'ingrosso	37,5	24,7	7,6	4,2
Commercio al dettaglio	27,5	10,8	4,9	0,6
Alberghi e ristoranti	56,9	15,1	5,8	0,8
Trasporti terrestri	48,0	16,4	19,0	14,5
Trasporti marittimi	50,0	22,5	2,9	0,3
Trasporti aerei	50,0	42,9	3,9	0,0
Attività di supporto ed ausiliarie dei trasporti	53,9	14,7	7,5	2,7
Poste e telecomunicazioni	73,2	55,4	29,1	18,8
Intermediazione monetaria e finanziaria	74,5	23,5	11,4	3,4
Assicurazioni	50,0	15,2	11,2	3,3
Attività ausiliarie dell'intermediazione finanziaria	56,2	23,7	3,2	1,0
Attività immobiliari	28,3	12,5	14,2	0,3
Noleggio di macchinari e attrezzature	34,5	5,5	1,0	0,0
Informatica ed attività connesse	80,2	56,1	23,6	14,0
Ricerca e sviluppo	72,1	48,0	36,7	22,7
Attività di studi di architettura, di ingegneria, Collaudi ed analisi tecniche	57,5	33,8	22,5	11,8
Altre attività professionali ed imprenditoriali	45,9	21,6	5,1	2,2
Totale	48,6	24,2	10,0	4,8

Fonte: Istat, Rilevazione sull'innovazione nelle imprese. Anni 2002-2004

Nei servizi, il 10% del fatturato totale deriva dalla vendita di prodotti nuovi e soltanto il 4,8% da prodotti nuovi per il mercato. I settori con la quota più elevata di fatturato derivante da prodotti nuovi sono la Ricerca e Sviluppo (36,7%), le Poste e telecomunicazioni (29,1%), i servizi informatici (23,6%) e le attività di studi di architettura e ingegneria (22,5%).

Relativamente all'impatto dell'innovazione sulle attività aziendali, le imprese italiane continuano a riconoscere il ruolo fondamentale dell'innovazione nel consolidamento o ampliamento del proprio mercato di riferimento, ovvero nel miglioramento della qualità dei propri prodotti (cfr. tabelle 11 e 12).

Tabella 13: Impatto dell'innovazione sulle attività aziendali 2002-2004. Industria in senso stretto

Impatto dell'innovazione sulle attività aziendali	Grado di importanza attribuito dall'impresa (valori %)		
	Alto	Medio	Totale
Miglioramento della qualità dei propri prodotti	42,6	44,2	86,8
Aumento nel numero di prodotti offerti alla clientela	32,3	40,8	73,1
Maggiore capacità produttiva	27,6	44,5	72,1
Maggiore flessibilità produttiva	21,4	42,6	64,0
Adeguamento a normative e standard	23,4	33,1	56,5
Accesso a nuovi mercati o aumento della propria quota di mercato	18,9	37,6	56,5
Riduzione del costo del lavoro per unità di prodotto	22,9	26,5	49,4
Riduzione dell'impatto ambientale o del rischio di incidenti sul lavoro	19,8	27,3	47,1
Riduzione dei costi di materiali ed energia per unità di prodotto	5,8	20,3	26,1

Fonte: Istat, Rilevazione sull'innovazione nelle imprese. Anni 2002-2004

Tabella 14: Impatto dell'innovazione sulle attività aziendali 2002-2004. Servizi

Impatto dell'innovazione sulle attività aziendali	Grado di importanza attribuito dall'impresa (valori %)		
	Alto	Medio	Totale
Miglioramento della qualità dei propri prodotti	39,3	42,0	81,3
Maggiore capacità produttiva	26,3	40,3	66,6
Aumento nel numero di prodotti offerti alla clientela	26,2	38,3	64,5
Maggiore flessibilità produttiva	23,2	38,8	62,0
Adeguamento a normative e standard	21,4	27,3	48,7
Accesso a nuovi mercati o aumento della propria quota di mercato	13,7	32,0	45,7
Riduzione del costo del lavoro per unità di prodotto	17,8	18,1	35,9
Riduzione dell'impatto ambientale o del rischio di incidenti sul lavoro	10,9	17,1	28,0
Riduzione dei costi di materiali ed energia per unità di prodotto	5,0	13,1	18,1

Fonte: Istat, Rilevazione sull'innovazione nelle imprese. Anni 2002-2004

Gran parte delle imprese innovatrici attribuisce all'innovazione un alto grado di importanza per il miglioramento della qualità dei prodotti (il 42,6% nell'industria e il 39,3% nei servizi); elemento che complessivamente supera l'86% di gradimento nell'industria in senso stretto e l'81% nei servizi. L'aumento del numero dei prodotti è un elemento di importanza strategica legato all'innovazione per il 73,1% delle imprese che operano nell'industria in senso stretto e per il 64,5% per le imprese di servizi. Anche la maggiore capacità produttiva è considerata un buon risultato dell'innovazione (complessivamente il 72,1% nell'industria e 66,6% nei servizi); infine, l'innovazione riveste un'importanza non secondaria per il contenimento del costo del lavoro e per la riduzione dell'impatto ambientale.

7.1. Ricerca & Sviluppo nelle imprese italiane

Dopo aver analizzato il grado di innovazione delle imprese italiane, in questo paragrafo si vuole entrare maggiormente nel dettaglio della spesa per R&S sostenuta dalle imprese, verificando il dato dal punto di vista dimensionale e per macrosettore economico. L'apporto più significativo proviene in gran parte dalle unità produttive di maggiore dimensione. In particolare, nel 2005 le imprese con almeno 500 addetti hanno contribuito per il 73,8% alla spesa complessiva del settore, mentre la quota corrispondente alle prime due classi dimensionali - ovvero con meno di 100 addetti - risulta pari a circa il 10%.

Tabella 15: Spesa delle imprese per R&S *intra-muros* per classe di addetti - Anni 2002-2005

Classi di addetti	Valori assoluti	Valori percentuali
ANNO 2002		
Fino a 49 addetti	396	5,6
50 - 99	290	4,1
100 - 249	603	8,5
250 - 499	742	10,5
500 e oltre	5.026	71,3
TOTALE	7.057	100,0
ANNO 2003		
Fino a 49 addetti	355	5,1
50 - 99	240	3,4
100 - 249	592	8,5
250 - 499	715	10,3
500 e oltre	5.077	72,7
TOTALE	6.979	100,0
ANNO 2004		
Fino a 49 addetti	391	5,4
50 - 99	257	3,5
100 - 249	594	8,1
250 - 499	643	8,8
500 e oltre	5.408	74,2
TOTALE	7.293	100,0
ANNO 2005		
Fino a 49 addetti	471	6,0
50 - 99	323	4,1
100 - 249	670	8,5
250 - 499	599	7,6
500 e oltre	5.793	73,8
TOTALE	7.856	100,0

Fonte: Istat, Rilevazione su R&S intra muros in Italia

La Tabella 18, che illustra la distribuzione della spesa per R&S sostenuta dalle imprese con riferimento alla loro attività economica prevalente, evidenzia come i livelli di spesa più elevati si concentrino nel macrosettore delle attività manifatturiere; segue il macrosettore delle attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca ed altre attività professionali.

Dal 2002 al 2005 la spesa delle imprese destinata a ricerca e sviluppo è aumentata dell'11%, con un'ulteriore crescita stimata per il 2007 pari a circa il 7%.

Tabella 16: Spesa delle imprese per R&S *intra-muros* per attività economica - Anni 2002-2007

Attività economiche	2002	2003	2004	2005	2006 (a)	2007 (a)
Attività manifatturiere	5.195.379	5.150.541	5.247.615	5.612.392	5.601.500	5.922.539
Estrazione di materiali e produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua	79.884	60.358	59.817	63.453	218.802	239.021
Costruzioni	12.046	14.154	13.673	14.374	14.825	16.445
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazioni di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa; alberghi e ristoranti	234.287	213.344	243.017	257.627	269.335	266.366
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	35.459	152.545	141.446	248.262	251.379	254.694
Intermediazione monetaria e finanziaria	172.335	187.067	215.911	215.862	234.371	231.987
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, altre attività professionali ed imprenditoriali	1.316.864	1.184.582	1.353.117	1.423.850	1.350.989	1.408.606
Sanità e altri servizi pubblici, sociali e personali	10.248	16.586	18.254	20.015	33.641	41.087
TOTALE	7.056.502	6.979.177	7.292.850	7.855.835	7.974.842	8.380.745

Fonte: Istat, Rilevazione su R&S *intra muros* in Italia

(a) I dati relativi al 2006 e al 2007 sono stimati sulla base di previsioni fornite dalle imprese.

8. Ricerca & Sviluppo in Italia

L'11 Ottobre 2007, l'Istat ha diffuso i risultati sulla Ricerca e Sviluppo *intra-muros* (risultante dalla somma della spesa per R&S sostenuta da imprese, istituzioni pubbliche, istituzioni non profit e università). Nel 2005, la spesa totale per R&S è stata pari a 15.599 milioni di euro, con una incidenza sul Prodotto Interno Lordo dell'1,10%

Tabella 17: Spesa per R&S *intra muros* 2002-2005

Anni	Spesa per R&S	Rapporto sul PIL (valore %)
2002	14.600	1,13
2003	14.769	1,11
2004	15.252	1,10
2005	15.599	1,10

Fonte: Istat, Rilevazione su R&S *intra muros* in Italia

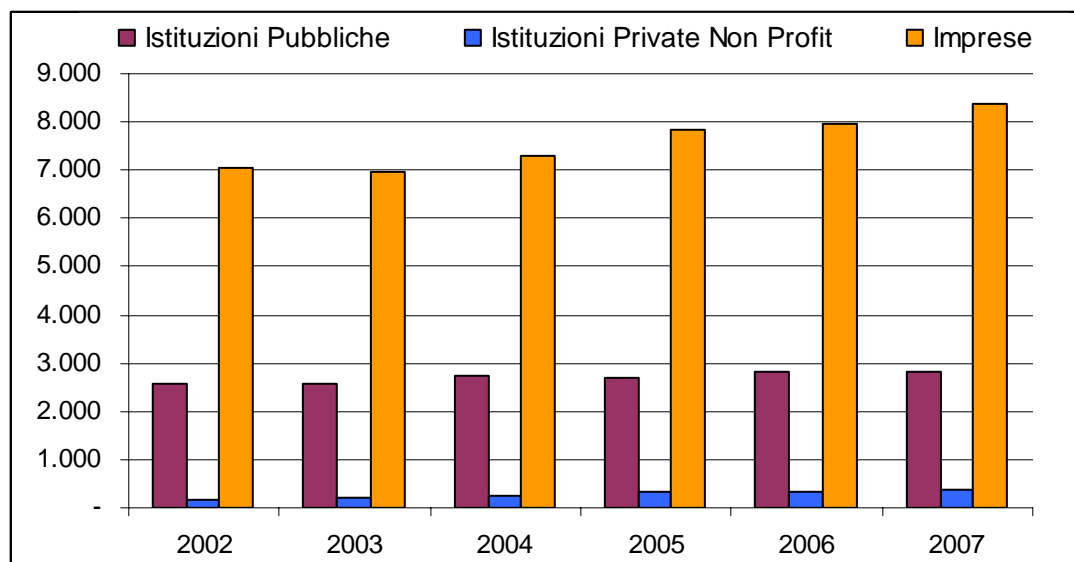
Le rilevazioni dell'Istat si fermano al 2005. Tuttavia, grazie ai dati di previsione forniti da imprese, istituzioni pubbliche e istituzioni non profit, è stato possibile effettuare una stima per il 2006 e il 2007. La spesa per R&S *intra muros* nelle imprese, nelle istituzioni private non profit e nelle istituzioni pubbliche (escluse le università), nel 2005 ammonta complessivamente a 10.887 milioni di euro con un aumento previsto per il 2007, pari al 5,8% (Tabella 15).

Tabella 18: Spesa per R&S *intra muros* per settore istituzionale 2002-2007

Settori Istituzionali	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Istituzioni Pubbliche	2.565	2.582	2.722	2.701	2.835	2.814
Istituzioni Private Non Profit	186	208	233	330	331	357
Imprese	7.057	6.979	7.293	7.856	7.975	8.381
Totale escluse Università	9.808	9.769	10.248	10.887	11.141	11.552
Università	4.792	5.000	5.005	4.712	-	-
Totale	14.600	14.769	15.252	15.599	-	-

Fonte: Istat, Rilevazione su R&S *intra muros* in Italia

Nel 205, il settore delle imprese sostiene con 7.856 milioni di euro oltre il 50 per cento della spesa nazionale per R&S *intra-muros*. Segue l'università con il 30,2% (4.712 milioni di euro), il settore delle istituzioni pubbliche (17,3 %, pari a 2.701 milioni di euro) e, infine, con una spesa di 330 milioni di euro, il settore delle istituzioni private non profit (2,1%).

Figura 12: Variazione della spesa per R&S *intra muros* per settore istituzionale 2002-2007

Fonte: Elaborazione da Istat, Rilevazione su R&S *intra muros* in Italia

Come evidenziato nel precedente grafico, la spesa per R&S nelle varie istituzioni cresce sempre, fatta eccezione nel settore delle imprese che registra una lieve diminuzione dell'1,1% dal 2002 al 2003; e nelle istituzioni pubbliche che registrano una diminuzione di poco inferiore all'1% tra il 2004 e il 2005. Complessivamente, la spesa destinata ad investimenti in ricerca e sviluppo cresce in media del 3,3% l'anno.

La Tabella 19 e la Figura 13, illustrano la distribuzione della spesa per R&S *intra-muros* effettivamente sostenuta dal 2003 al 2005, per tipo di ricerca e settore istituzionale, includendo l'Università solo nell'ultimo anno considerato. Nel 2005, il 61,8% della spesa nazionale per la ricerca di base²², pari a 4.321 milioni di euro, è sostenuta dalle università, mentre gli altri settori contribuiscono a

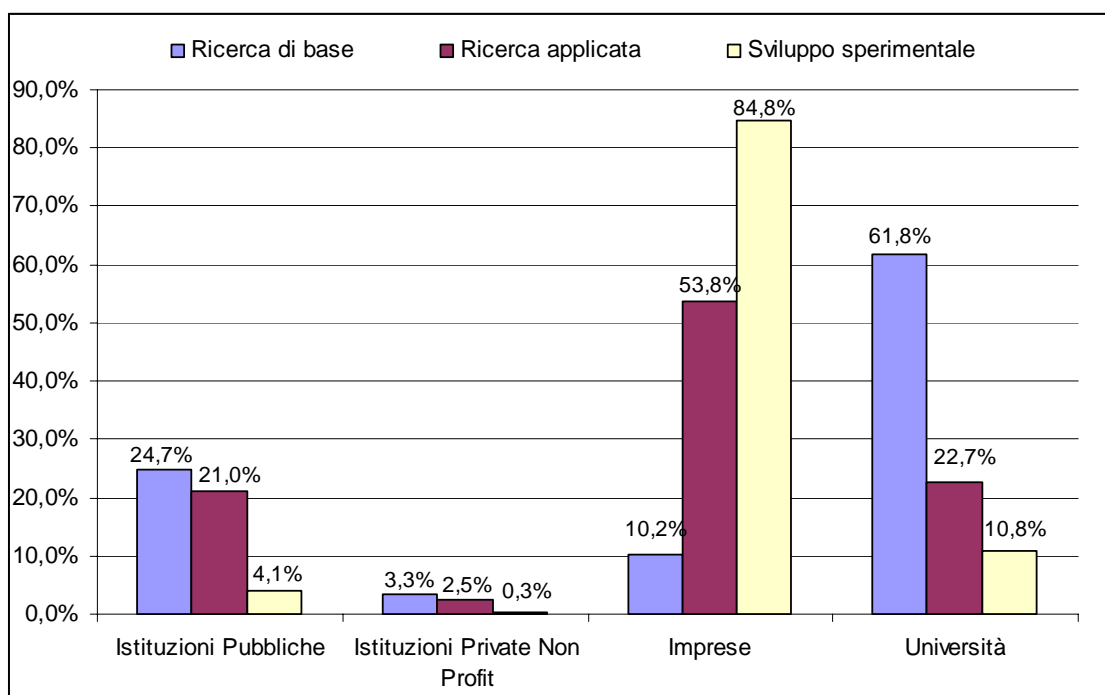
questo tipo di ricerca in misura sensibilmente inferiore: le istituzioni pubbliche per il 24,7%, le imprese per il 10,2% e le istituzioni non profit per il rimanente 3,3%. D'altra parte, le imprese sostengono il 53,8% della spesa totale destinata alla ricerca applicata²³ (6.926 milioni di euro in totale) e l'84,8% di quella finalizzata allo sviluppo sperimentale²⁴ (4.352 milioni di euro in totale). Complessivamente, la ricerca di base rappresenta nel 2005 il 27,7% della R&S totale, la ricerca applicata il 44,4% e lo sviluppo sperimentale il 27,9%.

Le istituzioni pubbliche e le istituzioni private non profit appaiono prevalentemente orientate verso la ricerca applicata (che rappresenta, rispettivamente per i due settori, il 53,8% e il 53,0% della loro spesa complessiva per R&S) e, in misura minore, verso la ricerca di base (39,5 e 43,3%, rispettivamente). Assai inferiori sono, invece, i loro investimenti in sviluppo sperimentale (6,7% per le istituzioni pubbliche e 3,6% per le istituzioni private non profit). Al contrario, le imprese destinano il 47,4% della loro spesa per R&S alla ricerca applicata, il 47% allo sviluppo sperimentale e il rimanente il 5,6% alla ricerca di base. Prevalentemente orientata alla ricerca di base è, infine, la ricerca universitaria (il 56,7% della spesa per R&S sostenuta dalle università è destinato, infatti, a questo tipo di ricerca). Le università investono, inoltre, il 33,4% della spesa in ricerca applicata e il 9,9% in sviluppo sperimentale.

Tabella 19: Spesa per R&S intra-muros per tipo di ricerca e settore istituzionale - Anni 2002-2005

	Valori assoluti (milioni di euro)			
	Ricerca di base	Ricerca applicata	Sviluppo sperimentale	Totale
Settori Istituzionali	2002			
Istituzioni Pubbliche	979	1.387	199	2.565
Istituzioni Private Non Profit	92	88	6	186
Imprese	322	3.595	3.140	7.057
Totale	1.393	5.070	3.345	9.808
	2003			
Istituzioni Pubbliche	1.139	1.232	211	2.582
Istituzioni Private Non Profit	99	104	5	208
Imprese	337	3.398	3.244	6.979
Totale	1.575	4.734	3.460	9.769
	2004			
Istituzioni Pubbliche	1.080	1.427	215	2.722
Istituzioni Private Non Profit	100	124	9	233
Imprese	432	3.453	3.408	7.293
Totale	1.612	5.004	3.632	10.248
	2005			
Istituzioni Pubbliche	1.067	1.454	180	2.701
Istituzioni Private Non Profit	143	175	12	330
Imprese	441	3.723	3.692	7.856
Totale	1.651	5.352	3.884	10.887
Università	2.670	1.574	468	4.712
Totale	4.321	6.926	4.352	15.599

Fonte: Istat, Rilevazione su R&S intra muros in Italia

Figura 13: Composizione percentuale spesa per R&S *intra-muros* per tipo di ricerca e settore istituzionale

Fonte: Elaborazione da Istat, Rilevazione su R&S *intra muros* in Italia

Conclusioni: un nuovo modello per la ricerca in Italia

L'intero dibattito sullo sviluppo della ricerca e su quali leve attivare per promuovere la competitività del Paese, si è focalizzato sull'importanza e sull'esigenza di definire sia un nuovo sistema di regole, sia nuovi modelli organizzativi, sia politiche di intervento in grado di promuovere e rafforzare il ruolo e la posizione dell'Italia nel panorama internazionale della ricerca.

L'esigenza di ripartire dal background e dalla cultura della ricerca in Italia, deriva dall'opportunità sia di comprendere i limiti che hanno caratterizzato l'attuale stato di salute ed il relativo posizionamento a livello internazionale; sia di ridefinire un nuovo sistema di regole e di incentivi nel breve, medio e lungo periodo capaci di premiare la ricerca; sia di promuovere un ruolo proattivo dell'attore pubblico nella formulazione di nuovi modelli organizzativi funzionali alla creazione di valore tra gli attori impegnati nella ricerca.

In Italia sono diversi gli attori della ricerca e dello sviluppo: le Università, gli enti di ricerca, le imprese, i Consorzi interuniversitari, le Fondazioni, i parchi scientifici e tecnologici. Le attività di ricerca e sviluppo sono finanziate sostanzialmente da due canali: quello europeo, attraverso i Fondi Strutturali con una parte di cofinanziamento nazionale; e quello nazionale, attraverso una serie di strumenti, gestiti soprattutto dal Ministero dell'Università e della Ricerca e dal Ministero delle Attività Produttive. Nonostante ciò, l'Italia non si configura tra le eccellenze nel panorama internazionale in termini di competitività, ricerca e sviluppo; anzi, gli investimenti sono addirittura al di sotto della media europea.

Tale situazione si è aggravata soprattutto negli ultimi due decenni, tanto che il nostro Paese ha fatto registrare uno dei valori più bassi in Europa, spendendo in R&S l'1,1% del proprio PIL contro l'1,81% dell'Europa a 25, il 2,7% degli Stati Uniti, il 3,15% del Giappone²⁵. Si è, dunque, lontani dal raggiungere a medio termine la media dei paesi dell'OCSE pari al 2,5%, di cui due terzi nel settore privato (in Italia il Governo finanzia circa la metà della spesa complessiva in R&S, a fronte del 30% negli Stati Uniti e del 10% in Giappone); si è ancora più lontani dal raggiungere gli obiettivi di Lisbona secondo cui, per l'anno 2010, occorrerà aver investito il 3% del proprio PIL in Ricerca e Sviluppo.

Il background italiano nel campo della ricerca è poco corposo; si fa fatica a riconoscere una cultura e un sistema di valori fondati sulla consapevolezza che è necessario investire in ricerca e, dunque, in formazione scolastica prima, e universitaria dopo. Occorre migliorare il sistema di *governance* della ricerca attraverso sistemi premiali fondati sulla meritocrazia; bisogna eliminare le inefficienze attraverso pratiche volte alla selezione dei talenti italiani ed esteri, promuovendo rigore, trasparenza e migliori pratiche di gestione, soprattutto per quanto riguarda la distribuzione delle risorse e l'ambiente infrastrutturale in cui i ricercatori dovranno operare.

Se è vero che l'Europa produce più laureati specializzati (PhD) e laureati in materie scientifiche e tecnologiche rispetto agli Stati Uniti e al Giappone, è altrettanto vero che occupa poi meno ricercatori, sia nel settore pubblico che in quello privato. In Italia, molti dei migliori cervelli preferiscono trasferirsi negli Stati Uniti, dove la *governance* del sistema di ricerca, incentrata sulla meritocrazia e su una maggiore autonomia di gestione, offre migliori condizioni di lavoro. Il cosiddetto *brain drain* è, in parte, il risultato di un sistema di reclutamento pressoché inesistente, in cui non viene favorita l'entrata di nuovi cervelli, in cui le procedure legate alla carriera sono poco trasparenti e le opportunità economiche troppo irrisorie.

In Italia su 18.651 docenti di ruolo, quelli con meno di 35 anni sono appena 9 (lo 0,05%); al contrario, quelli con più di 65 anni sono 5.647 (il 30,3%). La borsa di studio per un dottorato di ricerca in Italia è oggi di 810 euro mensili, rispetto ai 1.100 euro della Germania, ai 1.500 euro della Svezia, ai 4.000 dollari degli Stati Uniti. In quest'ultimo Paese, ad esempio, i ricercatori utilizzano le strutture messe a disposizione dalle Università, ma i finanziamenti arrivano da aziende finanziatrici indipendenti: ciò comporta l'utilizzo del criterio meritocratico e la possibilità di lavorare in maniera autonoma ed indipendente, lontani da logiche clientelari e baronali.

Il fenomeno della mobilità dei ricercatori non è di per sé negativo e, anzi, può essere letto come opportunità di arricchimento culturale e professionale, soprattutto se vissuta in contesti internazionali caratterizzati dall'eccellenza. Il vero problema risulta essere il *brain gain*, ovvero la capacità di attrarre capitale intellettuale offrendo una visione e una prospettiva di carriera significativamente migliore della precedente. In Italia, il saldo tra studiosi che lasciano l'Italia e stranieri che vi si trasferiscono è sempre stato sfavorevole; anche se non vi sono dati ufficiali, le stime parlano di circa 12.000 ricercatori (per alcuni sono 30.000) che ogni anno lasciano il Paese, a fronte di 3.000 stranieri che entrano. Questo significa che vengono investite molte risorse nel formare studiosi che il nostro sistema non è poi in grado di trattenere. Se da un lato l'assenza di informazioni quantitative non permette di analizzare, nel dettaglio, i flussi relativi alla mobilità italiana ed estera; dall'altro, è risaputo che gli aspetti critici riguardano l'alta specializzazione di coloro che lasciano il paese, la scarsa capacità attrattiva dell'Italia e i bassi livelli di

qualificazione degli immigrati che entrano in Italia. Per cercare di arginare tale problematicità, nel gennaio 2001 il governo Amato promosse una legge (D.M. 26/1/01 n. 13) con l'obiettivo di facilitare il ritorno dei ricercatori italiani all'estero ed incoraggiare quelli stranieri a lavorare in Italia, offrendo loro un contratto a tempo pieno della durata di tre anni (saliti a 4 con il D.M. 20/03/03).

L'iniziativa per il "rientro dei cervelli", certamente lodevole ed ambiziosa, resta, ad oggi, un programma insufficiente sia dal punto di vista burocratico poiché ci si scontra con un sistema lento e farraginoso; sia dal punto di vista della stabilità, poiché la prospettiva dei quattro anni non dà la possibilità alle persone rientrate e meritevoli di inserirsi stabilmente nel tessuto accademico nazionale. Così, trascorso tale periodo lo studioso è posto di fronte ad una difficile alternativa: quella di rimanere in Italia con il rischio di restare senza sostegno economico e sperare di poter partecipare a concorsi pubblici, oppure quella di ritornare all'estero dove si prospettano maggiori occasioni di lavoro nel settore della ricerca.

Uno dei principali ostacoli in Italia è la mancanza di un organo in grado di coordinare in maniera efficace ed efficiente la ricerca sia pubblica, che privata. Manca una prospettiva chiara e di lungo periodo nella distribuzione dei fondi, che permetta di orientare gli investimenti verso determinati settori. Si assiste, da un lato, ad uno scarso interesse delle piccole e medie imprese verso gli attori della ricerca in termini di finanziamenti ed investimenti in R&S e, dall'altro, ad una insufficiente apertura da parte delle Università e degli enti di ricerca verso il mondo imprenditoriale.

Occorrerebbe, invece, avviare un processo in grado di connettere e far dialogare i soggetti deputati alla ricerca e il sistema produttivo, accelerando i processi di riforma della *governance* universitaria e depurando quest'ultima da logiche corporativiste e clientelari.

Il rapporto annuale 2007 pubblicato dalla Commissione europea relativo agli investimenti delle imprese comunitarie nel settore della Ricerca e dello Sviluppo, evidenzia un incremento pari al 7,4% di investimenti nelle attività di R&S. Tale dato è incoraggiante perché conferma una tendenza positiva iniziata nel 2005; mentre prima di allora, i cambiamenti registrati nell'ambito della spesa erano negativi oppure caratterizzati solo da lievi aumenti. Nell'ottobre 2007 l'Istat ha diffuso i risultati delle rilevazioni sulla Ricerca e Sviluppo intra-muros in Italia nel 2005, riferiti alle imprese, alle istituzioni pubbliche e alle istituzioni private non profit. Nel 2005 la spesa totale per R&S intra-muros (risultante dalla somma della spesa per R&S sostenuta da imprese, istituzioni pubbliche, istituzioni non profit e università) è stata pari a 15.599 milioni di euro, con un incremento significativo del 7,7% rispetto al 2004. Purtroppo i dati di previsione per il 2006 e per il 2007 (non disponibili per le Università), indicano limitate aspettative di crescita per le spese di R&S intra-muros (+ 2,3% nel 2006 e + 3,7% nel 2007) e, complessivamente, sono le grandi imprese con oltre 500 addetti ad investire, mentre le piccole e medie imprese rimangono ancora molto indietro sia in termini numerici (circa il 30%) sia considerando l'ammontare dell'investimento.

Nel 2006 l'Unione europea ha lanciato un piano per stimolare l'innovazione e dare impulso alla strategia di Lisbona, sintetizzato in 10 punti strategici: tra questi, è importante citare quelli relativi alla creazione di sistemi di istruzione favorevoli all'innovazione; l'istituzione di un mercato del lavoro unico e concorrenziale per i ricercatori che presenti prospettive di carriera attraenti; il rafforzamento dei legami

tra la ricerca e l'industria, per promuovere il trasferimento delle conoscenze tra le università, gli altri organismi di ricerca pubblici e le industrie.

Anche il settimo programma quadro 2007-2013 dell'Unione europea si muove in questo senso, affermando che la ricerca fa parte del "triangolo della conoscenza", destinato a rafforzare la crescita e l'occupazione dell'Unione e lo Spazio europeo della ricerca (SER). Per realizzare tale obiettivo, la Commissione ha individuato 4 assi strategici sui quali puntare: il primo mira ad incentivare la cooperazione e a rafforzare i legami tra l'industria e la ricerca in un quadro transnazionale con l'obiettivo di costruire e consolidare la leadership europea nei settori più importanti della ricerca; il secondo mira ad incentivare le ricerche di frontiera in Europa e la scoperta di nuove conoscenze sostenendo i progetti di ricerca più ambiziosi e più innovatori; il terzo asse mobilita risorse finanziarie importanti per migliorare le prospettive di carriera dei ricercatori in Europa ed attirare un maggior numero di giovani ricercatori di qualità; infine, il quarto asse mira a fornire ai ricercatori degli strumenti efficaci per rafforzare la qualità e la competitività della ricerca europea, investendo maggiormente nelle infrastrutture di ricerca delle regioni meno efficienti, nella creazione di poli regionali di ricerca e nella ricerca a vantaggio delle PMI.

In Italia il programma "Industria 2015" definisce le linee strategiche per lo sviluppo e la competitività del sistema produttivo italiano. Tale programma si fonda sull'opportunità di ripensare lo sviluppo produttivo in chiave sinergica, estendendo al tradizionale concetto di industria, quello di filiera. In altre parole, diviene indispensabile integrare il mondo della ricerca all'universo delle attività produttive in chiave meta-distrettuale.

Nonostante i progressi e gli sforzi di cooperazione tra centri di ricerca e sistema produttivo che si sono avuti negli ultimi anni, in Italia la strada da fare per arrivare a competere con gli altri Paesi maggiormente sviluppati, è ancora tanta. È necessario incrementare gli investimenti in ricerca e sviluppo affiancando ai canali di finanziamento pubblico anche quelli delle organizzazioni private, in particolar modo quelli delle fondazioni di origine bancaria. Le fondazioni, in virtù del loro radicamento al territorio e quale espressione della vitalità della società locale, possono svolgere un'importante azione di stimolo e coordinamento tra gli attori locali, concentrando risorse su progettualità di eccellenza.

La competitività del Paese passa anche attraverso nuovi modelli organizzativi in grado di generare valore e in cui l'impresa è solo uno degli attori; occorre creare un ambiente sociale ed economico coeso e innovativo ed una rete bancaria e finanziaria dialogante con le imprese, anche in virtù delle risorse finanziarie di cui le fondazioni dispongono. Il patrimonio complessivo, stimato in oltre 70 miliardi di euro a valori di mercato, pone il sistema italiano ai primi posti al mondo, e le migliaia di interventi finanziati in questi ultimi anni indicano la capacità della struttura fondazionale di mettere a valore le risorse disponibili, ovvero di determinare veri effetti moltiplicativi per se stesse e per i territori di riferimento.

Nel corso degli ultimi anni, le fondazioni hanno offerto un contributo decisivo operando con più leve. I 560 milioni di euro spesi del 2005 per lo sviluppo locale hanno sostenuto diversi assi strategici: 270 milioni di euro per il sostegno all'imprenditorialità, alla ricerca e allo sviluppo tecnologico; 67 milioni di euro per la crescita del capitale umano; 200 milioni di euro per la crescita del capitale sociale e per tutto ciò che migliora il livello di coesione²⁶. Fermo restando il divieto di finanziamento alle singole imprese, le fondazioni possono investire non soltanto sui presupposti dello sviluppo (interventi di contesto o di

valorizzazione del capitale umano), quanto soprattutto su una serie di progetti volti a promuovere la ricerca applicata, il trasferimento tecnologico, l'internazionalizzazione: interventi che non si rivolgono alla singola impresa, ma che portano benefici al sistema economico territoriale nel suo complesso.

Nel corso degli ultimi anni, come già precedentemente ribadito, il sistema industriale e il sistema della ricerca in Italia, hanno subito performance della produttività deludenti e preoccupanti perdite di quote di mercato a livello internazionale; nonostante ciò si possono leggere i segnali positivi nella presa di coscienza da parte delle istituzioni pubbliche e private. Solo una accelerazione degli investimenti in ricerca e sviluppo, una capillare diffusione delle nuove tecnologie e una crescita dei livelli di formazione delle risorse umane, possono consentire al nostro Paese di invertire la rotta. Infine, occorre individuare le eccellenze e difendere il patrimonio di idee e di persone, attraverso finanziamenti mirati che diano prospettive di lungo periodo e attraverso politiche fiscali in grado di agevolare l'incontro tra impresa, istituzioni e ricerca.

Bibliografia

- Arieti, S.: "Creatività: la sintesi magica"; Il Pensiero Scientifico Editore, Roma, 1979.
- Beaudot, A.: "La creatività", Loescher, Torino, 1977.
- Bertone, V.: "Creatività aziendale. Metodi, tecniche e casi per valorizzare il potenziale creativo di manager e imprenditori"; FrancoAngeli, Milano, 1993.
- Caroli, M.G.: "Il marketing territoriale", Franco Angeli, Milano, 1999.
- Cederna, C.: "Nostra Italia del miracolo", Longanesi, 1980.
- Cicciotti, E; Rizzi, P; a cura di: "Politiche per lo sviluppo territoriale. Teorie, strumenti, valutazioni"; Carocci, Roma, 2005.
- Cocco, G.: "Creatività, Ricerca e Innovazione. Individui e imprese di fronte alle sfide della società post-industriale"; Franco Angeli, Milano, 1998.
- Cropley, J.A.: "La creatività", La nuova Italia, Firenze, 1969.
- Crozier, M.: "Il fenomeno burocratico. Il significato della burocrazia nelle organizzazioni moderne", Etas, Milano, 1969.
- De Masi, D.: "La fantasia e la concretezza. Creatività individuale e di gruppo", Rizzoli, Milano, 2003.
- Documento di Programmazione Economico-Finanziaria 2008-2011.
- Dodicesimo rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria realizzato dall'ACRI.
- Filippelli, N.: "Burocrazia e razionalità nelle Organizzazioni"; tesi di laurea conseguita presso l'Università degli Studi di Bologna; AA 2002-2003.
- Gardner, H.: "Intelligenze creative: Fisiologia della creatività attraverso le vite di Freud, Heinstein, Picasso, Stravinskij; Eliot, Gandhi e Martha Graham"; Feltrinelli, Milano, 1994.
- Gouldner, A.W.: "Modelli di burocrazia aziendale"; Etas, Milano 1970.
- Guilford, J.P.: "Elementi caratteristici della creatività" in "La creatività e le sue prospettive", a cura di H.H. Anderson, La Scuola, Brescia, 1972.
- Howkins, J.: "The Creative Economy"; Allen Lane, The Pinguim Press, 2001
- Jaoui, H.: "Creatività per tutti. Strumenti e metodi da impiegare nel quotidiano"; Milano, Franco Angeli, 1993.
- Maslow, A.: "Motivation and personality", Harper, New York, 1954.
- Melucci, A. (a cura di): "Creatività: miti, discorsi, processi"; Feltrinelli, Milano, 1994
- Merton, R.K.: "Teoria e struttura sociale"; Il Mulino, Bologna, 1962.
- Mondatori, A. Ed., Milano, Suppl. al N. 33 di Marketing Espansione.
- Normann, R.: "Le condizioni di sviluppo dell'impresa"; Etas Libri, Milano, 1979.
- Peters, T.J; Waterman R. H. Jr: "Alla ricerca dell'eccellenza", Sperling & Krupfer, Milano, 1984.
- Piepoli, N.: "Dizionario Creativo", Istituto CIRM Market Research- Marketing Espansione - A. Mondadori Ed., Milano.
- Pilotti, L.: "Linee ecologiche del valore nei rapporti tra territorio e management della cultura, tra creatività e luoghi dell'arte"; in Sibilio Parri B. (a cura di), "Creare a valorizzare i distretti mussali", Franco Angeli, Milano, 2004.
- Putnam, R.: "La tradizione civica nelle regioni italiane"; Mondatori, Milano, 1993.
- Ray, M.; Myers, R.: "Creativity in Business"; Doubleday & Company, 1986.

Rogers, C.R.: "Towards a theory of creativity" in ETC: a review of general semantics, 1954.

Rubini, V.: *Creatività: un approccio psicologico*. In: Piaia G. (a cura di), *La creatività tra scienza e filosofia*. Padova, Gregoriana Libreria Editrice, 2000.

Selznick, P.: *"La leadership nelle organizzazioni"*; Francoangeli, Milano, 1957.

Taylor, I.A.: *"The Nature of the Creative Process"*; Hasting House, New York, 1959.

Throsby, D.: *"Economia e cultura"*; Il Mulino, Bologna, 2005.

Wallas, G.: *"The Art of Thought"*; Cape, London, 1931.

Sitografia

www.infocamere.it

www.istat.it

www.tagliacarne.it

Note

- ¹ V. Rubini: *“Creatività: un approccio psicologico”*. In: Piaia G. (a cura di), *La creatività tra scienza e filosofia*. Padova, Gregoriana Libreria Editrice, 2000.
- ² A. Melucci (a cura di): *“Creatività: miti, discorsi, processi”*; Feltrinelli, Milano, 1994
- ³ P. Selznick: *“La leadership nelle organizzazioni”*; Franco Angeli, Milano, 1957.
- ⁴ M. Weber: *“Economia e società”*; Edizioni di Comunità, Milano, 1961 – *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tubinga 1922.
- ⁵ M. Crozier *“Il fenomeno burocratico. Il significato della burocrazia nelle organizzazioni moderne”*, Etas, Milano, 1969.
- ⁶ A. W. Gouldner: *“Modelli di burocrazia aziendale”*; Etas, Milano 1970.
- ⁷ R. K. Merton: *“Teoria e struttura sociale”*; Il Mulino, Bologna, 1962. L'autore offre una spiegazione di molti fenomeni organizzativi grazie alla distinzione tra le *funzioni manifeste* e le *funzioni latenti*. Le prime sono *“quelle conseguenze oggettive per un'unità specifica (persona, sottogruppo, sistema sociale o culturale), che contribuiscono all'adattamento e all'aggiustamento del sistema, le quali sono volute e ammesse dai membri che ne fanno parte. Correlativamente sono funzioni latenti quelle conseguenze oggettive che non sono né volute né riconosciute* (p. 191). Per cui la reale funzione esercitata da un'azione o una struttura sociale può divergere rispetto a quella a essa attribuita da una collettività o da un gruppo sociale. Le *funzioni latenti* spesso assumono una configurazione negativa manifestandosi sotto forma di disfunzioni che possono danneggiare gravemente il perseguimento razionale dei fini per cui l'organizzazione è stata costituita, ma è pur vero che attraverso l'applicazione di tale concetto, quello che a gli occhi di qualcuno potrebbe sembrare un comportamento irrazionale si rivela, invece, positivamente funzionale per il gruppo. Si è concordi, infatti, nel sostenere che *le scoperte legate alle funzioni latenti rappresentano per la conoscenza un incremento maggiore* (rispetto alle scoperte concernenti funzioni manifeste) *in quanto frutto delle conseguenze sociali e psicologiche, piuttosto che intenzionali e generalmente non ravvisate* (p. 199).
- ⁸ R. K. Merton: *“Teoria e struttura sociale”*; Il Mulino, Bologna, 1962.
- ⁹ La ricostruzione storica della burocrazia nelle organizzazioni è stata da me precedentemente affrontata nella tesi di laurea in Scienze Politiche dal titolo *“Burocrazia e razionalità nelle Organizzazioni”* conseguita presso l'Università degli Studi di Bologna; AA 2002-2003.
- ¹⁰ G. Cocco: *“Creatività, Ricerca e Innovazione. Individui e imprese di fronte alle sfide della società post-industriale”*; Franco Angeli, Milano, 1998.
- ¹¹ G. Cocco: op. cit.
- ¹² In G. Cocco: *“Creatività, Ricerca e Innovazione. Individui e imprese di fronte alle sfide della società post-industriale”*; Franco Angeli, Milano, 1998, l'autore scrive che *“Nella ricerca scientifica è riscontrabile sia il metodo che il non metodo. Il problema è quello di applicarli coerentemente alla situazione che li richiede e non di sposare rigidamente l'uno o l'altro”*.... *“Esiste però un criterio generale di prevalenza nell'utilizzazione del metodo e del non metodo e deriva dalle spinte, dalle necessità, dalla rilevanza dei problemi indotti dall'ambiente e percepiti dalle organizzazioni e dalle persone che in esse possono fornire risposte di tipo convergente e divergente. Il collegamento, la cerniera che mette in relazione metodo e non metodo, è rappresentato dalle categorie culturali e sociali che, utilizzate in termini sequenziali, servono a produrre provvisorie ma estremamente produttive spiegazioni dei fatti e conseguenti possibili interventi sulla realtà. si tratta delle idee, delle ipotesi, delle teorie, dei sistemi generali e dei sistemi onnicomprensivi”*.
- ¹³ G. Cocco: op. cit.
- ¹⁴ G. Cocco: *“Creatività, Ricerca e Innovazione. Individui e imprese di fronte alle sfide della società post-industriale”*; Franco Angeli, Milano, 1998.
- ¹⁵ R. Normann: *“Le condizioni di sviluppo dell'impresa”*; Etas Libri, Milano, 1979.
- ¹⁶ V. Bertone: *“Creatività aziendale. Metodi, tecniche e casi per valorizzare il potenziale creativo di manager e imprenditori”*; FrancoAngeli, Milano, 1993.
- ¹⁷ M. Ray, R. Myers: *“Creativity in Business”*; Doubleday & Company, 1986.
- ¹⁸ T.J. Peters, R. H. Jr Waterman: *“Alla ricerca dell'eccellenza”*, Sperling & Krupfer, Milano, 1984.
- ¹⁹ V. Bertone: *“Creatività aziendale. Metodi, tecniche e casi per valorizzare il potenziale creativo di manager e imprenditori”*; FrancoAngeli, Milano, 1993.
- ²⁰ La teoria della previsione creativa è stata sviluppata da Albert Butzer, studioso di meccanismi della mente.

²¹ V. Bertone: *“Creatività aziendale. Metodi, tecniche e casi per valorizzare il potenziale creativo di manager e imprenditori”*; FrancoAngeli, Milano, 1993

²² Ricerca di base: lavoro sperimentale o teorico intrapreso principalmente per acquisire nuove conoscenze sui fondamenti dei fenomeni e dei fatti osservabili, non finalizzato ad una specifica applicazione o utilizzazione.

²³ Ricerca applicata: lavoro originale intrapreso al fine di acquisire nuove conoscenze e finalizzato anche e principalmente ad una pratica e specifica applicazione.

²⁴ Sviluppo sperimentale: lavoro sistematico basato sulle conoscenze esistenti acquisite attraverso la ricerca e l'esperienza pratica, condotto al fine di completare, sviluppare o migliorare materiali, prodotti e processi produttivi, sistemi e servizi.

²⁵ Dati estratti dal Documento di Programmazione Economico-Finanziaria 2008-2011.

²⁶ Dati estratto dal “Dodicesimo rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria” realizzato dall’ACRI.