

IDEE
PER CRESCERE

L'aumento degli investimenti in R&S non basta a rompere la situazione di stallo delle imprese
La soluzione: ammodernare le strutture, coinvolgere le rappresentanze, rafforzare l'educazione

Competitività, la cura si fa in tre

Innovazione, organizzazione e risorse umane sono i vertici di un triangolo che può rilanciare lo sviluppo

DI ENRICO SANTARELLI*
E MARCO VIVARELLI**

Il deterioramento della posizione competitiva dell'industria italiana, con l'erosione negli ultimi anni di circa un terzo della nostra quota di commercio mondiale, ha indirizzato l'attenzione degli economisti sulle cause del "declino" di un intero modello di sviluppo. Sotto il profilo delle scelte imprenditoriali, da più parti si auspica un aumento degli investimenti privati in ricerca e sviluppo. Sebbene tale auspicio sia condivisibile, il semplice aumento degli investimenti appare insufficiente a rilanciare la competitività delle nostre imprese industriali. È necessaria una co-evoluzione dei tre vertici di un triangolo competitivo che si basa su rilevanti e contemporanei investimenti in innovazione, cambiamento organizzativo e sviluppo delle risorse umane.

Gli studiosi del cambiamento tecnologico hanno mostrato come le tecnologie dominanti la nostra epoca (quelle dell'informazione e della comunicazione) possiedano caratteristiche tali da renderle «ad ampio spettro». Questa constatazione apre le porte a un'analisi più ravvicinata del cambiamento organizzativo. In particolare, saremmo di fronte all'accelerazione di un percorso partito dalla fabbrica fordista e in procinto di approdare a strutture organizzative flessibili e orizzontali. Le forme specifiche assunte dal cambiamento organizzativo includono la decentralizzazione e la deverticalizzazione gerarchica a favore di una maggiore responsabilizzazione e autonomia dei lavoratori; la misurazione e l'incentivazione/premiazione del contributo collettivo; la flessibilità e multifunzionalità del singolo lavoratore a cui viene richiesto sia di cambiare spesso compito all'interno della stessa mansione lavorativa, sia di cambiare più volte la propria occupazione.

Se innovazione e organizzazione costituiscono i primi due vertici di un potenziale «triangolo competitivo» in grado di sostenere la produttività di un'impresa, di un settore o di un intero sistema Paese, le moderne teorie della crescita individuano nel capitale umano un fondamentale fattore esplicativo delle per-

formance di un dato sistema economico.

Le nuove tecnologie favoriscono nuove pratiche organizzative e richiedono nuove qualifiche nella forza lavoro in un rapporto, però, di mutua complementarietà. Infatti, senza opportune modifiche organizzative e senza la riqualificazione delle risorse umane, le nuove tecnologie nel migliore dei casi tardano a diffondersi, mentre nel breve periodo possono addirittura generare il «paradosso di Solow», ovvero un impatto irrilevante (o persino negativo) su produttività e competitività.

Si pensi, per esempio, al fatto che Internet ha impiegato 25 anni per diffondersi dal settore pubblico statunitense (in particolare militare) al settore privato delle applicazioni commerciali; anche la nazione tecnologicamente leader ha subito quel ritardo di diffusione connesso alla necessità di innovazioni complementari a Internet sotto il profilo tecnologico, organizzativo e di formazione della forza lavoro. Ritornando al livello di impresa, vari studi mostrano la stretta complementarietà tra l'implementazione delle nuove tecnologie (ap-

prossimate dal numero di computer per addetto), il cambiamento organizzativo e la riqualificazione del capitale umano. Venendo poi alle performance di impresa in termini di produttività e competitività, solo le imprese che perseguono e ottengono la contemporanea evoluzione dei tre vertici del proprio triangolo competitivo sembrano conseguire quei risultati che agli albori del dibattito si tendeva ad attribuire unicamente agli investimenti in R&S. Le conseguenze di politica economica sono tutt'altro che marginali.

1 Le politiche di incentivazione. Il semplice sussidio alla R&S è insufficiente a sostenere la competitività delle imprese beneficiarie e del sistema industriale italiano. Un'efficace e parsimoniosa politica di sostegno all'innovazione dovrebbe selezionare i possibili beneficiari rendendo l'incentivo

condizionale a precisi impegni da parte dell'azienda in tema di riqualificazione della manodopera e di aggiornamento nella formazione e nel reclutamento del management preposto alla riorganizzazione aziendale.

2 Le relazioni industriali. Dovrebbero essere caratterizzate da un approccio che sappia affiancare a una strategia difensiva, quale quella tesa a predisporre ammortizzatori sociali per i lavoratori non qualificati espulsi dal ciclo produttivo, una strategia di attivo coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori nelle decisioni aziendali in tema di co-evoluzione di tecnologia, organizzazione e risorse umane. Un esempio in questo senso risiede nella possibilità di anticipare e pianificare il continuo riequilibrio tra competenze cognitive e competenze relazionali, laddove queste ultime includono l'abilità di interazione, la capacità di lavorare in gruppo, la responsabilità e autonomia nell'erogazione delle prestazioni lavorative.

3 Le politiche educative e di formazione/riqualificazione dei lavoratori. Se gli incrementi di produttività non sono solo il frutto dell'investimento in R&S, ma presuppongono riorganizzazione di funzioni e mansioni nonché innalzamento delle qualifiche, la politica per l'educazione e la formazione non può unicamente concentrarsi sulla preparazione

specifico indispensabile all'utilizzo diretto delle nuove tecnologie, ma deve soprattutto indirizzarsi verso l'estensione e il rafforzamento della formazione generale. Rispetto alla formazione specialistica e tecnica, l'educazione generalista gode di almeno tre vantaggi: a) non viene resa obsoleta dall'accelerazione del progresso tecnologico b) predispone a una flessibilità di impiego che ben si coniuga col carattere pervasivo delle nuove tecnologie; c) è maggiormente orientata all'acquisizione di quelle capacità relazionali e di visione generale che sono requisiti essenziali di una forza lavoro in grado

di adattarsi ai cambiamenti tecnologici e organizzativi.

A partire dagli anni 90, Stati Uniti ed Europa sono caratterizzati da persistenti gap di crescita in termini tanto di prodotto che di produttività. L'interpretazione qui proposta è che, nello specifico caso italiano, il gap non sia dovuto semplicemente all'adozione tardiva delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, ma

anche all'incapacità di coniugare progresso tecnologico, cambiamento organizzativo e riqualificazione delle risorse umane. In questo quadro, l'incremento delle spese in R&S è una condizione necessaria per colmare tale gap, ma non è certo una condizione sufficiente. L'incentivazione all'ammodernamento delle strutture organizzative, il coinvolgimento delle rappre-

sentanze aziendali nella gestione delle risorse umane e il rafforzamento dell'educazione generalista costituiscono tre importanti interventi di politica economica che possono aiutare le imprese italiane a superare la fase di stallo.

**Dipartimento di Scienze Economiche,
Università di Bologna*

***Dipartimento di Scienze Economiche e
Sociali, Università Cattolica di Piacenza*