

25° convegno AIDEA

Novara, 4-5 ottobre 2002

Università del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro"

"COMPETIZIONE GLOBALE E SVILUPPO LOCALE TRA ETICA E INNOVAZIONE"

"Innovazione continua di prodotto e dimensione etica d'impresa"

Elena Giaretta
Università degli Studi di Verona
elena.giaretta@univr.it

1. I connotati di un contesto globalizzato: le pressioni esercitate sulle imprese dalla "velocità di cambiamento" e dal "potere di condizionamento della domanda" 2. Gli effetti della velocità di cambiamento: verso l'innovazione continua di prodotto 3. La compatibilità dell'innovazione continua di prodotto con la dimensione etica: i "peccati" della velocità di cambiamento dell'impresa

1. I connotati di un contesto competitivo globale: le pressioni esercitate sulle imprese dalla "velocità del cambiamento" e dal "potere di condizionamento della domanda"

E' ormai diffusamente riconosciuto come in condizioni di globalizzazione dei mercati le imprese si trovino ad affrontare sfide competitive di accresciuta intensità. Anche per effetto dell'impatto sempre più pervasivo delle tecnologie telematiche, i mercati appaiono più interconnessi, la nozione stessa di mercato tende a modificarsi ed il sistema degli scambi a rivoluzionarsi, creando una crescente indeterminatezza dei confini del confronto competitivo ed accrescendo le condizioni di interdipendenza delle imprese. A rendere più indecifrabili le dinamiche competitive contribuisce uno scenario ambientale complesso perché frutto di una serie di variabili tra loro concatenate ed alimentate dalle spinte della globalizzazione.

Tra queste, si possono quantomeno includere le seguenti:

(a) la rapidità dei cambiamenti in atto e la crescente incertezza ambientale:

un contesto globalizzato è anche un contesto che, per effetto dell'interconnessione, cambia rapidamente e spesso imprevedibilmente, contribuendo a provocare un clima di incertezza ambientale tale da rendere sempre meno decifrabili le dinamiche competitive. Emergono soprattutto le incertezze di tempo: tempo richiesto, ad esempio, per sviluppare una nuova tecnologia o per affermare un nuovo mercato, o tempo necessario affinché tecnologie complementari possano emergere;

b. l'accelerazione del ritmo del cambiamento tecnologico:

le spinte innovative del progresso tecnologico, prodotte a ritmi precedentemente sconosciuti, se per un verso possono consentire la rivitalizzazione di un settore

maturato¹, per l'altro determinano un ampliamento dell'offerta rendendo più agguerrito il confronto competitivo²;

c. *la riduzione del ciclo di vita dei prodotti³ e la compressione dei tempi di progettazione (time to market)⁴, oltre che di quelli di produzione e distribuzione:*

le politiche di prodotto appaiono sempre più orientate alla programmazione della durata dei prodotti nel senso di una deliberata e tendenziale riduzione della stessa. Ciò accresce la rilevanza dello sviluppo di nuovi prodotti, rendendo sempre più competitive le imprese capaci di ridurre i tempi di lancio, grazie alla affermazione di specifiche competenze tecniche ed organizzative;

d. *la progressiva maturità dei mercati e la sempre più marcata complessità della domanda:*

le condizioni di maturità raggiunte da molti mercati dei paesi industrialmente più avanzati rendono sempre più difficoltoso vendere, anche per i crescenti connotati di complessità assunti dalla domanda. Complessità espressa non solo dai noti tratti della varietà e variabilità⁵, ma anche da un ruolo più attivo dell'acquirente, dotato di maggiore attenzione, informazione, capacità di scelta e portatore di impellenti richieste alle imprese anche, e soprattutto, sul fronte di un maggior rispetto dell'individuo e della collettività.

¹ L'introduzione sul mercato da parte di Procter & Gamble della patatina "Pringles" - che non unge, non si sbriciola, dal sapore nuovo ed originale - ha consentito all'impresa di conseguire in pochi mesi la leadership di un mercato che registrava da tempo soltanto modestissimi incrementi, generando, inoltre, un indotto di accelerazione anche per le altre marche. Allo stesso modo Findus, con la tecnologia di surgelazione dei "4 salti in padella", ha fatto esplodere un mercato da anni in situazione statica. L'immissione di profumazione e la nascita di prodotti igienizzanti e fortemente performanti ha consentito di rivitalizzare il mercato della detergenza considerato ormai saturo. Per questi ed altri esempi, cfr. G. FABRIS, "L'innovazione è l'arma per rilanciare gli affari", *Il Sole 24 Ore*, 28 novembre 2000. Qui evidentemente, il concetto di tecnologia è inteso nel suo significato più ampio di "conoscenze e strumenti per la risoluzione di problemi".

² Basti pensare all'impatto che l'elettronica sta generando sulla morfologia del mercato dei giocattoli. Il principale concorrente dei giocattoli è da tempo la televisione, cui si sono più recentemente affiancati *playstation*, *game boy*, videogiochi interattivi, computer, internet e, ancora, sorprendentemente, i protagonisti multimediali "Pokèmon" e "Digitom", oltre i vari "Tamagotchi" e "Furby". Insomma, una competizione a tutto campo in cui nuovi competitor, da aree apparentemente lontane, si stanno dimostrando temibilissimi concorrenti nel sottrarre tempo ai bambini. Una sfida che sollecita in modo consistente la produzione tradizionale ad incorporare progressivamente e radicalmente elementi high tech. Così, mentre "Lego" ha rivoluzionato i suoi mattoncini introducendo pezzi "intelligenti" dotati di chips, la nuova bambola, pur conservando le sue fattezze, interagisce con la sua padroncina, riconoscendone la voce. Su questo argomento è possibile vedere G. FABRIS, "L'elettronica sfida il mondo dei giochi", *Il Sole 24 Ore*, 9 gennaio 2001.

³ Palese esempio di prodotto dal ciclo di vita sempre più abbreviato è quello dell'automobile, che presenta oggi una vita media di 4-6 anni, contro gli 8-10 di 15 anni fa. Cfr. M. FREY, *Economia e gestione dell'innovazione aziendale: flessibilità, interazione e integrazione nei processi innovativi*, Cedam, Padova, 2001, p. 40. Nel settore del computer, nel corso degli anni ottanta, il ciclo di vita di un prodotto corrispondeva approssimativamente ad un anno, ridotto a circa tre mesi nel 1997. Cfr. J. CURRY, M. KENNEY, "Beating the clock, corporate responses to rapid change in the PC industry", *California Management Review*, n. 42 (Fall), 1999, citato in R.E. COLE, "From continuous improvement to continuous innovation", Proceedings, Volume 1, The 7th World Congress for Total Quality Management, *Business Excellence. Make it happen!*, Verona, Italy, 25-27 June 2002.

⁴ Sempre nell'ambito del settore automobilistico, i tempi di progettazione si sono ridotti a meno di tre anni. Il fenomeno è altresì evidente soprattutto nei settori ad alta tecnologia. Hewlett Packard, ad esempio, già agli inizi degli anni novanta aveva abbreviato da 54 a 22 mesi i tempi per progettare una nuova stampante. M. FREY, *Economia e gestione dell'innovazione aziendale: flessibilità, interazione e integrazione nei processi innovativi*, cit.

⁵ Cfr. E. RULLANI, "La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione", in M. RISPOLI, *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino, Bologna, 1989, pp. 16-17.

I connotati descritti producono per le imprese almeno due tipologie di pressioni, di cruciale importanza. Si può riconoscere, infatti, come tra i fattori indicati, alcuni premano nella direzione della "velocità di cambiamento" (rapidità dei cambiamenti, accelerazione del ritmo del cambiamento tecnologico, riduzione del ciclo di vita dei prodotti e del *time to market*), altri, invece, (maturità dei mercati e complessità della domanda) esprimano un accresciuto "potere di condizionamento della domanda" sull'impresa.

Quanto alla prima delle variabili individuate, ossia la "velocità di cambiamento", si osserva come discenda direttamente dal contesto competitivo globale nel quale instabilità, cambiamento e dinamismo contribuiscono ad inasprire la competizione e, conseguentemente, sollecitano le imprese ad abbandonare le prassi consolidate vincolandole a produrre scelte e comportamenti inediti ed in tempi sempre più ristretti.

In altre parole, le circostanze indicate di crescente complessità⁶ ed indecifrabilità ambientale ed organizzativa e l'affermazione di uno stato di ipercompetizione, anche e soprattutto sul piano globale, rendendo meno agevoli e di poco significato i processi di adattamento e le soluzioni già sperimentate, hanno reso centrale, naturale e necessario assumere approcci tesi al cambiamento e alla generazione del nuovo⁷, concorrendo a mettere ulteriormente in rilievo l'importanza per l'impresa dello sviluppo di capacità competitive basate su percorsi innovativi⁸. In particolar modo, sotto il profilo del rapporto con il mercato, assume rilevanza l'innovazione di prodotto basata su di un approccio continuativo e sistematico, in risposta ai sempre più rapidi tempi di marcia imposti dal contesto competitivo. Un'innovazione, in altri termini, che non può più essere letta quale fatto episodico legato ai momenti di dinamismo aziendale, ma che, essendo questi costante espressione dell'agire d'impresa, viene più correttamente valutata quale risultato di un processo regolare e continuo.

In merito alla seconda pressione ambientale individuata (il potere di condizionamento della domanda), si rileva, invece, come il consumatore si trovi oggi in una "teorica"⁹ posizione di forza non solo per effetto di una sorta di eccedenza produttiva che lo pone nelle condizioni di poter scegliere tra un'ampia rosa di alternative, ma anche in virtù di tutta una serie di mutazioni qualitative, parte di un più ampio processo di sviluppo

⁶ Sulla crescita della complessità ambientale, fondamentali contributi di riferimento sono B. DI BERNARDO, E. RULLANI, *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Il Mulino, Bologna, 1990; S. VICARI, *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*, Etas Libri, Milano, 1991.

⁷ "Se i bisogni sono indistinti, se i concorrenti sono mobili, se la tecnologia è fortemente evolutiva, se la legge non regola, se le istituzioni hanno un'idea vaga, allora il management deve abbandonare l'idea di adattarsi ad una nebulosa di significati virtuali, di possibili esiti, di potenziali sviluppi, e deve molto semplicemente costruire, agire, forzare, indirizzare, costruire insomma il contesto che meglio si adatta alle sue esigenze". Cfr. S. VICARI, "Il management post-industriale è cominciato. Anzi, è già finito", *Economia & Management*, n. 4, 1996, p. 79.

⁸ Il convincimento dell'importanza dell'innovazione per l'impresa è rilevabile non soltanto a livello accademico, ma anche imprenditoriale. Da una ricerca condotta da Ceccarelli Pims & Associati su 60 recenti innovazioni in Europa, è emerso che l'importanza dell'innovazione per imprenditori e manager è in aumento: "nel 66% dei casi - che salgono al 76% in una prospettiva di due anni - l'innovazione si trova tra i primi tre obiettivi, molto più rilevante come tema strategico della riduzione dei costi o dell'apertura di nuovi mercati, che finora sono stati gli obiettivi maggiormente perseguiti. Nelle situazioni fortemente competitive la mancanza d'innovazione si traduce in una rapida perdita di differenziazione (...)" (corsivo nostro). Cfr. T. CLAYTON, "Un circolo virtuoso per il successo", *Ceccarelli Pims & Associati, Briefing*, primavera 2001, p. 7.

⁹ E' stato infatti opportunamente osservato come, nonostante la prevalenza di "mercati del compratore", in cui i produttori competono tra loro per acquisire la domanda disponibile, le possibilità da parte del compratore di influenzare e condizionare l'offerta rimangono ancora di fatto limitate. "Ciò sia per lo scarso peso assunto dai consumatori (fra i quali, almeno nel nostro Paese, i fenomeni di associazionismo sono ancora agli inizi), sia per l'elevato impatto esercitato dalle grandi imprese sui comportamenti d'acquisto". Cfr. S. SCIARELLI, *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 1999, p. 51. Allo stesso tempo, sarebbe proprio in forza della percezione di tale potere di condizionamento da parte delle grandi imprese, che il consumatore tenderebbe ad attribuirvi crescenti responsabilità, soprattutto sul piano etico.

socio-culturale che lo conduce a rivolgere al mondo della produzione aspettative crescenti¹⁰ e di varia natura. Non si tratta di un generico attestato di maturità del consumatore, peraltro divenuto ormai luogo comune, ma di un profilo che prende sempre più forma e manifesta la sua complessità nei seguenti tratti:

- l'innegabile, e più volte menzionato, *sviluppo di capacità critica da parte del consumatore*, diventato più attento, esigente, selettivo ed informato¹¹, anche grazie al diffondersi delle tecnologie telematiche¹²;
- la *diffusione di informazioni e di esperienze*, grazie al ruolo critico svolto dai media¹³ (si pensi alle trasmissioni di stile consumerista ed a film come "Insider"¹⁴ sulla condotta delle imprese produttrici di tabacco negli Stati Uniti);
- il *diffondersi di una coscienza ambientale* e, comunque, di una cultura più sensibile al benessere di lungo termine della collettività, anche per effetto del soddisfacimento dei bisogni materiali primari¹⁵, ma soprattutto in seguito al verificarsi di catastrofi (come i casi storici di Seveso, Chernobyl e della diossina in Belgio) o di più ampi fenomeni di degrado ambientale (effetto serra, disboscamento e desertificazione di alcuni territori), problematiche su cui i vertici mondiali vanno raccogliendosi con crescente preoccupazione, stentando tuttavia a trovare possibili soluzioni;
- il *progressivo affermarsi in tutti i paesi occidentali di movimenti ambientalisti e consumeristi*, capaci di monitorare i comportamenti delle imprese¹⁶ (si pensi al ruolo di Greenpeace);

¹⁰ Una delle dimensioni del processo evolutivo del consumatore è stata efficacemente definita "rivoluzione delle aspettative crescenti". Cfr. P.G. MARZILI, "Il marketing dei servizi pubblici", in AA.VV., *Il marketing dei servizi*, Giuffrè, Milano, 1982 (pubblicazione realizzata dall'Accademia Italiana di Economia Aziendale), p. 132.

¹¹ Cfr., su questo punto, Cfr. G. FABRIS, "Ormai è un fatto: comanda chi acquista", *Il Sole 24 Ore*, 3 ottobre, 1995.

¹² Nella rete circolano, ad esempio, elenchi di imprese, per lo più multinazionali, da boicottare, accusate di illeciti e scorrettezze di vario genere, a testimonianza di come internet possa rappresentare un valido strumento di informazione anche ad utilizzo dei singoli individui. Un avvertimento alle imprese sul potere che i consumatori possono assumere attraverso l'uso di internet proviene dalle incisive tesi contenute nel testo, R. LEVINE, C. LOCKE, D. SEARLS, D. WEINBERGER, *Cluetrain manifesto. La fine del business as usual*, Fazi Editore, Roma, 2001.

¹³ "Per effetto di tale situazione l'attività d'impresa si svolge sovente sotto l'occhio critico dei *mass-media*, soggetti di diffusione e di denuncia, presso un vasto pubblico, di "comportamenti" che l'impresa preferirebbe spesso mantenere coperti o perlomeno riservare agli "addetti ai lavori". P. DI TORO, *L'etica nella gestione d'impresa*, Cedam, Padova, 1993, p. 35. In quest'ottica, dunque, poco può contare che l'attività dei *mass-media* possieda finalità scandalistiche, scadendo in interpretazioni talvolta avventate e superficiali. In ogni caso, l'informazione che raggiunge il consumatore suona spesso come un vero e proprio segnale di allarme. Basti pensare alla serie di comunicazioni ansiogene che hanno raggiunto il consumatore nell'ultimo anno relative alla pericolosità di alcuni prodotti (mucca pazza; alimenti geneticamente modificati, telefoni cellulari, e così via), ai rischi della globalizzazione, alla scarsa eticità dei comportamenti delle imprese multinazionali.

¹⁴ Insider racconta gli avvenimenti che hanno portato le multinazionali del tabacco a pagare agli stati che hanno fatto loro causa un indennizzo di centinaia di miliardi di dollari. Tutto inizia dopo che la Brown & Williamson, ovvero la terza compagnia di produzione di tabacco d'America, licenzia il capo del suo dipartimento di ricerca per la sua presa di posizione morale contro l'azienda. Dopo svariate vicissitudini, lo scienziato farà emergere in una nota trasmissione televisiva i segreti sui danni provocati dal fumo.

¹⁵ "Se concordiamo sul fatto che - nei paesi evoluti - i bisogni materiali primari dell'individuo sono già stati diffusamente appagati (anche se non certo per tutti), appare "comprensibile", come mai una larga parte dell'attenzione collettiva si rivolga ora verso le dinamiche sociali di *più ampio respiro* e dal sapore prevalentemente immateriale". P. DI TORO, *L'etica nella gestione d'impresa*, cit., p. 43.

¹⁶ Tra i vari organismi di natura ambientalista e consumerista, si possono citare le associazioni inglesi *Ethical Consumer Research Association (ECRA)*, che pubblica il periodico "Ethical Consumer", e *New Consumer*, e gli organismi *Friends of the Earth* e *Greenpeace*. In particolare, i primi due gruppi valutano i comportamenti delle imprese sotto diverse prospettive che coinvolgono le relazioni sindacali, l'ambiente naturale, le scelte di

- l'emergere di una opposizione culturale agli attuali meccanismi di globalizzazione dell'economia (dopo l'ormai storico "popolo di Seattle", si pensi alla velocità con cui si è propagata tutta l'azione di contestazione mossa dal cosiddetto "popolo no global")¹⁷;
- la "ricerca di valori superiori e sovranaturali" dopo i guasti del consumismo e dell'eccessiva economia del benessere¹⁸, con il fiorire di istanze sociali nei confronti dell'impresa.

Lineamenti, questi, che sembrano tutti appartenere ad un'ipotetica e un po' sofisticata figura di consumatore globale, sempre più compatto nelle sue istanze verso il mondo produttivo, quanto disgiunto e selettivo nelle preferenze di consumo.

La raggiunta maturità del consumatore, sia in forma individuale che associata, obbliga dunque le imprese a ricercare forme di differenziazione culturale della propria offerta, il che include in particolar modo l'imbocco di percorsi eticamente corretti, ovvero quantomeno rispettosi dei diritti primari del consumatore quali, ad esempio, l'informazione, la salute-sicurezza, la qualità promessa, la libertà di scelta, l'ascolto e la parità di trattamento¹⁹. Le trasformazioni ambientali indicate, infatti, dapprima emerse timorosamente, sembrano ora assumere i toni di vere e proprie pressioni da cui diventa sempre più difficile sottrarsi. Così, di fronte al rapido ed inarrestabile dilatarsi di quelle che prima apparivano semplicemente nicchie di mercato sensibili al "fattore etica", la produzione di scelte e comportamenti orientati all'etica sembra diventare sempre più una via obbligata da percorrere per cogliere la sfida competitiva di imprese maggiormente in

marketing, i diritti delle minoranze etniche, i diritti degli animali, ecc. Sull'attività di questi gruppi di pressione cfr. G. CHRYSSIDES, J. KALER, *Essentials of Business Ethics*, McGraw-Hill, London, 1996, pp. 176-179.

L'attenzione del pubblico verso l'impatto ambientale prodotto dall'attività aziendale ha in realtà iniziato a manifestarsi già nel 1962 con la pubblicazione di Rachel Carson, *Silent Spring*, nella quale si sottolineavano i rischi dei pesticidi, in particolare, il DDT. Cfr. L.K. TREVINO, K.A. NELSON, *Managing Business Ethics. Straight Talk About How To Do It Right*, John Wiley & Sons, New York, 1995, p. 188.

In Italia, i movimenti dei consumatori si sono sviluppati con un forte ritardo e solo di recente la legge ne ha riconosciuto e istituzionalizzato il ruolo (legge 281/98). Tra le varie associazioni che iniziano ad assumere un peso significativo nel nostro Paese, si possono ricordare Altro Consumo, Federconsumatori, Movimento Consumatori e Unione Nazionale Consumatori. Tra quelli più specificamente ambientalisti, non si può non ricordare lo storico WWF. Per uno sguardo storico sulla nascita dei movimenti consumeristi ed ambientalisti negli Stati Uniti ed in Europa e sui loro più timidi passi in Italia, cfr. G. GHIDINI, "I nuovi consumatori", *Micro & Macro Marketing*, n. 2, 1997 e G. ALPA, *Il diritto dei consumatori*, Laterza, Bari, 1995, pp. 3-13. Mentre per alcune chiare distinzioni tra le diverse correnti di movimenti consumeristi ed ambientalisti cfr. C. BACCARANI, F. TESTA, M. UGOLINI, "Le scelte competitive nell'evoluzione delle attese sociali", *Sinergie*, n. 31, 1993, p. 203.

¹⁷ Al riguardo, esistono anche movimenti che scelgono di accanirsi su singole imprese multinazionali. Tra questi, si segnala l'esistenza di un organismo la cui ragione sociale è quella di contrastare l'operato della Nestlé (la cui filiale italiana è la RIBN, Rete Italiana Boicottaggio Nestlé) attraverso attività di volantaggio e raccolta firme oltre che con azioni di boicottaggio di diversa intensità.

Sulla scarsa eticità delle imprese multinazionali, anche stampa e letteratura svolgono un'importante azione informativa e culturale. Diffuso in tutto il mondo, un testo di successo al riguardo è *No logo* di Naomi Klein (Baldini & Castaldi, Milano, 2001).

Sentimenti di preoccupazione sui rischi della globalizzazione si vanno diffondendo anche nell'opinione comune. Da una recente indagine condotta da Eurisko (*Global Issues Monitor*, Novembre 2000) emerge come il 58% degli italiani consideri la globalizzazione una minaccia alla propria cultura. Cfr. P. ANSELMINI, "La globalizzazione e le imprese", in Atti del Seminario Eurisko, *Le culture del consumo: nuovi contesti e nuove soggettività*, Milano, giugno 2001.

¹⁸ S. SCIARELLI, "Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica", *Sinergie*, n.45, 1998, p. 64.

¹⁹ Sulla dimensione etica delle imprese, con particolare riferimento al rapporto con il mercato, ci sia consentito rinviare al nostro E. GIARETTA, *Business ethics e scelte di prodotto*, Cedam, Padova, 2000.

sintonia con un'evoluzione ambientale capace di produrre un crescente potere di condizionamento sull'impresa²⁰.

Se si escludono i comportamenti opportunistici, di pura facciata, che al riguardo si possono scorgere, come per la verità già si scorgono, l'imbocco di un percorso eticamente autentico, in grado di perdurare nel tempo, richiede radicali cambiamenti all'interno dell'impresa al fine di istituire ed integrare culturalmente il senso etico secondo un approccio olistico e coordinato. In questo senso, anche l'orientamento etico diventa in un certo qual modo una forma di innovazione, innovazione che pervade tutta l'organizzazione implicando un ripensamento del modo di intendere le proprie relazioni, in particolare con il consumatore.

Da quanto detto dovrebbe essere evidente come l'innovazione nel delineato contesto non possa che assumere caratteri multidimensionali, superando i confini storici del processo produttivo per abbracciare ogni area delle attività e delle relazioni aziendali. Non può insomma che assumere quel suo significato più ampio di produzione di conoscenze, tecniche e strumenti per la risoluzione di problemi²¹. Problemi che sorgono da una domanda ed una concorrenza globali, con esigenze e sfide composite, mutevoli e spesso imprevedibili. Problemi che presentano caratteristiche di novità rispetto al passato e che per questo non sembrano risolvibili percorrendo vie già sperimentate.

2. Gli effetti della velocità di cambiamento: verso l'innovazione continua di prodotto

Il potere di condizionamento progressivamente assunto dalla domanda si rivela sempre più come una pressione indubbiamente stringente in un contesto globalizzato.

Le implicazioni sono evidenti nelle scelte delle stesse imprese multinazionali per le quali istanze e contestazioni appaiono come un vincolo al proprio agire da tenere in costante e crescente considerazione²². Le vicende delle multinazionali come McDonald's,

²⁰ "Research by the Chartered Institute of Marketing has shown that [...] 64% of consumers questioned said that a company's record in environmental matters and social behaviour influences their purchasing decisions, compared with only 51% per cent in 1981". Cfr. A. WILSON, "Business and its social responsibility", in P.W.F. DAVIES, *Current issues in business ethics*, Routledge, London, 1997. Occorre considerare anche, all'opposto, la possibilità di "punire" un'impresa non responsabile socialmente. Dalla citata indagine condotta da Eurisko (*Global Issues Monitor*, Novembre 2000) risulta come nel corso dell'ultimo anno il 39% degli italiani abbia preso in considerazione l'idea di rifiutarsi di comprare i prodotti di un'impresa non responsabile o di parlarne in maniera negativa ad altri. Di questi, il 12% lo ha fatto realmente. Cfr. P. ANSELMINI, "La globalizzazione e le imprese", cit.

²¹ Cfr. S. SCIARELLI, *Economia e gestione dell'impresa*, cit., p. 518. L'Autore fa qui particolare riferimento a V. DEL MONTE, *Innovare per competere*, Etas Libri, Milano, 1993.

²² "Le multinazionali sono tipicamente accusate in molti ambienti politici di sfruttare i lavoratori pagandogli salari infimi, assumendo spesso minori, discriminando le donne e ignorando misure di sicurezza per la protezione dell'ambiente". Anche se molte di queste convinzioni appaiono stereotipate, non bisogna dimenticare alcuni grossi avvenimenti che hanno contribuito ad alimentarle. Si pensi, tanto per citare alcuni dei più noti eventi, al "disastro ambientale provocato dalla petroliera Valdez della Exxon al largo delle coste dell'Alaska o allo scandalo per l'uso del lavoro minorile da parte della Nike". Cfr. D. ROVEDA, "Tiro a bersaglio sulle multinazionali", *Il Sole 24 Ore del Lunedì*, 7 febbraio 2000, n. 37. Ciò che è opportuno segnalare è che oramai tali imprese, non possono più permettersi di non confrontarsi con l'opinione pubblica, se non al prezzo di lunghi e pesanti boicottaggi. A conferma del crescente potere delle componenti ambientali su scelte e comportamenti di imprese, anche della forza di una multinazionale, può essere richiamata, oltre agli esempi riportati nel testo e a tanti altri casi, la questione degli organismi geneticamente modificati che ha interessato la Nestlé. Anche in considerazione delle azioni di boicottaggio e di "terrorismo ecologico" (ci si riferisce al caso dell'avvelenamento dei panettoni Motta e Alemagna), di cui Nestlé è stata vittima, l'insieme delle proteste sollevate dalla questione ha avuto come esito un'inversione della linea di condotta dell'impresa, la quale pur mantenendo la propria convinzione sugli aspetti positivi dell'innovazione genetica, nella scelta di non volersi porre in pesante antagonismo con il consumatore, decise nel corso del 1999 di rivedere la propria condotta produttiva (dalle dichiarazioni raccolte in un'intervista rivolta dalla sottoscritta all'allora Direttore Relazioni Esterne).

Monsanto, Nike, Shell, che in molti paesi hanno visto diminuire le proprie vendite (e il valore delle loro azioni) per effetto di campagne di pressione scatenate da movimenti ambientalisti o da associazioni di consumatori, potrebbero, così, non rimanere casi isolati.

Ma anche la velocità di cambiamento è ovviamente in grado di produrre effetti sull'agire d'impresa, sollecitandola, come detto, a produrre innovazioni in modo rapido e costante e a ricercare, come evidenziato nelle pagine successive, soluzioni organizzative adatte allo scopo.

Con particolare riferimento ai rapporti con il mercato, questo implacabile riproporsi in forma rinnovata, reinventando il proprio modo di essere e di interagire con il cliente, trova significativa espressione nel lancio ripetuto e sistematico di nuovi prodotti, secondo un approccio che sempre più spesso appare il frutto di una deliberata scelta strategica, fors'anche guidata dal tentativo di controbilanciare l'accresciuto potere di condizionamento dei consumatori.

L'orientamento all' "innovazione continua di prodotto" - termine diffusamente impiegato per riferirsi a tale approccio - può in realtà porre l'enfasi su dimensioni differenti, ma complementari del fenomeno innovativo, che vanno dalla ricerca della compressione dei tempi di sviluppo, alla riduzione dell'intervallo di tempo tra due successive innovazioni, al lancio di nuovi prodotti secondo ritmi predefiniti, con il fine ultimo di sostenere la continuità innovativa dell'impresa²³.

Così, mentre Hewlett Packard ha abbreviato i tempi per la progettazione di una nuova stampante da 54 a 22 mesi, Netscape ha stabilito di introdurre nuovi prodotti ogni 6 mesi, riducendo al tempo stesso anche l'intervallo tra un'innovazione e l'altra²⁴.

Questi obiettivi, particolarmente impellenti in mercati ipercompetitivi e *fast-changing*, spingono le imprese a ricercare, come detto, metodi e strumenti appropriati per il loro conseguimento.

Nella direzione della compressione dei tempi, ad esempio, rappresenta già una valida soluzione organizzativa lo sviluppo in parallelo (*simultaneous* o *concurrent engineering*)²⁵, caratterizzato dalla sovrapposizione delle differenti fasi di progettazione di un nuovo prodotto, in contrapposizione alla tradizionale logica di tipo sequenziale. La parallelizzazione può fare riferimento sia alle fasi dello sviluppo di un prodotto sia alla

²³ Per un approfondimento delle vie e delle condizioni a sostegno della continuità innovativa in impresa, si rimanda a G. VERONA, *Innovazione continua. Risorse e competenze per sostenere il vantaggio competitivo*, Egea, Milano, 2000.

²⁴ Cfr. K.M. EISENHARDT, S.L. BROWN, "Time pacing: competing in markets that won't stand still", *Harvard Business Review*, March-April, 1998, p. 60. Anche uno sguardo al panorama italiano può offrire interessanti esempi a sostegno del fenomeno in atto dell'accelerazione dell'innovazione, anche in mercati meno sospetti come quello del riso. F&P Riso Gallo, ad esempio, è un'impresa che ha da sempre riconosciuto l'importanza dell'innovazione ai fini competitivi, ma con un'evidente accrescimento di tale consapevolezza negli ultimi anni in cui si rileva la concentrazione di un maggior numero di innovazioni. La prima innovazione risale al 1978 (Blond, il riso che non scuoce). Dopo circa 10 anni (1987) esce il Riso Gallo pronto in 5 minuti. La successiva innovazione avviene 5 anni dopo (1992): Blond Insalate. Dopo 3 anni (1995) viene introdotto il Gallo per risotti e minestre. Le successive innovazioni appaiono più ravvicinate: 1996, Chicchi Conditi (risotti pronti); 1998, Selezione Pregiata del Pavese; 2000, 3 Cereali e Riso & Grano; 2001, Risottate, Riso Biologico e innovazione nel packaging con ricette riportate sull'aletta. Una sequenza temporale che mette in risalto la forte accelerazione dell'innovazione nel tempo. Le informazioni sulle principali innovazioni di prodotto in Riso Gallo sono tratte da una testimonianza del presidente Mario Preve al Corso di Economia e gestione dell'innovazione della facoltà di Economia dell'Università di Verona, a.a. 2001-2002.

²⁵ Per un approfondimento di queste ed altre modalità organizzative del processo sviluppo nuovi prodotti si rinvia, tra gli altri, a: M. CALCAGNÒ, *Progettazione e sviluppo di nuovi prodotti. Verso nuove architetture di integrazione delle conoscenze: modularità, piattaforme, strategie multiprogetto*, Giappichelli, Torino, 2000; N. BURATTI, *Lo sviluppo di nuovi prodotti: Modelli ed esperienze nei mercati industriali*, Giappichelli, Torino, 2000; M. SOBRERO, *La gestione dell'innovazione. Strategia, organizzazione e tecniche operative*, Carocci, Roma, 1999; G. VERONA, *Innovazione continua. Risorse e competenze per sostenere il vantaggio competitivo*, cit.

progettazione simultanea di una famiglia di prodotti. In questo modo, la struttura in questione, grazie all'impiego in parallelo di diverse competenze, permette non solo di ampliare la varietà di soluzioni a disposizione dell'impresa, portando avanti molteplici soluzioni contemporaneamente, ma anche di ottimizzare i tempi di *development*. Il supporto di *project team*, ovvero di gruppi interfunzionali sollevati dagli incarichi abituali e completamente dedicati al progetto, può ulteriormente comprimere i tempi di sviluppo e lancio ed accrescere le condizioni di efficacia dell'architettura, grazie al maggiore scambio informativo, alla maggiore motivazione e capacità di risoluzione dei conflitti che il processo innovativo per sua natura comporta.

Il *time to market* può essere ridotto anche attraverso una rivisitazione della relazione con i fornitori, nel senso di un loro maggior coinvolgimento nella fase stessa di progettazione. Al riguardo, è stato dimostrato come i rapporti di *comakership* introdotti nelle imprese automobilistiche giapponesi avessero contribuito già alla fine degli anni ottanta a ridurre di 5 mesi i tempi di progettazione²⁶.

Altra conveniente configurazione organizzativa è rappresentata dalla *logica modulare*, la quale facendo leva sulla base comune di più prodotti - denominata "piattaforma" - consente di creare e lanciare sul mercato velocemente famiglie di prodotti, agevolando la continuità innovativa. Sony, ad esempio, dispone di 6 piattaforme base in funzione delle differenti destinazioni d'uso ("playback only", "playback and record", "playback and tuner", "professional playback", "professional playback and record" e "sports") su cui riesce ad inserire con relativa facilità innovazioni tecniche di differente intensità a seconda delle mutabili condizioni di tempo disponibile²⁷.

A fronte di queste vie, ormai ampiamente battute dagli studi manageriali ed organizzativi di riferimento, seppur ancora tendenzialmente di dominio pressoché esclusivo delle imprese più avanzate, nel corso degli ultimi anni sono emersi, unitamente ad evidenze empiriche raccolte nell'ambito di diversi settori merceologici, altri e più strutturati modelli, più spiccatamente contrassegnati da un'ininterrotta tensione alla sperimentazione²⁸ e all'innovazione.

Secondo questo angolo di visuale, due appaiono gli ambiti maggiormente esplorati da questi modelli: l'approccio innovativo "a tappe forzate" ed il meccanismo "di prova ed errore".

L'approccio innovativo "a tappe forzate" (o *time pacing*)²⁹ consiste nel proporre ininterrottamente nuove creazioni, ad un ritmo prestabilito, dettato per lo più, anche se non

²⁶ Cfr. M. FREY, *Economia e gestione dell'innovazione aziendale: flessibilità, interazione e integrazione nei processi innovativi*, cit., pp. 140-141.

²⁷ Sull'uso della modularità ai fini del governo dei tempi di progettazione cfr. K.M. EISENHARDT, S.L. BROWN, "Time pacing: competing in markets that won't stand still", cit., p. 67. Altro interessante esempio riportato nel lavoro citato è quello di Sheiseido, una delle maggiori imprese a livello mondiale operanti nel settore della cosmesi. Secondo l'impresa, i propri clienti manifestano precise esigenze di disporre frequentemente di prodotti rinnovati, quasi ogni mese. Grazie ad un approccio modulare che separa lo sviluppo dei prodotti in sé (shampoo, profumo, creme, ecc.) da quello della confezione, l'impresa riesce a soddisfare le richieste di cambiamenti ravvicinati attraverso la semplice innovazione sul packaging (cambiandone forma, dimensione, colori, e così via). Si può dire che essa cambi più frequentemente il packaging che gli stessi prodotti.

²⁸ "La sperimentazione è il processo attraverso il quale gli individui apprendono in condizioni di incertezza, generando soluzioni creative attraverso la produzione di un'ampia varietà di soluzioni e selezionando poi quelle più adatte". S. VICARI, *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, EtasLibri, Milano, 1998, p. 189. In questo contesto, assume valenza culturale l'errore, il quale, se commesso in modo lieve ma continuo e significativo, diventa, attraverso la sperimentazione, prezioso segnale sulla via che conviene seguire.

²⁹ Tale approccio è enfatizzato dal modello del "cambiamento continuo" proposto da Brown e Eisenhardt (rispettivamente, consulente McKinsey e docente dell'Università di Stanford), per il quale si rinvia a S.L. BROWN, K.M. EISENHARDT, "The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations", *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997, e, "Time pacing: competing in markets that won't stand still", cit. Secondo tale modello, il cambiamento viene vissuto come continua transizione da realizzare attraverso l'ininterrotta creazione di nuovi prodotti ad un ritmo prestabilito, che può

esclusivamente, dai livelli di dinamismo e di intensità competitiva del mercato. L'innovazione continua di prodotto appare, in altri termini, il risultato di un regolare e rigido *scheduling* al quale le imprese sincronizzano velocità ed intensità dei propri sforzi innovativi. Ciò conduce a gestire un flusso continuo di prodotti, anche molteplici, da sviluppare, lanciare e mietere allo stesso tempo, attraverso un controllato processo di transizione. Gillette, ad esempio, vive la transizione continua attraverso la realizzazione ogni anno di circa 20 nuovi prodotti e non lancia in produzione un prototipo finché un nuovo modello da sviluppare non sia in progettazione. Così, il popolare rasoio Sensor fu lanciato solo nel momento in cui il successore Excel entrò in sviluppo e questo a sua volta dovette rimanere congelato fino a quando non fu possibile avviare la progettazione di oltre dieci possibili candidati successori. Per Gillette ed altre imprese come Intel e Texas Instruments nel settore dei microprocessori, Wal-Mart o Sears nel *retail*, Hewlett Packard nella *computer industry* e 3M nei beni di consumo, la capacità di cambiare repentinamente e continuamente attraverso lo sviluppo rapido e costante di nuovi prodotti, non rappresenta soltanto una "core competence", ma più propriamente il cuore della propria cultura.

L'altro ambito di approfondimento dei modelli caratterizzati da un'ininterrotta tensione alla sperimentazione e all'innovazione è rappresentato, come detto, dal cosiddetto meccanismo di "prova ed errore" (*trial and error o probe and learn process*)³⁰, un processo di sperimentazione dell'innovazione per tentativi attivato attraverso una ripetuta serie di test basati sull'anticipata identificazione dell'errore (evidentemente quello precedente il lancio sul mercato) e sulla sua correzione connessa al conseguente apprendimento.

Essenza dell'innovazione continua sarebbe un processo di sperimentazione iterativo con cui attraverso prototipi o versioni premature del prodotto, resi per lo più disponibili in forma incompleta e dunque deliberatamente carica di errori, si avvia un percorso di apprendimento per tappe consecutive (rilevazione degli errori, apprendimento dall'errore o dall'esperienza di consumo, modifica del prodotto, ripetizione del test) fino all'avvicinamento attraverso successive approssimazioni ad una combinazione vincente prodotto-mercato. Tra le diverse modalità di applicazione del *probe and learn process* nell'ambito dello sviluppo di nuovi prodotti³¹, sempre più diffusi appaiono i cosiddetti "beta test" con cui versioni preliminari del prodotto vengono sottoposte a potenziali consumatori esperti, motivati dalla possibilità di accesso anticipato a nuove tecnologie e particolarmente in grado di identificare, attraverso l'uso, eventuali errori o problemi di funzionamento. Il ricorso al beta test appare particolarmente diffuso nell'ambito dei prodotti software, nel qual caso la sperimentazione del prodotto avviene per lo più attraverso il

variamente dipendere dalle stagioni, dai cicli di sviluppo prodotti dei fornitori, dalle oscillazioni nella capacità di spesa dei consumatori, dallo stato di avanzamento dei prodotti complementari, e così via. Una descrizione semplificata del modello, unitamente ad una sua verifica esplicativa nell'ambito del settore dei surgelati, si trova in A. LANZA, "Creatività e tecnologia reinventano la tradizione. Il caso Survel", *Economia & Management*, n. 4, 1999.

³⁰ Tra i vari autori, che sotto diverse prospettive, hanno esplorato questo ambito, si fa qui riferimento al modello elaborato da Robert Cole, docente di Business Administration presso l'Università di Berkeley, California, e raccolto nel già citato contributo, "From continuous improvement to continuous innovation". Per un'analisi delle diverse prospettive emerse nell'ambito dello stesso filone di ricerca si rinvia a S. CASTALDO, G. VERONA, *Lo sviluppo di nuovi prodotti. Teoria e analisi empiriche in una prospettiva cognitiva*, Egea, Milano, 1998.

³¹ Altre possibili manifestazioni di tale meccanismo possono essere rappresentate dalla prototipizzazione rapida e dalla distribuzione su mercati opportunamente selezionati di premature versioni del prodotto. In particolare, nel primo caso, l'accelerato sviluppo delle tecnologie software, ingegneristiche e di prototipizzazione rapida ha favorito una maggiore velocità a minori costi delle *multiple prototyping iterations*, accelerando così l'intero processo di sviluppo. Cfr. R.E. COLE, "From continuous improvement to continuous innovation", cit.

web, con evidenti vantaggi di accelerazione dell'apprendimento. Un caso emblematico è quello di "ID software", un'impresa specializzata nella creazione di giochi elettronici: prima di rilasciare la versione definitiva del prodotto "Quake", ha consentito la diffusione in rete della versione beta del software, affidandone il test ai suoi appassionati affinché individuassero eventuali errori di programmazione. Dopo solo pochi giorni, i *bugs* erano stati non solo individuati, ma anche risolti oltre le aspettative degli stessi sviluppatori³².

Il processo così descritto non rappresenta certo una novità assoluta negli studi di management. L'evidente incorporazione dei principi del miglioramento continuo (noto con il termine giapponese *kaizen*) - si pensi alla serie di piccoli passi iterativi, continui e gradualmente verso il prodotto migliore, alla focalizzazione sul processo o allo spirito dell'apprendimento attraverso l'errore - avvicina sensibilmente il modello dell'innovazione continua al paradigma del *total quality management*, rispetto al quale, tuttavia, si intravedono alcune differenze in termini evolutivi. In primo luogo, l'innovazione continua favorisce lo sviluppo dell'innovazione radicale per passi ravvicinati, mentre la qualità totale è tipicamente contraddistinta dalla natura incrementale dell'innovazione. Ancora più rivoluzionario appare il prolungamento verso l'esterno che si osserva nell'innovazione continua rispetto all'orientamento puramente interno della qualità totale, prolungamento ovvero verso il cliente con l'assorbimento della sua conoscenza, capace di fornire importanti feedback per il processo di apprendimento. Infine, l'apprendimento rapido e l'accorciamento del processo di sviluppo che l'innovazione continua consente, rende tale configurazione organizzativa particolarmente appropriata per contesti caratterizzati da forte dinamismo ed incertezza.

L'innovazione continua di prodotto, naturalmente, richiede oltre ad evidenti competenze specialistiche (tecnologiche, di marketing e relazionali), anche una serie di condizioni organizzative e culturali che favoriscano lo scambio di informazioni, la sperimentazione e lo sviluppo continuo di idee, oltre a sostenere e a valorizzare la tolleranza dell'errore³³. Il che rende, così, per certi versi complessa la piena applicabilità del modello, per il momento prerogativa delle imprese più avanzate.

Gli approcci innovativi qui richiamati, intenzionalmente osservati nella prospettiva del loro concorso all'ottimizzazione dei tempi, segnalano una tendenza allo sviluppo e al perfezionamento di sistemi atti a gestire la continuità dell'innovazione con particolare tensione all'accorciamento dei tempi. Tendenza che in parte conferma come la forte competitività di alcuni contesti caratterizzati da un'alta velocità di cambiamento possa

³² L'esempio raffigura una nuova forma di rapporto produzione-consumo fondato sull'interazione, che consente al consumatore di tradurre le proprie esperienze in dialogo con l'impresa e gli altri consumatori. La comunità virtuale di appassionati di videogiochi cui si fa riferimento nell'esempio rappresenta una via per realizzare questo tipo di rapporto. Le comunità virtuali che si vanno diffondendo in internet, i cui membri apprendono attraverso il dialogo e la condivisione di conoscenze maturate nei propri contesti di esperienza, costituiscono in questo modo una nuova tipologia di interlocutori dell'impresa esprimendo non solo un target da raggiungere, ma anche dei *soggetti che possono partecipare al processo di progettazione e test del prodotto*, sperimentare nuovi usi, proporre significati, insomma vivere un nuovo modello di consumo. Su questo tema si rinvia, tra gli altri a S. MICELLI, "Comunità virtuali di consumatori", *Economia & Management*, n. 2, 1997, da cui l'esempio è tratto.

³³ "Un'organizzazione creativa può assumere rischi solo se gli individui che la compongono a loro volta sanno e possono assumere rischi. Dunque un manager che viene punito troppo duramente ogni qualvolta commetta un errore è un manager che tenderà a un comportamento conformista, a evitare qualsiasi comportamento creativo. Questo è il motivo per cui le imprese tolleranti sono maggiormente creative. La cultura della tolleranza è cultura della creatività". S. VICARI, *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, cit., p. 185. Avere il coraggio dell'errore, espressione particolarmente cara all'Autore, non può non far venire alla mente una famosa canzone di Francesco De Gregori, *La leva calcistica della classe 1968*, in particolare la strofa: "Ma Nino non aver paura di sbagliare un calcio di rigore. Non è mica da questi particolari che si giudica un giocatore. Un giocatore lo vedi dal coraggio, dall'altruismo, dalla fantasia".

esercitare rilevanti pressioni sulle imprese, spinte così a mettere a punto più o meno adeguate contromisure.

E' in questa prospettiva che, anche alla luce delle considerazioni etiche che in ugual modo premono sulle imprese, nascono interrogativi sulla positività e la correttezza di un approccio all'innovazione di prodotto governato dalla velocità.

3. La compatibilità dell'innovazione continua di prodotto con la dimensione etica: i "peccati" della velocità di cambiamento dell'impresa

Ad una prima lettura, il concetto di innovazione continua di prodotto non sembra avere di per sé valenza negativa.

Molteplici, infatti, sono i vantaggi associabili a tale condotta aziendale, sia dal punto di vista dell'impresa che da quello del cliente.

Sotto il profilo dell'impresa, tali benefici si possono indubbiamente riflettere in significativi miglioramenti di efficienza (minori tempi e costi di progettazione) e di efficacia (in termini di capacità di raggiungere i clienti nei tempi attesi e comunque in anticipo sui concorrenti). In effetti, la maggior parte dei sistemi ideati per ridurre i tempi di una determinata azione vanno in questa direzione: si pensi, ad esempio, al bancomat, al telepass, alla locomotiva posta in testa ed in coda ai treni, al raddoppio di un binario o alle tecniche di riduzione dei "tempi morti" in fabbrica. La rilevanza del vantaggio competitivo che ne consegue³⁴ ha condotto alcuni studiosi ad elaborare la categoria concettuale "economie di velocità"³⁵ con riferimento appunto ai vantaggi connessi anche alla capacità di produrre scelte e comportamenti innovativi in tempi ridotti rispetto ai concorrenti e, dunque, alla velocità con cui si producono di continuo innovazioni.

Nell'ottica del cliente, l'innovazione continua di prodotto può generare altrettanto importanti benefici nella misura in cui essa conduca ad una migliore soddisfazione di sempre superiori esigenze. Ciò appare tanto più probabile quanto più il cliente risulti coinvolto nella fase di progettazione, favorendone l'incorporazione della sua conoscenza nei prodotti.

Ma ad un'analisi più approfondita, l'imbocco di approcci innovativi contrassegnati dalla velocità non sembra un'operazione del tutto priva di conseguenze.

I risvolti negativi appaiono connessi, da un lato, alla possibile generazione di problemi ed errori, con i potenziali ed immaginabili rischi finanche per la sicurezza dell'utilizzatore, e, dall'altro, alla incessante produzione ed "imposizione" di innovazioni al cliente.

Con un'immagine colorita, si potrebbe quasi affermare che la velocità ed il cambiamento implacabile possano talora condurre l'impresa a commettere dei "peccati".

Il primo di tali "peccati" consiste, come detto, nella *produzione dell'errore*. Qui, evidentemente, il riferimento non è al concetto di errore alla base dei processi di

³⁴ Sulla tematica della competizione sul tempo, si può fare utile riferimento, anche per un'efficace sintesi della letteratura a M. UGOLINI, "La competizione basata sul tempo", in C. BACCARANI, a cura di, *Saggi sulla qualità nell'economia d'impresa*, Cedam, Padova, 1995.

³⁵ Cfr. E. RULLANI, intervento al seminario organizzato da Officina di Economia, *Il denaro*, Napoli, maggio, 1999, citato in M. MIGLIACCIO, *La gestione dell'innovazione aziendale nell'era di internet*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2000. Con significato più ampio, il termine è proposto anche in E. VALDANI, *Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driver e valore*, Etas Libri, Milano, 1999, in riferimento ai vantaggi (soprattutto in termini di produttività) connessi alla compressione non solo del *time to market*, ma anche, ad esempio, dei tempi di produzione e di consegna. E con particolare riferimento ai mercati ipercompetitivi, la velocità viene definita come la capacità al cambiamento strategico ed organizzativo dimostrata dall'impresa (pp. 13-18). In realtà, il termine esattamente utilizzato dagli autori non è propriamente "economie di velocità", bensì "economia della velocità", pur facendo riferimento ai vantaggi legati al fenomeno. Con riferimento alla velocità come caratterizzante un'epoca, cfr. G. GERKEN, *Addio al marketing*, Isedi, Torino, 1994.

sperimentazione, commesso in situazioni controllate, capace di generare cambiamento ed apprendimento, in questo senso definibile "costruttivo"; quanto piuttosto all'errore "distruttivo", non previsto, ma prevedibile, commesso in modo involontario e senza immediata possibilità di correzione, che da semplice svista può assumere proporzioni tali da generare una crisi aziendale³⁶. Errore dovuto ad una perdita di controllo che l'eccesso di velocità, unitamente ad altre variabili, quali ad esempio l'aumento della dimensione aziendale, può concorrere a generare. Esempi di questo tipo possono riguardare l'area della progettazione con difetti che superano la fase di test e raggiungono il mercato, ma anche altre attività operative con difetti di produzione emersi all'esterno, incidenti di fabbrica dovuti a cadute di attenzione, errori nelle modalità di consegna, e così via. In realtà, anche gli errori dovuti al superamento della soglia di controllo possono generare un'opportunità di apprendimento, per lo più a scapito, tuttavia, del consumatore o di altre persone che subiscono l'errore con disagi o, nel peggiore dei casi, danni alla salute o sicurezza.

In quest'ottica, fino a quando la velocità dell'impresa non ne oltrepassa le capacità di controllo, la valutazione dell'innovazione continua di prodotto conserva una valenza tendenzialmente positiva.

E' evidente come una certa dose di errore sia sempre possibile poiché è alquanto improbabile poter controllare tutto, ed una prevenzione assoluta è di fatto irraggiungibile.

Ma quando la velocità diventa eccessiva, le possibilità di controllo si riducono e la probabilità di errore aumenta. Le valutazioni negative sorgono allora quando le spinte ambientali all'accelerazione, sono tali da incidere profondamente sulla capacità di controllo dell'impresa. Passando infatti dalla "velocità controllata" alla "velocità imposta dal mercato" la probabilità dell'errore che impatta il cliente aumenta per effetto del moltiplicarsi di comportamenti dominati dalla fretta e dalla "sindrome" di cambiare frequentemente a fronte di qualsiasi segnale proveniente dall'ambiente. L'aumento di velocità spinge a fare più cose, a gestire contemporaneamente più flussi di nuovi prodotti. L'aumento di velocità riduce il tempo disponibile per lo studio dell'innovazione e accresce così il rischio di errori che raggiungono il mercato sfuggendo al controllo dell'impresa.

Così, mentre le tecniche di management dell'innovazione si affinano per governare le pressioni alla rapidità di cambiamento, sul mercato si assiste al progressivo diffondersi di errori da difetti di progettazione.

Emblematico tra tutti è il caso "Classe A" di Mercedes-Benz, la quale tra il 1997 ed il 1998 fu costretta a ritirare dal mercato le prime vetture del nuovo modello dopo alcuni test di guida esterni all'azienda che ne rilevarono il rischio di ribaltamento nel caso di brusche inversioni di direzione. Per un nome come Mercedes, che della sicurezza e stabilità ha sempre fatto uno dei suoi tratti distintivi, si è trattato di un inconveniente piuttosto insolito che alcuni attribuiscono esattamente alla rapidità con cui negli ultimi anni avviene lo sviluppo e la commercializzazione dei nuovi prodotti.

Tra i casi simili, dovuti a difetti di fabbricazione oltre che di progettazione, possono esserne richiamati altri³⁷.

Nel 1999, Ikea ritira dal mercato la piramide-giocattolo di legno "Mula", la cui pallina posta all'estremità provoca il soffocamento e la morte di un bambino. Il diametro, seppur a norma di legge, si rivelò in seguito ad una più approfondita analisi insufficiente a garantire la sicurezza. L'anno successivo, l'impresa provvede a ritirare il faretto "Dinge", di cui alcuni

³⁶ Su tale distinzione si rinvia a S. VICARI, *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, cit., pp. 169-192.

³⁷ I casi di seguito descritti sono tratti da: A. MARTELLI, "Difetti di prodotto e crisis management", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 191, Maggio-Giugno 2002, E. GIARETTA, *Business ethics e scelte di prodotto*, cit., pp. 197 e 203 e E. DONISI, *Crisis management: aspetti teorici e riflessioni su casi reali*, Tesi di laurea, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Verona, a.a. 2000-2001.

esemplari potevano essere dotati di un interruttore difettoso, capace di provocare pericolose scosse elettriche.

Coca Cola provoca nel giugno del 1999 problemi di salute ad alcuni consumatori in Belgio ed in Francia per cause connesse sia ad una fornitura di anidride carbonica di cattiva qualità che portò ad un dosaggio anomalo nelle bevande dello stabilimento di Anversa, sia per l'utilizzo di una vernice tossica nella fabbricazione degli imballaggi.

Nel corso del 2000 la Bridgestone-Firestone viene coinvolta in una crisi causata dalla produzione e commercializzazione di pneumatici difettosi montati sul modello Explorer della Ford, che aveva la tendenza a ribaltarsi a seguito dello scoppio del pneumatico. Il problema consiste in un distacco del battistrada. Nel contempo, il modello della Ford viene accusato di presentare gravi problemi di progettazione che insieme ai pneumatici provocano una "combinazione fatale" per gli automobilisti.

Numerosi sono anche i casi nel settore farmaceutico, storicamente caratterizzato da una forte tensione all'innovazione. L'ultimo, tra i più pubblicamente noti, risale all'agosto 2001 quando Bayer annuncia il ritiro del farmaco Lipobay, potenzialmente in grado di provocare ai pazienti gravi effetti collaterali.

Sono questi soltanto alcuni esempi, tra i più recenti, di errori di progettazione e di fabbricazione che rendono il prodotto inadatto all'uso per cui è stato concepito o peggio arrecano danno alla sicurezza-salute dell'utilizzatore. E casi di questo tipo sembrano moltiplicarsi se si pensa che nei soli Stati Uniti le operazioni di ritiro sono passate da 221 nel 1988 a 362 nel 1997³⁸. Anche se la dimostrazione del fenomeno richiederebbe un'indagine più approfondita - magari riferendosi al monitoraggio effettuato con periodicità ravvicinata da un'istituzione americana denominata *Consumer Watch* - da più parti si comincia a riscontrare un notevole aumento di casi di progettazione (ma anche di produzione) di prodotti difettosi. Le ragioni possono essere certamente molteplici ed attribuibili sia alla maggior informazione che ne facilita l'accertamento, sia all'accresciuta attenzione prestata dagli stessi consumatori che divengono sempre più smaliziati, sia alla maggiore quantità di prodotti in uso corrente, sia al decentramento della produzione che rende più aleatorio il controllo della qualità, ma non di meno, come già rilevato, alla fretta presente in tutte le attività aziendali. Per cui "si sospetta che i maggiori difetti riscontrati, per esempio, nel settore automobilistico, siano dovuti al boom degli anni fra il 1995 e il 2000, che ha spinto le imprese del settore a trascurare la qualità e la sicurezza"³⁹.

Il fenomeno, dimostrando come non sia cosa semplice contenere l'errore nella fase di test, può per certi versi sembrare sintomatico di una tendenza delle imprese a muoversi nella direzione di un aumento di velocità oltre le proprie capacità di controllo, con il conseguente aumento delle probabilità di errore. Errore, come detto, dalle conseguenze più o meno gravi non solo sui soggetti con cui si è in relazione, ma anche sull'impresa stessa in termini, a volte traumatici, di immagine e forza del marchio, al punto che, in contrapposizione all'espressione "economie di velocità", potrebbe essere accostata quella di "diseconomie di velocità". Ovvero svantaggi connessi agli errori generati dall'accelerazione. Anche in questo caso l'ingresso nell'area delle "diseconomie di velocità" è associato, da un lato, alle conseguenze negative subite dal consumatore in termini di disattesa non solo delle aspettative, ma anche del suo più primario diritto alla sicurezza e salute. Dall'altro, alle possibili ripercussioni interne in termini di compressione della redditività (per effetto dei costi legati al ritiro del prodotto e di altri costi connessi ad errori di produzione), di fedeltà alla marca e, sempre più, di immagine. Non è infatti da trascurare il sempre più ridotto grado di tolleranza dei consumatori: sicché comportamenti che una volta venivano semplicemente accettati come un dato di fatto, ora vengono

³⁸ Cfr. B. BERMAN, "Planning for the inevitable product recall", *Business Horizons*, March-April, 1999, p. 69.

³⁹ Cfr. A. MARTELLI, "Difetti di prodotto e crisis management", cit., p. 35.

duramente condannati, dando luogo a reazioni tra cui l'abbandono del prodotto o del produttore appare tutto sommato la meno grave.

Conviene ora passare a considerare il secondo "peccato", connesso alla *incessante produzione ed "imposizione" di innovazioni al cliente*.

E' evidente la tendenza delle imprese ad innovare sempre di più. Tendenza di per sé positiva se le innovazioni sono desiderate e vanno a vantaggio dell'utilizzatore, anche e soprattutto sul fronte della sua sicurezza. Vanno in questa direzione, ad esempio, le innovazioni incrementali introdotte nel settore automobilistico finalizzate ad elevare la sicurezza dell'automobilista e dei passeggeri (cinture di sicurezza, airbag, abs). Ma l'imboccò di questo sentiero conduce subito ad un terreno che solleva quesiti le cui risposte apparentemente sfuggono alle logiche puramente gestionali, sembrando rientrare più propriamente nella sfera dei giudizi di valore. L'innovazione continua nasce nell'interesse del cliente o dell'impresa? Il cliente desidera essere sottoposto ad un flusso continuo di nuovi prodotti? E, poi, è davvero il consumatore ad influenzare le scelte dell'impresa con le proprie preferenze? O è, invece, l'impresa a creare con la propria attività promozionale delle esigenze altrimenti inesistenti?

La risposta in realtà è presto data e probabilmente anche alquanto condivisibile.

Al riguardo, affermazioni come quella del Ceo di Gillette, Al Zeien - "orchestrating and commanding business" - rilasciata con riferimento alla strategia dell'impresa, lascia intendere l'inclusione degli acquirenti tra i soggetti da manovrare.

E' la condivisione di questi comportamenti a rimanere in sospeso in quanto attinenti alle scelte e alla sensibilità etica delle singole imprese.

Le considerazioni oggettive che si possono svolgere portano quantomeno ad osservare come la tendenza al "bombardamento" di innovazioni produca evidenti effetti sulla durata dei prodotti esistenti, accelerando o condizionando le decisioni di sostituzione degli acquirenti. Accade, così, che l'utilità di un prodotto venga ad esaurirsi entro un dato periodo di tempo anche per effetto dell'introduzione di un nuovo modello che rende in questo modo "obsoleti" i precedenti per ragioni per lo più di natura tecnologica oppure legate alla moda, secondo una pratica nota appunto con il termine di "obsolescenza programmata"⁴⁰ con cui la vita del prodotto viene deliberatamente progettata alla luce delle esigenze di volta in volta manifestate dall'impresa⁴¹. I risvolti etici possono essere letti non solo dal punto di vista del condizionamento esercitato sulle scelte del singolo consumatore, ma anche nel senso di una più globale problematica ambientale alimentata dall'accrescimento di rifiuti determinato dalla inarrestabile eliminazione dei vecchi modelli. Aspetto collaterale, comunque capace di creare considerevoli disagi al consumatore, riguarda invece la tendenza a non garantire in modo prolungato e costante la disponibilità dei pezzi di ricambio relativi ai prodotti eliminati⁴².

⁴⁰ Per le diverse tipologie di obsolescenza programmata (obsolescenza "ritardata", "obsolescenza intenzionalmente progettata" e "obsolescenza dello stile o della moda") si rinvia al nostro E. GIARETTA, *Business ethics e scelte di prodotto*, cit., p. 215 e ss.

⁴¹ *Ibidem*, p. 215. In effetti, la manipolazione della vita del prodotto si traduce solo in via tendenziale in una sua deliberata riduzione. In realtà, non è da escludere che l'impresa decida di ritardarne l'obsolescenza allo scopo di sfruttarne al massimo la relativa domanda, per procedere all'introduzione di un'innovazione soltanto qualora essa subisca una diminuzione consistente (*postponed obsolescence*). La creazione di riserve di innovazione da utilizzare al momento più opportuno appare naturalmente eticamente più critica qualora gli eventuali miglioramenti tenuti in sospeso possano andare a vantaggio della sicurezza del consumatore. E questo sembra essersi proprio verificato in riferimento all'esempio riportato precedentemente nel testo relativo alla strumentazione di sicurezza del settore automobilistico (airbag, abs). Il che conduce evidentemente a capovolgere un giudizio in prima battuta positivo sul comportamento delle imprese del settore in tema di innovazione.

⁴² Su questo punto cfr. A. KITSON, R. CAMPBELL, *The ethical organisation. Ethical theory and corporate behaviour*, MacMillan Business, London, 1996, pp. 176-177.

La valutazione negativa che l'innovazione continua di prodotto può ricevere da un punto di vista etico appare anche in questo caso il frutto di una pressione competitiva che fa avvertire come una necessità quella di proporre incessantemente agli acquirenti nuovi prodotti, anche se ciò può significare condizionarne psicologicamente la sostituzione anticipata oppure l'acquisto di prodotti di non effettiva necessità. Per la verità, non sarebbe nemmeno da escludere la possibilità, come già si verifica per alcune imprese multinazionali, che le forme di condizionamento si possano spingere al punto di generare veri e propri stili di vita da imitare⁴³, proponendo attraverso la propria visione del mondo contenuta nella marca, modi di essere e modelli di comportamento⁴⁴.

Sotto questo profilo, l'innovazione continua di prodotto, piuttosto che uno strumento di soddisfazione del consumatore, potrebbe diventare una sorta di arma per contrastare il suo nascente potere di condizionamento sull'impresa.

In sintesi, i "peccati" dell'innovazione continua di prodotto appaiono in entrambi i casi connessi alle spinte ambientali della velocità di cambiamento le quali sollecitano comportamenti che possono rientrare nel territorio della responsabilità etica delle imprese.

E' facile peraltro osservare una tangibile propagazione di queste condotte dovuta ai comportamenti imitativi che la competizione tende a riprodurre.

In questo contesto, l'aumento di velocità, con tutti i contraccolpi che sul piano etico ne possono derivare, può sembrare non solo la via competitiva più appropriata, ma anche l'unico percorso possibile per non correre il rischio di "rimanere indietro".

Ma l'impresa sarà presto chiamata anche a decidere quale grado di responsabilità assumersi nei confronti dei soggetti con cui è in relazione.

Forse, allora, altre strade competitive si potranno aprire all'orizzonte delle imprese.

Forse in un contesto, come più volte ripetuto, dominato dalla complessità e dall'incertezza, dove assume significato sperimentare continuamente nuovi percorsi, valorizzare l'originalità, andare contro corrente, le imprese hanno a disposizione un'altra scelta. Scelta dove il cliente assume priorità e la velocità viene ritmata, plasmandola diversamente a seconda delle esigenze e delle situazioni.

Scelta, dunque, di non correre, di non procedere con la fretta che riduce la capacità di vedere ed ascoltare, ma di "darsi premura" di rallentare quando necessario, nel rispetto di tutto il pubblico degli interlocutori, del consumatore in particolare. Scelta dunque di produrre un'azione rallentata per "lasciare spazio alla riflessività del pubblico che deve essere libero di condurre in autonomia le proprie scelte individuali"⁴⁵, e dell'impresa stessa, affinché possa liberare le proprie idee innovative anche sul piano etico, offrendo un prodotto pienamente rispettoso della persona del consumatore e della collettività, ma ottenuto "senza precipitazione". Ciò significa nel contesto attuale rompere gli schemi,

⁴³ Un esempio sotto gli occhi di tutti è quello di Nike la cui complessiva politica di comunicazione incarnata nel noto slogan "Just do it" ha voluto affermare uno stile di vita individualistico e dunque allineato con i valori di fondo dello spirito americano, libero da vincoli e da condizionamenti, orientato ad ottenere i propri risultati ad ogni costo ed indipendentemente dagli altri. L'intensità di condizionamento è tale che la pubblicità dell'azienda fondata sull'utilizzo di *testimonial* di colore ha influenzato negativamente i bambini e gli adolescenti afroamericani, al punto di arrivare a sparare per rubare le calzature "Air Jordan", oggetto di desiderio che non potevano permettersi economicamente, ma che volevano possedere ugualmente. Su questo tema e per l'approfondimento di altre problematiche sollevate dal potere dell'impresa, cfr. V. CODELUPPI, *Il potere della marca*, Bollati Boringhieri, Torino, 2001.

⁴⁴ Per l'ingresso della marca nel territorio dei valori individuali e collettivi, si rinvia alle stimolanti e coinvolgenti riflessioni critiche contenute nel saggio di F. BRUNETTI, "La marca tra creazione di valore ed interferenze nei valori", relazione predisposta per il convegno di Industria & Distribuzione, *Le politiche di branding*, Università degli Studi di Pisa, 14 dicembre 2002.

⁴⁵ Cfr. C. BACCARANI, "Le parole dell'impresa che verrà", Intermezzo al testo E. GIARETTA, *Business ethics e scelte di prodotto*, cit., p. XI (intermezzo inserito dopo la p. 192 del testo). Il lettore interessato al tema del tempo, può trovare originali e stimolanti spunti per ulteriori riflessioni nel saggio dello stesso Studioso, Postfazione al testo di F. BRUNETTI, *Il turismo sulla via della qualità*, Cedam, Padova, 1999.

muoversi diversamente dagli altri, differenziarsi dagli altri, sotto un profilo che è duplice. Sul piano del prodotto, innovando in senso etico, secondo principi sintetizzabili nelle quattro S di sicurezza, salute, salubrità ambientale, soddisfazione del consumatore, progettando prodotti della durata compatibile con la loro vita fisica, nonché garantendo costantemente la disponibilità dei pezzi di ricambio. Sul piano del tempo, smettendo di correre. Arrestando quella frenesia che il consumatore stesso inizia ad avvertire con certo disagio, quasi esprimendo malessere per i ritmi di cambiamento troppo rapidi sollecitati dagli imperativi della globalizzazione⁴⁶. Sintomatico di quella che potrebbe forse diventare una linea di tendenza è l'esempio di Camper – azienda spagnola di una famiglia che produce calzature da oltre cento anni – la quale ha recentemente acquisito notorietà con il motto "Walk don't run", promovendo uno stile di vita più tranquillo e rilassato⁴⁷.

Lo scenario prospettato lascia dunque immaginare che forse, e un po' paradossalmente, in un contesto dominato dalla fretta e dal cambiamento, l'impresa potrà anche scegliere di differenziarsi in "lentezza", secondo un modello volto a garantire pienamente la qualità del prodotto in senso olistico, in tutte le sue componenti.

Ciò non significa necessariamente arrivare in ritardo; "poiché per arrivare prima non è necessario procedere in fretta, è necessario saper cogliere le sincronie nello spostamento, armonizzando la nostra azione con le condizioni nelle quali ci troviamo ad agire"⁴⁸. Significa procedere con ritmo, alternando azioni accelerate con azioni rallentate, correndo nel momento del bisogno⁴⁹, ma anche rallentando e riposando quando necessario. Introdurre momenti di riposo all'interno dell'organizzazione, anche tra le persone, può costituire peraltro una alternativa capace di accrescere i livelli di attenzione e di fertilizzare l'immaginazione e la creatività⁵⁰. Ciò sottende un'attribuzione di valore alla persona, capace di avvolgere, di accomunare, di dare un senso al lavoro degli uomini che va al di là delle sole esigenze materiali. Ritorna così la valenza della dimensione etica, sotto cui l'impresa che potrà gestire la complessità sarà anche un'impresa capace di creare consenso a tutto campo.

La sfida che rimane per l'impresa prossima ventura sarà allora quella di realizzare una fusione dei due approcci, affrontando la complessità con un innovativo modo di essere sintetizzato dall'antica massima latina "*festina lente*" ("affrettati lentamente"), procedendo cioè con ritmo ed in armonia con la pluralità di voci che si raccolgono attorno all'impresa.

⁴⁶ Secondo l'indagine Eurisko più volte citata in questo lavoro, il 73% degli italiani ritiene che il ritmo dei cambiamenti sia troppo veloce per essere positivo per la nostra società. Cfr. P. ANSEMI, "La globalizzazione e le imprese", cit.

⁴⁷ Cfr., al riguardo, F. BRUNETTI, "La marca tra creazione di valore ed interferenze nei valori", cit.

⁴⁸ Cfr. C. BACCARANI, "Pensieri sulla creatività e sul tempo", cit., p. 348. Poco dopo, l'Autore aggiunge con un'immagine efficace e graffiante: "Il Clint Eastwood, eroe dell'indimenticabile "Per un pugno di dollari" di Sergio Leone, non raggiunge forse i propri obiettivi osservando a fondo il contesto, cogliendone i particolari, sincronizzando le scelte e correndo solo quando è necessario?".

⁴⁹ Un caso in cui correre può diventare importante può essere, ad esempio, quello della gestione della crisi da prodotto difettoso, in cui la velocità di reazione assume cruciale rilevanza.

⁵⁰ Ibidem. Interessanti in proposito appaiono i risultati di alcune ricerche condotte da studiosi della Harvard Business School, dalle quali emerge come le pressioni di tempo possano fortemente ostacolare lo sviluppo della creatività, nonostante le persone siano tendenzialmente indotte a pensare l'esatto contrario. Cfr. T.M. AMABILE, C.N. HADLEY, S.J. KRAMER, "Creativity under the gun", *Harvard Business Review*, Special Issue, The innovative enterprise, August 2002. Esempio di una politica aziendale che riflette l'orientamento alla riduzione delle pressioni di tempo e all'introduzione di momenti di riposo nell'organizzazione ai fini della produzione di creatività è quello di 3M che concede tempo libero ai dipendenti affinché si dedichino allo sviluppo di idee nuove e di personale interesse, anche folli.