DOSSIER EUROPA
NOVEMBRE 1989

Una prospettiva globale

di RAUL GARDINI

Di fronte ai grandi problemi dello sviluppo, l'imprenditore deve operare con una visione organica e innovativa.

Affrontando il tema dell'innovazione nell'impresa, ritengo sia indispensabile innanzitutto delimitare i termini della questione.

Va detto allora che l'innovazione è un processo globale, che coinvolge tutta la struttura aziendale, dai vertici agli operatori. Innovare infatti significa:

– formulare e porsi obiettivi strategici chiari ed ambiziosi;

– percepire l'evolversi dei mercati ed identificarne tempestivamente i bisogni futuri;

– gestire la ricerca industriale come un investimento con un mix equilibrato di ritorni a breve-medio-lungo termine;

– sviluppare business profittevoli sul mercato globale impiegando le tecnologie sviluppate;

– utilizzare una gamma di strumenti (sviluppo interno, acquisizioni, alleanze) scegliendo di volta in volta i più efficaci per il raggiungimento degli obiettivi;

– adattare l'impresa e la sua cultura al mutare del contesto socio-economico con cui interagisce.

Definito l'ambito complessivo di azione del processo innovativo, credo valga la pena sottolineare l'importanza ed il significato dell'attività di ricerca.

Essa svolge infatti un duplice ruolo: innanzitutto la ricerca rappresenta una delle componenti attive del processo intellettuale che deve portare alla definizione del progetto industriale dell'impresa. Una volta, poi, che ciò è avvenuto e che sono stati creati i presupposti per l'attuazione del progetto, la ricerca diventa una delle realtà operative dell'impresa, partecipando allo sforzo collettivo di massimizzazione del risultato imprenditoriale.

In sostanza, la ricerca partecipa dapprima alla nascita dell'innovazione e ne diventa in seguito uno dei propellenti principali.

A titolo di esempio, mi riferirò a quanto accaduto nel caso del Gruppo che presiedo.

Dopo aver avviato all'inizio di questo decennio la ridefinizione della nostra attività imprenditoriale, ci siamo progressivamente concentrati sull'adozione di una precisa strategia operativa per gli anni '90.

La ricerca ha collaborato a questo sforzo di progettazione indicando le opportunità offerte dal quadro delle conoscenze scientifiche e tecnologiche via via disponibili e di quelle in fase di sviluppo. Sono state quindi identificate cinque grandi aree di attività (alimentazione, ambiente, salute e previdenza, energia, nuovi materiali), che riteniamo saranno il crocevia dello sviluppo economico e sociale dei prossimi anni. Abbiamo infine costruito un gruppo industriale in grado di affrontare tali sfide.

Spetta ora alle singole realtà industriali ed operative del Gruppo, tra cui la ricerca, realizzare con i massimi risultati il progetto innovativo che abbiamo varato.

Naturalmente, la successione dei ruoli della ricerca non va intesa in modo schematico. Se è vero, infatti, che già nella fase di realizzazione di un progetto imprenditoriale sono normalmente presenti i presupposti per l'avvio di un ulteriore ciclo di innovazione e di sviluppo, si comprende allora come il ruolo propositivo della ricerca non si esaurisca con la definizione delle linee strategiche di fondo ma conviva ed interagisca con quello operativo, che va dunque inteso come successivo al primo soltanto in senso logico.

Mi è sembrato opportuno dare qui all'attività di ricerca il rilievo che essa merita. Esiste tuttavia un altro aspetto del problema dell'innovazione che, in conclusione di questa breve riflessione, è necessario a mio parere ricordare. Mi riferisco alle grandi potenzialità che un'azione di progressiva integrazione di aree produttive tradizionalmente distinte è attualmente in grado di esprimere.

I problemi sempre più complessi che il mondo d'oggi presenta non possono infatti essere ormai più risolti solo attraverso uno sviluppo settoriale delle risorse scientifiche e tecnologiche.

Cresce, invece, l'esigenza di soluzioni globali, di risposte ai bisogni dell'uomo che non siano esse stesse causa di ulteriori squilibri economici, sociali o ambientali, ma sappiano fondere il patrimonio di esperienza e conoscenze proprio di ogni particolare ambito produttivo.

Ricordo, a tale riguardo, come l'impegno nella chimica e nell'agro-industria del Gruppo che presiedo vada chiaramente in questa direzione. I risultati fin qui conseguiti, come pure le prospettive per il prossimo futuro che si vanno via via delineando, confortano già ora pienamente, dopo meno di due anni dall'avvio del "dialogo" tra le nostre principali aree industriali, la scelta strategica che abbiamo compiuto.

Ciò, naturalmente, rafforza in me la convinzione che si stia aprendo una nuova era nel campo dell'innovazione: quella in cui l'imprenditore sarà sempre più chiamato a divenire "inventore" di nuovi grandi ambiti operativi, spostando così ancor più a monte il proprio ruolo di organizzatore delle risorse produttive e di ispiratore dello sviluppo economico.

Raul Gardini. Presidente della Montedison e del Gruppo Ferruzzi.