sinergie

ISSN 0393-5108

N. 8 - SETTEMBRE-DICEMBRE 1985

periodico di studi e ricerche

sommario

In ricordo del Prof. Marino Offeddu 3

Editoriale 5

Questo numero 9

Opinioni

L'Impresa cooperativa: un processo «alternativo» di produzione della ricchezza 11
Giovanni Panati

Il marketing nelle medie imprese 21
Angelo Dringoli

Evoluzione storica e realtà attuale nell'impiego delle piante officinali 26
Vittorio Mascagno

Testimonianze

Progetto di rilancio della portualità dell'Alto Tirreno 31
Bruno Musso

Modelli di gestione nella cooperazione 37
Ruggero Ruggeri

Studi e problemi

Piccola e grande impresa in una fase di rivoluzione scientifico-tecnologica 47
Sergio Vaccà

Educazione allo sviluppo: un profilo economico 58
Giovanni Panati

Tecnologia informatica e processi di insegnamento-apprenditivo 65
Bianca Maria Varisco

Processo decisionale, struttura organizzativa e performances nelle imprese municipalizzate: alcuni spunti critici 70
Claudio Baccarani

I materiali nell'imballaggio e i vincoli normativi 80
Giorgio Savio - Vladimiro Ballini

Asterisco

Uno sguardo disincantato sul Sud Africa 85
Italo Trevisan

Ricerche

Automazione flessibile e teoria economica: approfondimento delle ricerche proposte del progresso tecnico 89
Secondo Rolfo-Laura Rondi

Cultura d'impresa: una precisa e positiva correlazione con l'efficacia del marketing 103
David Norburn-Sue Birley-Mark G. Dunn

L'economia delle piccole e medie imprese 110
Antonio Nazzaro

L'economia delle piccole e medie imprese 119
Pier Maria Ferrando

Promemoria

Sprinkel: nuove imposte creano solo nuove spese 123
Enrico Sassoon

Bolzano apre alle industrie che portano nuovi capitali 125
Dante Ferrari

Recensioni e segnalazioni 127

Convegni e notizie 131

Riassunti - Summaries - Résumés 147

Profilo del Cueim 153

rienze culturali (medicina, erboristeria, veterinaria, chimica, ecologia e scienze forestali), si augurano che un'ampia fascia di pubblico, specializzato e non, voglia aderire all'iniziativa: numerose iscrizioni consentiranno l'avvio dell'attività prima di tutto con la formazione di una biblioteca specializzata aperta a tutti i soci, in una sede che sarà definita nel prossimo autunno.

Attività principe sarà l'effettuazione di corsi informativi e formativi.

La creatività in azienda: esperienze internazionali, opportunità per l'Italia*.

La creatività in azienda è stato il tema del primo convegno-laboratorio che si è svolto a Milano il 27-28 novembre presso il Palazzo delle Stelline, organizzato da Creatività Nuova e le riviste Espansione e Marketing Espansione, edite da Mondadori.

Il prof. F. Alberoni, intervenuto nella prima giornata, ha parlato del pensiero creativo; il prof. A.M. Biondi della Creative Education Foundation di Buffalo, N.Y. ha trattato lo sviluppo e diffusione delle tecniche di creatività in U.S.A. da Osborn a oggi. La creatività in Europa all'alba del XXI secolo è stata sviluppata da H. Jaoui, direttore dell'Istituto Gimca di Parigi, mentre la creatività applicata al marketing internazionale è stata il tema della relazione di Claude Degrèse, direttrice di Emergence, coadiuvata dalla dottoressa Maria Rita Pessot. Le relazioni della giornata sono state chiuse da P. Mazzoni, consulente di creatività, che ha esposto «il concetto di implicazione in creatività». Il prof. Enrico Valdani, della SDA Bocconi, ha coordinato gli interventi dei risultati relativi al workshop della seconda giornata. Numerosa la presenza dei managers di aziende ed enti che hanno portato la loro testimonianza aziendale nell'ambito dei lavori di creatività del workshop. Riportiamo qui di seguito alcuni stralci delle relazioni della prima giornata.

Il problem-solving creativo.
A.M. Biondi

Molte sono le resistenze, sia interne che esterne, al nostro essere «innovati»: pregiudizio, paura di un insuccesso, del ridicolo, incertezza, confusione, gelosia, super-motivazione, mancanza di motivazione, negativismo, apatia, auto-compiacimento, conformismo, dipendenza, fiducia nell'autorità, dominazione del gruppo.

Anche gli scienziati, gli artisti e gli uomini d'affari più creativi tendono a fossilizzarsi intorno ai «vecchi» modi di pensare e di conseguenza, ad arrivare ad un'empasse o nel migliore dei casi a soluzioni «scolorite».

Per fortuna, è anche possibile distaccarci dai nostri modelli di riferimento e dalla nostra esperienza – almeno per brevi periodi per un «libero volo» mentale o «libero pensiero». Con l'aiuto di certe tecniche e abilità che si possono apprendere e mettere in pratica, possiamo così migliorare la nostra efficacia quali «problem-solvers».

Si tratta di un metodo «per la risoluzione creativa dei problemi (creative problem solving, a 5 fasi, mirato ad espandere il campo di scelta delle azioni da intraprendere».

Questo metodo, da non considerare, beninteso come una panacea, è stato applicato con successo da migliaia di persone ad ogni genere di problema.

Può essere usato a livello individuale o di gruppo per trovare idee per nuovi prodotti, per determinare nuovi usi per prodotti già esistenti, per sviluppare concetti e programmi di marketing, per risolvere problemi del personale o identificare nuove modalità di riduzione dei costi.

Le cinque fasi del metodo si possono così sintetizzare: scoperta dei fatti, scoperta del problema, scoperta delle idee, scoperta della soluzione e scoperta del consenso:

La prima fase implica la raccolta di informazioni per una piena comprensione del problema.

I dati necessari possono essere generati da un'analisi di tutti i fattori relativi al problema.

La fase n. 2 «definizione del problema» è egualmente importante.

I problemi appartengono fondamentalmente a tre categorie:

1. *Problemi analitici.* Per esempio: Quanti dipendenti hai rispetto all'anno scorso?
2. *Problemi di giudizio.* Questo tipo di problema richiede spesso una decisione fra due alternative. «Dovrei» è spesso la parola chiave nella formulazione del problema.
3. *Problemi creativi.* I problemi che appartengono a questa categoria non possono preten-

* Sintesi a cura di M. Magagnini.

dere una unica soluzione corretta. Al contrario offrono un numero infinito di soluzioni: buone e cattive, nuove e tradizionali, realizzabili e apparentemente impossibili da applicare al momento.

Fase n. 3: Scoperta delle idee. Il principio del giudizio differito governa la fase di generazione di idee. Fu introdotto alcuni decenni or sono da Alex F. Osborn e si può applicare al problem-solving individuale o di gruppo. Molti considerano che sia più importante la sua applicazione al processo di ideazione individuale. Quando viene usato in situazioni di gruppo, lo si definisce comunemente «brainstorming».

Fase n. 4: Scoperta della soluzione. Sebbene ci piaccia credere che i nostri giudizi siano l'espressione di un modo organizzato e sistematico di pensare, ciò spesso non corrisponde al vero.

Troppo spesso ci possono influenzare sospetti, pregiudizi, convinzioni o analogamente sentimenti palesi o repressi. È altrettanto assurdo separare la creatività dal processo valutativo, quanto considerare il pensiero creativo o immaginativo senza una sua conseguente valutazione.

Fase n. 5: Scoperta del consenso. Raggiungere il consenso su un'idea-soluzione è l'ultimo atto del «problem solving creativo» e corrisponde alla fase più critica.

L'implementazione delle idee prescelte richiede di più che semplicemente proporle all'attenzione di un'altra persona. Essa implica un tipo particolare di pianificazione che prevede tutte le possibili difficoltà e contingenze che si possono manifestare prima o durante la realizzazione.

Il prodotto finale dovrebbe essere in sostanza un dettagliato piano di azione che esige l'adozione di idee ottimali.

La creatività in Europa all'alba del 3° millenario.
H. Jaoui

La creatività è nata in Europa ed i suoi precursori non sono altri che Eraclito, Socrate, Leonardo da Vinci e Cartesio; si, Cartesio stesso scriveva nel suo «Discorso sul Metodo» che «La ragione non è nulla senza l'aiuto dell'immaginazione». La creatività, come lo spirito d'iniziativa, emigrò negli Stati Uniti, battezzati il Nuovo Mondo, ed è ritornata in Europa insieme a molte altre cose che noi abbiamo seminato ma che non abbiamo saputo raccogliere.

Il nostro vecchio continente, per fortuna in via di rinnovamento accelerato, ha sempre avuto un atteggiamento ambiguo nei confronti dell'immaginazione, ammirata come madre di ogni virtù, e temuta come fonte di errori e di disordine. Eppure, è ben il grande matematico Henri Poincaré che scriveva quasi un secolo fa: «Il disordine è la condizione necessaria alla fecondità».

Fino alla fine degli anni 50, la parola creatività era praticamente sconosciuta in Europa ed è il famoso brainstorming che ha attirato l'attenzione su dei metodi capaci di rendere l'immaginazione costruttiva.

Il successo di questa tecnica, semplice all'apparenza ma poco produttiva se viene applicata senza un vero e proprio addestramento, è stato di breve durata. E si è dovuto attendere la fine degli anni 60, affinché la creatività potesse uscire da quel purgatorio dove era stata trascinata da un brainstorming mal applicato. A quell'epoca ci sono pervenute dagli Stati Uniti e da altrove delle tecniche più sofisticate. I lavori sul funzionamento del cervello sono usciti da schemi troppo meccanicistici e, soprattutto, è iniziato in Europa, il risveglio industriale e commerciale. Dunque a partire da alcune tecniche di base forgiate negli Stati Uniti, ricerche condotte in diversi paesi del mondo e dell'Europa hanno portato ad un'ampliamento della teoria e della pratica della creatività. I progressi raggiunti qui in campo metodologico sono tali che abbiamo potuto cominciare a sfruttarli di nuovo in Europa.

La creatività in Europa è caratterizzata dall'ampliamento considerevole dei suoi campi di applicazione: sviluppi verticali, poiché con approcci particolari e specifici l'applicazione della creatività si estende oggi dal Presidente delle aziende al semplice operaio e impiegato, e estensione orizzontali poiché le funzioni devolute oggi alla creatività vanno oggi al di là del marketing e della ricerca tecnologica.

La creatività applicata al Marketing internazionale.
C. Degrese dell'Istituto Emergence

Oggi i differenti paesi si influenzano gli uni con gli altri, apportando ciascuno il proprio punto di vista creativo.

Emergence ha realizzato due ricerche fonda-

mentali in 8 paesi: Italia, Francia, Inghilterra, Germania, Spagna, Stati Uniti e Giappone su «Le evoluzioni delle relazioni fra gli uomini e le donne e le loro conseguenze sui prodotti di bellezza» e un'altra su «I nuovi atteggiamenti verso il corpo e le loro conseguenze sull'alimentazione, l'esercizio fisico e il tabacco».

Oggi il lancio e il posizionamento dei prodotti si pensano sovente su scala internazionale, non senza incorrere in una serie di difficoltà.

Per es. Emergence ha aiutato il lancio di Maman Luise della società Kraft, ossia un prodotto con un nome francese, una garanzia tedesca, per un mercato italiano, con la partecipazione di una agenzia di pubblicità inglese; dopo l'esito negativo di 18 proposte di maquettes pubblicitarie, la casa ha provato una ricerca prospettica come ultimo tentativo.

Questa ricerca ha permesso di mettere tutti d'accordo circa l'identità da dare al prodotto in Italia.

Pertando da questo punto di vista internazionale è interessante fare oggi il punto sull'estenzione delle tecniche creative sul piano internazionale.

Queste tecniche sono state inventate dagli americani soprattutto per sviluppare il potenziale creativo degli individui. Oggi gli americani le hanno sviluppate specialmente nel settore dello studio universitario e della formazione nelle imprese.

Se circa 60 società lavorano nel settore della formazione, non vi sono peraltro, in America società specializzate nell'applicazione marketing.

Il blocco non viene dal consumatore che è di per sé molto aperto a questi esercizi, ma dai responsabili marketing, abituati alla specializzazione dei compiti. Sono dei francesi, come Emergence, che riesportano oggi queste tecniche agli americani.

Anche in Giappone, queste tecniche sono applicate a livello marketing, ma questa volta a causa delle consumatrici.

In effetti, la cultura giapponese impone alle donne di non parlare senza aver riflettuto a lungo. Principio opposto alle tecniche creative.

Emergence ha cercato di superare questo handicap sviluppando dei metodi più visivi e meno verbali.

In Europa gli scarti culturali sono meno importanti.

In Europa, lo spirito cartesiano, molto sviluppato, frena un po' la produzione di idee nei gruppi ma ha permesso per contro di sfruttare le tappe irrazionali e razionali applicabili al marketing.

In Italia, la produzione di idee nei gruppi è molto ricca, gli psicodrammi, i giochi prospettici sono sempre realizzati con entusiasmo. Per contro, l'organizzazione delle idee deve essere molto rigorosa con le società che promuovono questi tipi di ricerca, per aiutare all'applicazione finale.