

EDITORIALE

DATO, INFORMAZIONE, CONOSCENZA, COMUNICAZIONE: un paradigma suggerito da molti ma seguito da pochi

*Guido M. Rey**

Nella ricerca dei percorsi per portare l'economia italiana fuori dall'acqua stagnante e raggiungere, quindi, un terreno solido sul quale riprendere la costruzione del nostro futuro economico e sociale, si sente sovente richiamare il ruolo cruciale dell'innovazione e alcuni, i più sofisticati, giungono a ricordare che l'innovazione deve coniugare tre elementi: prodotto, processo e organizzazione. Questa ricetta apparentemente ha tutte le caratteristiche di una frase pubblicitaria rivolta a destinatari generici, ossia gli imprenditori, i managers, forse i policy makers; il successo dello slogan è garantito ma non si può dire altrettanto dei risultati raggiunti finora.

Se si usano gli slogan per promuovere la ripresa economica dell'Italia non si otterranno i risultati attesi, in compenso non ci saranno conflitti (innovatori e conservatori, giovani ed anziani, liberisti e protezionisti, ecc.) e i cambiamenti saranno indotti dai comportamenti esterni. La prima parte della conclusione (non succede nulla) è ovvia, e me ne scuso, la seconda. è percepita da alcuni come un valore, mentre la terza (condizionamenti esterni) non è nota al largo pubblico e discende da un'analisi dell'evoluzione dell'economia italiana negli ultimi venticinque anni.

Lo schema che mi ha portato alla decisione, ossia alla formulazione della conclusione, ripete argomenti richiamati anche in questo numero della rivista ma con una serie di distinguo che è opportuno sottolineare:

- a) La mia decisione/conclusione può essere costosa ma solo in termini di reputazione; per un'impresa, i costi di una decisione sbagliata possono essere pesanti.
- b) I destinatari della mia comunicazione sono molti ma con un'interazione debole; l'opposto si verifica, meglio dovrebbe verificarsi, nell'impresa.

* *Professore ordinario di Economia Politica presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, email: g.rey@sssup.it*

- c) Il modello di analisi utilizzato è implicito, non condiviso, ed è molto complesso nonostante la semplicità del risultato raggiunto (ruolo strategico della domanda interna); un'impresa che non sia in grado di avvalersi di un modello di analisi adatto alle sue esigenze non riesce a sfruttare pienamente i vantaggi della conoscenza.
- d) L'informazione a cui faccio riferimento proviene dalle statistiche ufficiali ed è diffusa tramite canali differenziati e non sempre neutrali di comunicazione; prima di promuovere costose ricerche personalizzate l'impresa dovrebbe conoscere le grandi linee evolutive del sistema economico nel quale opera e dovrebbe essere in grado di fare un confronto con altre fonti informative.
- e) I dati provengono da una serie di indagini costose, che ritengo corrette perché effettuate utilizzando metodologie internazionalmente condivise; però io non le ho pagate perché sono un bene pubblico. Le metodologie delle ricerche commissionate devono rispettare i canoni delle ricerche statistiche e di quelle motivazionali e in questo campo non si possono fare sconti sulla qualità del dato. I dati di bassa qualità richiedono uno sforzo di analisi molto superiore poiché è indispensabile valutare implicitamente o esplicitamente la distorsione nei dati rilevati.

In pratica, la mia reputazione dipende da modelli di analisi che utilizzo solo in parte, da informazioni che ho ricevuto ma che non sono in grado di analizzare criticamente, da dati che provengono da indagini che non sono state pensate per consentirmi di giungere ad una conclusione sulle politiche da suggerire (a chi?) per risollevare l'economia italiana. Se fossi prudente dovrei astenermi dal comunicare la mia conclusione. Se fossi stato il consulente del policy maker avrei seguito lo stesso schema? Certo. Avrei comunicato la stessa conclusione? Forse, ma dopo molti dubbi e distinguo, e in ogni caso, definendo scenari alternativi.

Il mio comportamento non sarebbe stato dettato dalla prudenza e/o dall'aumento della perdita attesa qualora sommassi alla reputazione anche la remunerazione della mia consulenza. Rivedendo il processo mi sarei reso conto che:

- a) I dati, ammesso che siano di ottima qualità statistica, vanno adattati al processo decisionale in esame, e questo lavoro deve essere documentato e giustificato in modo oggettivo.
- b) Le informazioni disponibili sono per definizione parziali e sovente non oggettive ma "massaggiate" per influenzare i processi decisionali considerati rilevanti dal responsabile dell'informazione. In questo secondo caso il processo di ripulitura è molto delicato per evitare di distruggere l'intero contenuto informativo dell'informazione.
- c) I modelli di analisi sono numerosi e vanno selezionati in funzione del processo decisionale ma vanno resi espliciti per poter giustificare al

committente i risultati raggiunti e renderlo partecipe della rilevanza, correttezza e validità delle conclusioni. Non sono i modelli complessi quelli che aiutano a decidere ma sono quelli che possono essere monitorati e quindi adattati in caso di traiettorie divergenti.

- d) Il punto cruciale è quello della comunicazione perché l'interlocutore/decisore in teoria conosce il problema, ma non può valutare la qualità del dato, mentre ha una certa sensibilità all'informazione; soprattutto egli non conosce il modello adottato dal ricercatore/consulente e, tanto meno, le alternative, perciò è indispensabile chiarire gli elementi critici del modello perché il decisore vuole e deve conoscere e capire le conseguenze di una decisione sbagliata, specie se a sua volta il decisore dovrà spiegare ad altri la sua decisione e gli eventuali errori. Esiste, ovviamente, un problema di linguaggio, di fiducia, di valutazione dei rischi per il decisore e per il consulente, e quindi di incentivi e di sanzioni per limitare l'asimmetria informativa fra il decisore ed il consulente così come fra principale e agente. Non trovo realistico e neanche utile pensare che un ricercatore si limiti all'effettuazione di un'indagine e non sia in grado di dialogare con il committente nelle diverse parti della sequenza del processo decisionale.

Mi auguro di avere chiarito, con questo esempio, alcuni aspetti che io considero rilevanti anche nei processi decisionali di un'impresa indipendentemente dalla sua dimensione. Il primo aspetto richiama le professionalità indispensabili per arrivare ad una decisione corretta, basata su elementi oggettivi. Per acquisire queste professionalità bisogna decidere: *make or buy*, e non ci sono soluzioni preconfezionate. Il secondo punto dimostra che la prudenza suggerita dall'ignoranza favorisce l'immobilismo, a parità di propensione al rischio; infine, il terzo pone l'accento sull'esigenza di non contare troppo sull'ignoranza del decisore per suggerire delle decisioni a lui incomprensibili poiché il decisore ha piena consapevolezza che la perdita attesa è tutta sua. Da qui l'esigenza di puntare sulla comunicazione per spiegare le diverse fasi che hanno portato alla definizione delle alternative fra le quali scegliere, ed è a questo punto che si salda il tema della correttezza della decisione e della correttezza del ricercatore/ consulente.

Riprendendo il tema della crescita economica del nostro Paese si afferma, purtroppo con scarso seguito, che per aumentare la competitività della nostra offerta sui mercati interni ed internazionali sia indispensabile aumentare la quota di servizi alle imprese sul valore della produzione ed è indubbio che i servizi per la conoscenza dei mercati, dei concorrenti e dei clienti potenziali e correnti siano elementi fondamentali di una strategia di innovazione.

In realtà, i temi di ricerca suggeriti dalla "campagna pubblicità-progresso" sono selezionati nell'ambito della ricerca applicata e delle tecnologie,

ossia si punta sull'ICT e sui nuovi materiali, giustamente, ma non si ritiene indispensabile potenziare la ricerca applicata nel campo dei servizi innovativi all'impresa. Questa carenza di attenzione conferma, fra le cause della nostra stagnazione, il disinteresse per i servizi all'impresa, e genera frustrazione nei ricercatori socioeconomici e induce questi ultimi a ritenere indispensabile adottare modelli di analisi derivati dagli ambiti di ricerca cosiddetti scientifici: errore perché si abbandona la sequenza che ho richiamato all'inizio del mio intervento. E' vero che il comportamento imitativo è una strategia di ricerca molto efficace, almeno per avanzare a piccoli passi, ma si rischia la confusione dei linguaggi e delle analisi.

Lo sforzo di comunicazione deve essere compiuto dai ricercatori che non possono ricorrere ad un linguaggio incomprensibile, nascondendosi dietro l'ignoranza dell'interlocutore, come a suo tempo fecero i chierici e gli scrivani che sfruttavano l'ignoranza del popolo e anche dei guerrieri. A sua volta il committente non deve rifugiarsi nella sua ignoranza e nella sua forza contrattuale per imporre ai ricercatori/consulenti una strategia finalizzata al conseguimento di risultati conformi alle attese del committente.

Se si applica lo schema iniziale, da queste brevi note emerge che l'economia italiana corre il pericolo della stagnazione qualora si affidi unicamente ai ricercatori, cosiddetti scientifici, il compito di offrire servizi innovativi alle imprese, perché troveranno interlocutori impreparati e poco propensi al dialogo anche nella grande impresa ma molto spesso nella piccola e media impresa e purtroppo, per alcuni fortunatamente, è quest'ultima l'asse portante del nostro sistema produttivo. La distanza che separa ricercatori e imprenditori/managers è notevole e deve essere colmata, poiché la strategia di innovazione suggerisce l'abbandono dei manufatti semilavorati per puntare sull'ideazione, progettazione, integrazione e personalizzazione del prodotto, nonché sulla commercializzazione, assistenza, ecc. ossia sui servizi alle imprese mediante l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Questa strategia è costosa e richiede una diffusa e condivisa conoscenza nell'alta direzione e nel resto del personale, ognuno nell'ambito delle proprie competenze. Nel caso delle piccole e medie imprese richiede uno sforzo di formazione e di assistenza professionale che pochi imprenditori illuminati sono disposti a sopportare senza una partecipazione attiva anche dei loro clienti ma anche dei loro colleghi concorrenti.

La conclusione del mio intervento spero risulti chiara: il marketing è un elemento strategico non solo per la singola impresa o per il settore/ distretto, ma è strategico per il nostro sistema economico, se vuole espandersi in condizioni di efficienza e di concorrenza.

La diffusione di questo strumento di conoscenza è essenziale ma richiede, a sua volta, una strategia analoga a quella che dovrebbe emergere per la diffusione dell'innovazione tecnologica perché, anche per questa ultima, l'informazione è un elemento caratterizzante e decisivo ed il problema del-

la comunicazione è cruciale. In entrambi i casi servono dei traduttori, se volete degli intermediari, perché la decisione make or buy dipende da molti fattori ma le conseguenze possono essere distruttive, se insieme all'outsourcing e al decentramento un'impresa perde anche il suo patrimonio di conoscenze.

Un'impresa è un insieme di relazioni interne ed esterne basate su regole definite e sullo scambio di informazioni e questa organizzazione richiede che i processi decisionali discendano dal contributo di diverse funzioni aziendali e di diverse professionalità. Pertanto si è rivelata, alla lunga, miope per il sistema economico italiano una strategia, basata sul risparmio delle professionalità e sulla semplificazione dei circuiti di relazioni puntando unicamente sulle piccole e medie imprese.

La mia conclusione vuole essere un invito alla riflessione rivolto ai ricercatori e ai managers/imprenditori, ma anche ai docenti e ai policy makers, perché sia impostata una strategia nuova, realisticamente centrata sui notevoli punti di forza del nostro sistema economico e imperniata sulle innovazioni tecnologiche ma anche sui servizi innovativi per le imprese; solo in funzione di questa strategia integrata potranno essere decisi le priorità e gli incentivi che dovranno essere erogati in funzione dei risultati raggiunti.