

Imprese **che impresa**

di **Giovanni Costa**



## Se in azienda riapre la cassetta delle idee

La proposta di Virosac, azienda di Pederobba (Treviso), di pagare un premio al personale che suggerisce un'idea migliorativa si è trasformata in un accordo sindacale e ha fatto notizia. In sé non è una grande novità. Questa pratica si chiamava un tempo la cassetta delle idee. Nuovo è l'atteggiamento dei sindacati. Un tempo lo ritenevano uno strumento manipolatorio a disposizione dei capi. Le idee allora riguardavano perlopiù i modi con cui accelerare i tempi di produzione e dovevano restare patrimonio degli operai per raggiungere più facilmente le tariffe di cottimo. Non andavano, neanche se premiate, comunicate all'azienda che le avrebbe usate per tagliare i tempi. Nella versione veneta, gli operai che avevano delle idee migliorative, se le tenevano ben strette, ne accumulavano un po' e se ne uscivano per fondare un'altra azienda. Il miracolo del Nord Est è nato così. Ora non è più così facile.

Il ruolo di chi opera nel generare innovazione è strutturale e riconosciuto da tempo. Il principio si chiama curva di esperienza (*learning curve*) e stabilisce che a ogni raddoppio del volume cumulato di produzione di un bene, il suo costo medio manifatturiero si abbassa di una percentuale costante che, a seconda delle industrie, può essere del venti, trenta, cinquanta per cento. Se, per esempio, il costo medio di produzione di un motore è cento per i primi centomila esemplari, quando si arriva a duecentomila il costo medio di produzione sarà settanta. Il beneficio deriva da miglioramenti nel progetto, migliore conoscenza dei materiali, semplificazione del processo produttivo e maggiore velocità di esecuzione da parte degli operatori. Questo spiegherebbe il comportamento di quelle imprese che cercano di conquistare rapidamente elevate quote di mercato anche attraverso un *dumping* dei prezzi. Accedono a costi medi di produzione che scoraggiano nuovi entranti e assicurano maggiori profitti. Ora l'automazione, il miglioramento dei processi di ingegnerizzazione, l'uso di modelli di simulazione che incorporano l'effetto apprendimento fin dalle prime serie, hanno sicuramente abbassato le percentuali di abbattimento, ma resta sempre il ruolo innovativo di chi fa materialmente le cose.

Questo per quanto riguarda il processo, ma vale anche per il prodotto? Alla 3M, multinazionale americana, chi lo desidera può dedicare parte del tempo a sviluppare idee innovative. Se un'idea sembra praticabile e i capi decidono di sostenerla, il proponente ottiene uno staff per realizzare il progetto. Se ne esce un nuovo prodotto, l'innovatore salirà nei livelli retributivi e gerarchici assieme al fatturato che genera. Il sistema funziona e si narra che il *post-it* sia nato così. Fa parte dello stile 3M non solo premiare chi ha successo ma anche incoraggiare e non sanzionare chi fallisce. Insomma gli esempi da cui trarre ispirazione non mancano.

Chissà se l'idea di Virosac avrà molti imitatori.

[g.costa.cdv@virgilio.it](mailto:g.costa.cdv@virgilio.it)