

Galileiana

ottobre 2011

L'impresa nell'economia della conoscenza II

**Alla ricerca di strategie efficaci
per il mondo post-crisi**

Enzo Rullani

Venice International University, Tedis

Laboratorio Network RLN

t.Lab CFMT





La conoscenza come forza produttiva

**impariamo a produrre valore con la
conoscenza**



IL PROBLEMA DI OGGI: RIPOSIZIONARE IL SISTEMA ITALIANO NELLA NUOVA DIVISIONE DEL LAVORO TRA PAESI *LOW COSTE HIGH COST*

- L'origine dello tsunami: una parte crescente della **conoscenza impiegata nella produzione è diventata MOBILE** (può essere facilmente trasferita e riprodotta in contesti diversi da quelli di origine)
- Le conoscenze che diventano facilmente trasferibili e facilmente riproducibili sono **fatalmente attratte** dalle localizzazioni in cui i fattori (lavoro, ambiente, energia, fisco, vincoli) **COSTANO MENO**
- Il **trasferimento** può essere fatto da **multinazionali** che cercano di ridurre i loro costi (andando a produrre certe cose altrove), dalla ricerca di **fornitori esteri** a basso costo cui delegare in outsourcing certe fasi o funzioni delle filiere, da **nuovi competitors** (produttori locali) che imitano, copiano o importano tecnologie e prodotti esterni, da imprese localizzate nei paesi low cost che comprano aziende e know how in Europa o negli Usa
- Lo slittamento di conoscenze e attività verso i paesi low cost **condanna le imprese e i lavoratori** che rimangono nei paesi high cost ad un **serio riposizionamento** sul mercato



LA MOBILITA' DELLA CONOSCENZA E' DESTINATA A CRESCERE

- La maggiore mobilità della conoscenza è dovuta ai **cambiamenti nel modo di produrre e di consumare**:
 - il legame più diretto della pratica con **automatismi astratti** (scienza, algoritmi, modelli, realtà virtuale o simulata)
 - la **modularizzazione** della produzione in molte filiere
 - l'uso universale delle **ICT, di Internet e dei media**
 - l'affermazione di **standard e codici** di uso generale
 - lo sviluppo di **linguaggi formali** condivisi nella tecnologia, nella contabilità, nel diritto, nella comunicazione, negli stili di vita
- La **caduta del comunismo** (post-muro = 1989) ha unificato il mercato globale e standardizzato maggiormente le regole
- Gli **investimenti** già fatti (in capitale umano, ricerca, infrastrutture, macchine) e quelli in corso che aumentano la capacità di assorbimento dei paesi emergenti

PER PRODURRE VALORE OCCORRE METTERE INSIEME DUE TIPI DI CONOSCENZE DIVERSE

La conoscenza produce valore (e innovazione) in due modi diversi e complementari:

- A) generando nuove idee** (nuove visioni del mondo, nuovi significati e linguaggi, nuove soluzioni tecniche o organizzative ecc.) = la **CONOSCENZA GENERATIVA** fornisce idee originali, diverse da quelle pre-esistenti, il cui uso diminuisce i costi o aumenta le utilità di una filiera produttiva (valore del singolo uso = v)
- B) replicandone l'uso** organizzative (riproduzione della stessa macchina, dello stesso prodotto, della stessa soluzione, della stessa procedura organizzativa) = la **CONOSCENZA REPLICATIVA** produce valore perché per ognuno dei successivi ri-usi (n) genera un valore v in presenza di costi nulli o comunque bassi



CODIFICAZIONE versus FLUIDITA'

- La conoscenza replicativa riesce ad essere applicata a processi, luoghi, momenti diversi da quello di origine perché viene **codificata**, ossia tradotta in **significati astratti** che sono fissati in un codice (scienza, algoritmo, macchina, prodotto riproducibile, procedura organizzativa, norma)
- La conoscenza generativa implica la necessità di **interpretare** una situazione **complessa** (alta varietà, variabilità e indeterminazione) e ambigua e di **assumere i rischi** delle sue conseguenze
- non lo possono fare automatismi impersonali, ma solo **persone o organizzazioni** (pluri-personali) che usano la loro **intelligenza fluida** per ridurre in modo consapevole e mirato la complessità che hanno di fronte





LA CONOSCENZA GENERATIVA non è mobile, ma localizzata

La conoscenza generativa, essendo legata alle capacità di specifiche persone collocate in specifici contesti di vita e di lavoro, **non è facilmente trasferibile e riproducibile** altrove

La sua riproduzione e il suo trasferimento **sono possibili** ma passano per processi di apprendimento, scambio e di condivisione che richiedono **tempo**, implicano **costi** e, in genere, espongono a **rischi** in termini di risultato

La conoscenza generativa è la **risorsa distintiva** che consente a persone, imprese e territori di **mantenere e dare valore alla propria differenza**, sul mercato globale, anche se è una differenza ad alto costo (dei fattori)

BISOGNA PERO' RIUSCIRE COMUNQUE A TRARRE VANTAGGIO DAI PROCESSI MOLTIPLICATIVI DI RI-USO DELLA CONOSCENZA, SIA DI QUELLA REPLICABILE CHE DI QUELLA GENERATIVA

COME METTERE IN VALORE GLI ASSETS INTANGIBILI

- Lavorando con un **mix** di **conoscenza generativa** (per le cose nuove o complesse) e di **conoscenza replicabile** (per le cose ripetitive e standard)
- Organizzandosi per **propagare**, con metodi adeguati (capitale umano, metodi di apprendimento e di condivisione delle esperienze, creazione di linguaggi e significati comuni), **anche le conoscenze generative**, in modo da poter aumentare il loro bacino di ri-uso, riducendone i costi e aumentandone il valore ricavato
- **Guidando e correggendo**, in modo riflessivo, il lavoro degli automatismi che usano la **conoscenza replicabile**






LA NUOVA BASE DEI MODELLI DI BUSINESS NEL CAPITALISMO GLOBALE DELLA CONOSCENZA

Il Surfing

Ovvero: intercettare e sfruttare l'energia delle due grandi onde che plasmano il mondo di oggi

- La **globalizzazione dei mercati**
- La **smaterializzazione del valore**



Il capitalismo globale della conoscenza è caratterizzato da grandi minacce ma anche da un grande potenziale di valore

Dopo il 2000 l'economia **diventa globale** (paesi ex comunisti, ICT, trasporti, accordi WTO), fornendo ad ogni impresa un mercato potenzialmente vastissimo per la propagazione e il ri-uso delle sue idee innovative

LA GLOBALIZZAZIONE NON E' SOLO UN FATTO POLITICO E TECNICO, MA E' SOPRATTUTTO UN **FENOMENO COGNITIVO**: LE CONOSCENZE SI MUOVONO **SUPERANDO I CONFINI NAZIONALI**

La globalizzazione:

1. mette in gioco le **differenze** esistenti tra i sistemi nazionali opponendo un gruppo di paesi *high cost* (tra cui l'Italia) ad una schiera di paesi emergenti che hanno il vantaggio competitivo del *low cost*
2. aumenta i **moltiplicatori** delle buone idee, propagate in bacini ampi di uso

BISOGNA USARE LA LEVA 2 CONTRO LO SVANTAGGIO 1



GLOBALIZZAZIONE E SMATERIALIZZAZIONE: DUE FACCE DELLA STESSA MEDAGLIA

1. Le buone idee (dotate di utilità) non possono facilmente replicarsi e trasferirsi a distanza fino a che restano **materialmente incorporate** in singole **persone**, in singole **aziende**, in singoli **luoghi**, in **contesti culturali** unici difficilmente riproducibili;
2. L'esistenza di grandi moltiplicatori connessi ai mercati globali è dunque un formidabile incentivo a **smaterializzare** le buone idee nate da una persona, da un'azienda, in un luogo e in rapporto ad uno specifico contesto, **ESTRAENDO L'IDEA** dal suo contesto materiale di origine e propagandola in forma di **know how, brevetti, significati, modelli estetici, esperienze, identità, servizi e attenzione forniti al cliente**
3. L'idea (know how, brevetto, significato, modello ecc.), **separata dal prodotto**, può essere riprodotto e trasferito a costo basso e in tempo breve da un capo all'altro del pianeta



MATERIALE E IMMATERIALE SONO COMPLEMENTARI NON ANTAGONISTI NELLA PRODUZIONE DI VALORE

1. La **manifattura**, se vuole “catturare l’onda” deve organizzare la propria presenza nelle fasi immateriali della filiera, in cui si creano **innovazioni, know how, brevetti, significati, esperienze, identità, servizi e attenzione al cliente**
2. Le idee innovative **nascono** ancorate ad un contesto **materiale**, che è unico e non riproducibile (persone, luoghi, culture ecc.)
3. Per **moltiplicarne** l’uso in contesti diversi da quello di origine bisogna però **smaterializzarle**, attraverso codici e linguaggi le rendono riproducibili e trasferibili altrove (ad altre persone, aziende, luoghi, contesti)
4. Alla fine, quando si tratta di applicare un’idea prodotta altrove nel mondo (concreto) di uno specifico utilizzatore (consumatore o utilizzatore industriale) diventa necessario **ri-materializzarla in rapporto allo specifico contesto di uso**



L'energia potenziale delle due grandi onde

1. la **globalizzazione** = aumenta di 3-4 volte i **moltiplicatori** di valore nell'uso della conoscenza e rende accessibili una gamma enorme di **differenze** di costo, di competenza e di capacità, tra i diversi paesi (Cina, India, USA ecc.)
2. la **smaterializzazione** = aumenta il valore delle **idee** "liberandole" dal prodotto, dall'azienda, dal settore, dal luogo **in cui sono prigioniere** e facendole rapidamente propagare e adottare in una pluralità di usi

Questo ENORME potenziale di valore è la base su cui si sta costruendo il capitalismo globale della conoscenza: le nostre imprese e il nostro sistema produttivo hanno un futuro **se si mettono in condizione di sfruttare questo potenziale**

LA PMI ITALIANA HA LA POSSIBILITA' DI INTERCETTARE QUESTE DUE ONDE, TRASFORMANDO LE RADICI LOCALI IN PROIEZIONI GLOBALI E LA CULTURA PRATICA E MATERIALE DEL FARE IN CODICI E LINGUAGGI DI RETE, CAPACI DI GESTIRE LA MOLTIPLICAZIONE IMMATERIALE DELLE IDEE?



L'intelligenza personale serve per interpretare la complessità che abbiamo di fronte nel mondo post-crisi di oggi, ma le reti locali e informali a cui si è appoggiata finora non bastano più

SERVONO RETI ESTESE E MAGGIORMENTE FORMALIZZATE PER CONSENTIRE LA SCELTA STRATEGICA DI FONDO NECESSARIA PER COMPETERE NEL CAPITALISMO GLOBALE DELLA CONOSCENZA.

Ossia fare il


Surfing

Per intercettare e sfruttare l'energia delle **due grandi onde** che plasmano il mondo di oggi

- La **globalizzazione dei mercati**
- La **smaterializzazione del valore**



Le nuove reti del surfing tra
LOCALE E GLOBALE



Il capitalismo globale della conoscenza è caratterizzato da grandi minacce ma anche da un grande potenziale di valore

Dopo il 2000 l'economia **diventa globale** (paesi ex comunisti, ICT, trasporti, accordi WTO), fornendo ad ogni impresa un mercato potenzialmente vastissimo per la propagazione e il ri-uso delle sue idee innovative

LA GLOBALIZZAZIONE NON E' SOLO UN FATTO POLITICO E TECNICO, MA E' SOPRATTUTTO UN **FENOMENO COGNITIVO**: LE CONOSCENZE SI MUOVONO **SUPERANDO I CONFINI NAZIONALI**

La globalizzazione:

1. mette in gioco le **differenze** esistenti tra i sistemi nazionali opponendo un gruppo di paesi *high cost* (tra cui l'Italia) ad una schiera di paesi emergenti che hanno il vantaggio competitivo del *low cost*
2. aumenta i **moltiplicatori** delle buone idee, propagate in bacini ampi di uso

BISOGNA USARE LA LEVA 2 CONTRO LO SVANTAGGIO 1



GLOBALIZZAZIONE E SMATERIALIZZAZIONE: DUE FACCE DELLA STESSA MEDAGLIA

1. Le buone idee (dotate di utilità) non possono facilmente replicarsi e trasferirsi a distanza fino a che restano **materialmente incorporate** in singole **persone**, in singole **aziende**, in singoli **luoghi**, in **contesti culturali** unici difficilmente riproducibili;
2. L'esistenza di grandi moltiplicatori connessi ai mercati globali è dunque un formidabile incentivo a **smaterializzare** le buone idee nate da una persona, da un'azienda, in un luogo e in rapporto ad uno specifico contesto, **ESTRAENDO** l'idea dal suo contesto materiale di origine e propagandola in forma di **significati, modelli estetici, esperienze, identità, servizi e attenzione forniti al cliente**
3. Il significato (modello ecc.), **separato dal prodotto**, può essere riprodotto e trasferito a costo basso e in tempo breve da un capo all'altro del pianeta



Le nuove reti del surfing tra
MATERIALE E IMMATERIALE



MATERIALE E IMMATERIALE SONO COMPLEMENTARI NON ANTAGONISTI NELLA PRODUZIONE DI VALORE

1. La **manifattura**, se vuole “catturare l’onda” deve organizzare la propria presenza nelle fasi immateriali della filiera, in cui si creano **significati, esperienze, identità, servizi e attenzione al cliente**
2. Le idee innovative **nascono** ancorate ad un contesto **materiale**, che è unico e non riproducibile (persone, luoghi, culture ecc.)
3. Per **moltiplicarne** l’uso in contesti diversi da quello di origine bisogna però **smaterializzarle**, attraverso codici e linguaggi le rendono riproducibili e trasferibili altrove (ad altre persone, aziende, luoghi, contesti)
4. Alla fine, quando si tratta di applicare un’idea prodotta altrove nel mondo (concreto) di uno specifico utilizzatore (consumatore o utilizzatore industriale) diventa necessario **ri-materializzarla in rapporto allo specifico contesto di uso**



La **COMPLESSITA'** crescerà

**PERDITA DI
CONTROLLO
sui processi
avviati**

**Dal mondo dei
BISOGNI
a quello dei
DESIDERI**

**Circuiti che
AMPLIFICANO
e energie
LATENTI**

**Paesi
emergenti
(Cina, India, ...)
Finanza**

**Libertà
soggettiva
di scelta**

**Mass media
Mode, stili di
vita
Tecnologia**

**Dobbiamo imparare a trarre valore
dalla COMPLESSITA'
Ossia
dalla VARIETA', dalla VARIABILITA' e
dal'INDETERMINAZIONE del mondo**



Per fronteggiare la complessità, usiamo la **CONOSCENZA** : in due forme diverse

La conoscenza
ORDINA il mondo
per renderlo
REPLICABILE

La conoscenza **GENERA**
NUOVI MONDI
aumentando lo **SPAZIO**
DELLE POSSIBILITA'

Intelligenza
tecnica
MACCHINE

Intelligenza
fluida
PERSONE

La conoscenza ha bisogno di
LEGAMI per potersi produrre e
propagare **IN RETE**
(SPECIALIZZAZIONE, RI-USO)



La nostra chance: si va verso la ri-personalizzazione del mondo

Il mondo globale/immateriale si avvia verso un percorso in cui crescerà sempre di più la **complessità** da gestire (**più varietà, più variabilità, più indeterminazione**)

L'**intelligenza tecnica** (e ripetitiva) delle macchine, del software o di procedure organizzative standard non può essere il motore di questo processo, che va invece interpretato e guidato attraverso l'**intelligenza fluida** degli uomini

Le pmi italiane hanno costruito una forma di **capitalismo personale** affidato in gran parte all'intelligenza delle **persone** e alla loro **capacità di relazione diretta, interpersonale**

Ma le persone avranno uno spazio maggiore, ma solo se saranno in grado di **lavorare in rete tra loro**

QUESTA E' L'AGENDA DEL CAMBIAMENTO DA REALIZZARE

LE RETI SONO UNA RISORSA ABILITANTE PER LE PMI ITALIANE

LE PMI ITALIANE POSSONO SFRUTTARE GLOBALIZZAZIONE E SMATERIALIZZAZIONE ATTRAVERSO LA LORO **INTELLIGENZA PERSONALE** PURCHE' SIANO CAPACI DI FARE DUE COSE ESSENZIALI:

- Alimentare queste reti con **idee originali e riconoscibili**, capaci di intercettare la **complessità** dei bisogni e delle esigenze nel mondo globale, ragionando con la testa del **cliente-utilizzatore**
- **Creare reti** che consentano di **interagire in modo affidabile** con clienti e fornitori anche lontani, **propagando** idee e applicazioni a scala ampia in modo da **moltiplicarne il valore** e rendere **convenienti** gli ulteriori investimenti da fare

Le reti sono per le pmi una **RISORSA ABILITANTE** che aumenta le competenze disponibili, riduce i costi, i rischi e i tempi necessari **per fare cose NUOVE E DIFFICILI**, che vanno oltre le capacità della singola azienda





LA TRANSIZIONE IN CORSO (1)

**RENDERE I PRODOTTI PIU' COMPLESSI
E DI MAGGIOR VALORE PER IL CLIENTE**

Comparazione dei livelli salariali tra diverse aree concorrenti nell'economia globale di oggi*

Svezia	28,7	Portogallo	6,0
Germania	27,1	Turchia	5,2
Giappone	24,4	Rep. Ceca	4,5
USA	24,3	Ungheria	4,3
Francia	20,9	Argentina	4,1
ITALIA	18,0	Brasile	3,4
Spagna	16,7	Messico	3,0
Corea	16,4	Polonia	2,5
<hr/>			
Cina	2,0	Sudafrica	2,2
Romania	1,7	Marocco	2,1
India	0,5	Tunisia	1,5

* *salari orari pagati da una nota multinazionale che opera in 23 paesi diversi (Zaghi, Nomisma 2004)*



La globalizzazione è un'economia delle differenze


- Nella rete globale si conta qualcosa se si apportano **conoscenze differenziali** rispetto a quelle apportate da altri
- Strategie **imitative** di modelli altrui si giustificano solo se si può disporre di un vantaggio basato sui bassi costi del lavoro
- Un gap nei costi (del lavoro, dell'ambiente, delle normative) di grandi proporzioni **non si rimedia solo con qualche guadagno di efficienza o con l'acquisto di nuove macchine** (che anche i "cinesi" possono comprare). Si rimedia soltanto aumentando il **valore** prodotto da ciascuna ora del nostro lavoro, ossia **aumentando in modo rilevante la produttività**

DOMANDA CHIAVE: Se il gap di costo è di due o tre volte, è possibile aumentare la produttività di due o tre volte?



La risposta è sì, se si costruisce ad un'altra economia della conoscenza, che sfrutti moltiplicatori più grandi

- La globalizzazione ha creato un capitalismo delle diversità in cui i **differenziali di costo del lavoro** (ossia di reddito) devono essere compensati da **differenziali cognitivi** di pari importanza, agendo sulla produttività
- Oggi la produttività non cresce perché la concorrenza *low cost* abbassa le **quantità** vendibili (quote) e il **prezzo** che il cliente è disposto a pagare per i prodotti precedenti che hanno trovato sostituti a basso costo
- per riposizionarci bisogna sottrarsi alla concorrenza di costo fornendo al cliente un **prodotto/servizio più ricco, più complesso e più adatto alle sue esigenze** e applicando **moltiplicatori maggiori** a questo tipo di conoscenze
- Bisogna partire dalla **nostra differenza** (**piccole imprese, sapere pratico, territorio, creatività**) declinandola in senso globale e immateriale: la pmi italiana deve **re-inventare il proprio business, anche se è stato finora di successo**



Le nostre imprese devono riposizionarsi diventando complementari rispetto ai paesi low cost (e non più concorrenti)

MA NON E' FACILE. Infatti:

1. devono **valorizzare la loro differenza distintiva cambiandole senso**. Dobbiamo infatti:
 - usare i sistemi **locali** come risorsa competitiva unica, difficilmente imitabile, ma facendola valere nelle reti **globali**
 - Usare il **sapere pratico e le ecologie del contesto**, create dalla storia, per **estrarre modelli, soluzioni, significati** destinati ad **altre** persone e altri luoghi
2. Costruire un'economia della conoscenza adeguata da un paese ad **alto costo del lavoro**, che investe per produrre **conoscenze originali** e detenere **relazioni esclusive** capaci di **compensare lo svantaggio di costo**



CHE COSA SAPPIAMO FARE

La nostra specializzazione è nelle **innovazioni d'uso**

Non sono necessariamente “innovazioni minori” ma richiedono.

- Grande **capacità di accesso** (assorbimento) delle conoscenze di base prodotte da altri
- Grande **creatività** nell'interpretare i desideri e organizzare le esperienze dei clienti
- Un sistema di **moltiplicazione** degli usi, per generare il massimo valore possibile ma non perderne il controllo (condivisione contrattuale conoscenze con i fornitori o con i clienti, franchising, cessione licenze, copiatura reciproca ma limitata dal contesto locale)

Come si fa l'innovazione negli usi

ACCESSO

*Capacità di
assorbimento*

CREATIVITA'

*Ambiente creativo
Empatia col cliente*

Le tre leve innovare l'uso

MOLTIPLICAZIONE

*Allargamento regolato
del bacino degli usi*

IN PASSATO: l'innovazione di uso che c'è stata in Italia

ACCESSO

*Macchine,
lavoro specializzato,
imitazione*

CREATIVITA'

*Flessibilità rispetto a cliente,
piccole serie
abilità personale*

Conoscenze informali sedimentate nei luoghi

MOLTIPLICAZIONE

*Distretti,
catene di subfornitura*



Ma, in prospettiva, GLOBALIZZAZIONE E SMATERIALIZZAZIONE CAMBIANO TUTTO

L'**ACCESSO** riguarda **conoscenze situate a distanza** e derivate da **sistemi complessi di sapere**, a cui non si arriva solo con l'esperienza diretta

La **CREATIVITA'** personale è limitata dalla necessità di rispondere a **desideri/problemi di interlocutori lontani** e dalla necessità di mobilitare **reti complesse** di fornitori, ideatori, distributori, produttori di servizi e di garanzie per i clienti

La **MOLTIPLICAZIONE** locale è resa insufficiente dall'esplosione della **dimensione dei mercati** e dal conseguente **innalzamento della specializzazione** in ogni campo

OGGI: serve un circuito diverso

ACCESSO

*Linguaggi formali,
Ricerca, Global sourcing*

CREATIVITA'

*Comunità epistemiche
Ambiente metropolitano,
multiculturalità*

Che cosa manca (e rimane da fare)

MOLTIPLICAZIONE

*Reti commerciali,
marchi, brevetti*

ARRICCHIRE IL PRODOTTO VUOL DIRE ...

Non solo aumentare la sua **qualità intrinseca**

Non solo innovare la **tecnologia** o modernizzare i **processi**

Non solo muoversi verso **l'alto di gamma**

MA ANCHE, E FORSE SOPRATTUTTO

- **Adottare il punto di vista del cliente**, che ha in mente un uso complesso del "pezzo" o del servizio che compra, inserendolo nel suo mondo (diverso da quello del produttore)
- **Co-innovare insieme al committente** se sei un subfornitore o lavori nei servizi B2B
- Identificare i **desideri latenti** del consumatore e **scoprire con lui, interattivamente**, nuove possibilità (world making), se sei nel B2C
- Non fermarsi quando, in questo modo, si arriva ai **confini del proprio campo di competenza**, ma cercare attivamente in altri luoghi o settori i partners che possono **andare oltre**

PER ARRIVARE A QUALE MODELLO?

ACCESSO

*Accoppiare le relazioni
personali al sapere
formale*

USO

*Disponibilità
ad ascoltare,
creatività negli usi*

MOLTIPLICAZIONE

*Filiere multilocalizzate
altamente flessibili e reattive*



LA TRANSIZIONE IN CORSO (2)

CREARE RETI

**andando oltre i confini della prossimità
e dell'informalità**

LA PICCOLA IMPRESA E' GIA' UNA RETE INFORMALE

INFATTI ESSA NON E' SOLO PICCOLA MA


FA PARTE DI UN **SISTEMA PIU' GRANDE** (distretto, catena di fornitura, sistema territoriale) DA CUI PRENDE UNA PARTE FONDAMENTALE DELLE SUE RISORSE

Infatti:

1. lavora in **filiere**, con altri specialisti, di grande e piccola dimensione, del manifatturiero e dei servizi
2. prende dal **territorio** le sue **conoscenze** e **relazioni** (capitale sociale, imitazione, lavoro qualificato, servizi)
3. mobilita le **persone**, mettendo le **relazioni familiari** e **interpersonali** al servizio della produzione

OGGI QUESTE RETI NON BASTANO PIU' E DEVONO ESTENDERSI IN SENSO TRANS-TERRITORIALE E TRANS-SETTORIALE CERCANDO INTERLOCUTORI NUOVI





MA IL VANTAGGIO COMPETITIVO DELLA PMI STA ANCORA NEL SUO SPECIFICO MODO DI USARE LA PROPRIA CONOSCENZA

La piccola impresa, essendo povera di capitale e di competenze iniziali:

- **si specializza** in un campo molto specifico;
- **lavora in collegamento** con le altre, che svolgono le altre fasi e funzioni della filiera produttiva (**accetta di dipendere da altri**);
- **divide con le altre** l'investimento di capitale, i rischi e i costi affondati (*sunk costs*), favorendo lo sviluppo dal basso perché **usa le risorse degli altri** nella sua creazione di valore

IN QUESTO MODO SVILUPPA UN PROPRIO MODELLO DI BUSINESS IL CUI VALORE DIPENDE DALLA RETE DI APPARTENENZA



TRE SONO I MODI DI CREARE VALORE VALORE CON LA CONOSCENZA OSSIA I TIPICI MODELLI DI BUSINESS

Impresa efficiente


SOLUZIONI REPLICABILI, VOLUMI, MINORI COSTI
= **intelligenza tecnica** incorporata nelle macchine, negli standard, nel software, nelle norme

Impresa flessibile

NICCHIE + VELOCITA' DI RISPOSTA AL MERCATO =
intelligenza fluida che sfrutta le capacità adattive degli uomini e delle comunità

Impresa creativa

CREAZIONE DI SIGNIFICATI, DI ESPERIENZE COINVOLGENTI, DI IDENTITA' = **intelligenza generativa** capace di immaginare nuove possibilità, nuovi linguaggi, nuovi stili di vita capaci di attrarre (**world making**)



La piccola impresa ha uno svantaggio strutturale in termini di **EFFICIENZA**, che l'hanno fatta considerare obsoleta negli anni del fordismo

ma

1. dagli anni 70 in poi cresce in modo esponenziale la **COMPLESSITA'**
2. specialmente in Italia, c'è la riscoperta della piccola impresa, che usa l'intelligenza fluida delle persone per offrire al mercato **FLESSIBILITÀ E CREATIVITÀ**
3. Una certa **EFFICIENZA** replicativa viene ottenuta **INVENTANDO UN MODO DI PRODURRE A RETE** (distretti industriali, catene di subfornitura) = **economie di scala** nell'uso della conoscenza

DUNQUE IN QUESTI TRENTA ANNI LE PICCOLE IMPRESE SONO DIVENTATE

- poco competitive sul terreno dell'**efficienza**, perché non riescono a far crescere di molto n, anche se possono di molto migliorare la loro efficienza **specializzandosi** (replica delle stesse soluzioni), **lavorando in rete** (filiera, più clienti) e migliorando la **gestione** (tecnologie ICT, sistemi di controllo)
- molto competitive sul terreno della **flessibilità** perché sono **poco formalizzate** e usano l'**intelligenza personale** dell'imprenditore e dei lavoratori
- potrebbero essere più competitive sul terreno della **creatività**, se **investissero** sulla capacità di **produrre senso**, anticipando idee, significati, linguaggi, esperienze possibili

LA PICCOLA IMPRESA OGGI TENDE A TRASFORMARSI IN IMPRESA RETE

La piccola impresa che ereditiamo dal passato si appoggia ad una **rete locale** e lavora con **conoscenza informale**, incorporata nelle trasformazioni manifatturiere (**macchine**) di oggetti materiali (**prodotti**)

- La rete locale deve diventare **globale e multilocalizzata**
- la conoscenza informale deve appoggiarsi ad una serie di **linguaggi formali** (ingegneria, informatica, management, contabilità, diritto, estetica ecc.) e produrre **risorse immateriali** (marchi, reti commerciali, ricerca, sistemi ERP, CRM, circuiti logistici e di servizi)

**L'IMPRESA RETE NON E' SOLO UN MODELLO DI
PICCOLA IMPRESA MA ANCHE DELLA
GRANDE (IMPRESA ESTESA)**





La piccola impresa deve diventare un'impresa rete, ossia:

un'impresa che sa usare in modo esteso le conoscenze e i capitali di altri

- organizza **ALLEANZE, CONSORZI, A.T.I., IMPRESE RETE PARTECIPATE, SISTEMI DI SERVIZI MULTICLIENT, FILIERE STABILI FORNITORE-CLIENTE** e tutto quello che consente di specializzare le competenze e di aumentare i volumi
- utilizza la **PRODUZIONE MODULARE** che consente di fare economie di scala con i moduli variando l'architettura del prodotto o del servizio in funzione del singolo uso
- ❑ mette in contatto le **PERSONE**, sia all'interno (lavoro auto-organizzatore) che all'esterno (comunità professionali, comunità di consumatori)
- ❑ pratica la **OPEN INNOVATION** e l'**OUTSOURCING** organizzato




LA RETE NON E' SOLO TECNOLOGIA, MA DIVISIONE DEL LAVORO DI ESPLORAZIONE DEL NUOVO E DEL POSSIBILE

La rete è un modo di produrre che usa l'**intelligenza fluida** e i **legami** che le rendono capaci di interagire con: le altre **imprese**, i **lavoratori della conoscenza**, i **consumatori**, i **finanziatori**, il **territorio**

Le piccole imprese possono essere moderne e usare bene la conoscenza **se** si attrezzano per usare la loro risorsa chiave: **l'intelligenza distribuita in tanti nodi diversi e differenziati**

Oggi le **ICT** sono lo strumento necessario, SPECIE PER LE PICCOLE IMPRESE, per **mettere in rete le idee**, cercare consumatori potenziali, costruire filiere, allargare il bacino di uso delle proprie soluzioni consentendo il coordinamento a distanza

MA QUESTA RIMANE PER ORA UNA POTENZIALITA', NON UNA RISORSA GIA' DISPONIBILE



Che cosa è in sostanza una **RETE**: la trama su cui la conoscenza si propaga

COMUNICAZIONE

interpreta la
conoscenza che
cambia contesto

Linguaggi, significati e
codici condivisi

LOGISTICA

Trasferisce la
conoscenza nello
spazio e nel tempo

Trasporti, Stocks,
ICT, Internet

GOVERNANCE

Regola i diritti e i
doveri dello scambio
o della condivisione

Diritti di proprietà, contratti,
consorzi, fiducia, reciprocità, dono

LE RETI SONO LA BASE CHE SORREGGE L'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA DI OGGI

La rete è un **sistema stabile di collaborazione tra imprese** che consente ai singoli nodi (persone o imprese) di **mantenere la propria autonomia** decisionale ma al tempo stesso di:

- **Specializzarsi** reciprocamente aumentare il bacino di uso delle conoscenze di ciascuno
- **Condividere** le conoscenze in un ambiente reciprocamente affidabile
- **Co-innovare** usando competenze diverse distribuendo l'investimento e il rischio tra più soggetti
- **Espandere il bacino di uso** di una buona idea da un luogo all'altro, da un settore all'altro, da un'applicazione all'altra

La **RETE** è una forma di divisione del lavoro **conveniente** ma richiede che ciascuno **accetti di dipendere dagli altri** per aspetti essenziali del suo processo di produzione del valore

SE C'E' LA GOVERNANCE, LA RETE RIDUCE I COSTI, I RISCHI E GLI INVESTIMENTI RICHIESTI, AUMENTA IL VALORE OTTENUTO DA CIASCUNO CON L'USO DELLA PROPRIA CONOSCENZA PERCHE' LA RETE GLI METTE A DISPOSIZIONE LE ECONOMIE DI SCALA DEL SISTEMA



LA RETE: UNA STORIA CHE VIENE DA LONTANO

1. La rete è una forma organizzativa della produzione che – con i suoi legami di **interdipendenza** - occupa la Terra di Mezzo tra MERCATO (perfetta **indipendenza** tra venditore e compratore) e GERARCHIA (perfetta **dipendenza** da un centro di comando che coordina tutti)
2. Una volta si pensava che la collaborazione tra imprese fosse soltanto **collusione** tra concorrenti che avrebbero dovuto rimanere reciprocamente estranei. Poi si è capito che in certi campi la **collaborazione è necessaria per avere soluzioni efficienti**
3. Al tempo del fordismo, le collaborazioni tra imprese prendevano la forma dei **consorzi** o delle **cooperative** di secondo livello (tra cooperative), essendo il consorzio una impresa vincolata ad agire per il vantaggio del socio (e non di sé stessa)
4. La impresa fordista ha “fatto rete” attraverso le forme a **gruppo (stesso centro di comando, differenziazione delle società e autonomia delle stesse)** che possono identificare divisioni diverse o fasi diverse della stessa filiera: ma non sono autonome
5. Nelle **multinazionali** hanno preso forma gruppi internazionali formati dalle diverse filiali nazionali, ma anche in questo caso l'autonomia è limitata dall'unità del centro di comando



LA RETE E LE SUE PROMESSE

- Reti post-fordiste basate sullo sviluppo di **collaborazioni stabili tra imprese** che rimangono autonome: **joint ventures** tecnologiche o di mercato, **alleanze** non azionarie, **licenze brevettuali** che impegnano ad allineare i comportamenti di chi cede la licenza e di chi la acquista
- Le **catene di fornitura** che praticano l'**outsourcing** in forma stabile e ricorrente, dando luogo ad un sistema articolato di fornitori che assicura ai committenti le lavorazioni conto terzi, la componentistica, i servizi, le conoscenze di cui hanno bisogno
- Le **ATI** (Associazioni Temporanee di Impresa) sono raggruppamenti che servono per partecipare a gare in cui si deve fornire un prodotto/servizio complesso o di una certa dimensione minima, superiore a quella su cui può contare la singola azienda
- I **distretti industriali** sono formati da reti di specialisti delle diverse competenze e lavorazioni di un settore che, in risposta al mercato, danno luogo a filiere flessibili e creative, che possono reinventarsi e dilatarsi (per imitazione) giorno per giorno
- Le **4.000 medie imprese** italiane usano l'outsourcing in modo stabile e massiccio (**80%** del fatturato per acquisti di materia prima, energia, componenti, lavorazioni, servizi, conoscenze da fornitori in gran parte stabili) = **imprese capofiliera**





LA RETE SERVE PER ARRICCHIRE IL PRODOTTO E DILATARE LA COMPLESSITA' GOVERNABILE

1. Oggi le nuove reti nascono dalla necessità di **mettere insieme competenze diverse per fare cose nuove e difficili** (andare all'estero, aprire un nuovo campo di applicazione, cercare soluzioni originali con la ricerca, fare marchi comuni ecc.) **che le singole imprese non sarebbero capaci di fare da sè** o sarebbero troppo lente nel farlo
2. La rete serve se le imprese, una volta insieme, **non continuano a fare le stesse cose** (come accadeva nei consorzi), ma **si specializzano in competenze e funzioni complementari**, riducendo così l'investimento singolo e condividendo il rischio del risultato in valore ottenuto dalla collaborazione
3. La rete serve anche a **far crescere le persone e le competenze interne** dell'impresa senza perderle, perché le unità più dinamiche possono dar luogo a **spin offs che danno loro autonomia, rimanendo collegati**
4. Le reti sono la risposta organizzativa all'esigenza di **arricchire il prodotto** per **sottrarlo alla concorrenza di costo** da parte dei nuovi competitors emergenti.
5. Per arricchire il prodotto bisogna aderire al **modo di pensare dell'user** e, scendendo nella filiera, del **consumatore finale**. Che, pensando alla casa, al cibo, all'abbigliamento, allo stile di vita non si sofferma sui singoli "pezzi" del mosaico, ma guarda alla sua **esperienza emotiva e simbolica** del servizio ottenuto e al **significato di insieme** che ne ricava.

LA TENDENZA: RENDERE PIU' IMPEGNATIVE LE RETI INFORMALI PER FARE COSE PIU' DIFFICILI E COMPLESSE

1. Il sistema della pmi italiana è ricco di **reti informali** che esistono di fatto (nelle filiere, nei territori e nelle relazioni interpersonali), ma ha anche una grande esperienza di **reti formali** (consorzi, cooperative, Associazioni Temporanee di Impresa, *joint ventures* ecc.)
2. **Distretti industriali** e **catene di subfornitura** sono reti informali, legate ai vantaggi della prossimità e del coordinamento diretto. Oggi la divisione del lavoro tra i nodi fa fatta a scala **internazionale** e in presenza di **forme complesse di coordinamento**. Si possono fare investimenti e assumere rischi che dipendono dal comportamento altrui solo se c'è una garanzia
3. Oggi le reti informali hanno bisogno di riconoscimento giuridico per impegnare i soci reciprocamente quando si tratta di fare cose nuove, difficili e che richiedono investimenti consistenti. E' stato a questo proposito varato da poco il **contratto di rete**, legato ad un progetto condiviso a cui si dedica un patrimonio e un sistema di governance unitaria che (si spera) sarà riconosciuto anche dai terzi e dalla Pubblica Amministrazione a tutti gli effetti





LA FORMA GIURIDICA E' IMPORTANTE PER FARE PASSI IMPEGNATIVI

Le risorse connettive possono essere presenti come "capitale sociale" ad accesso gratuito o quasi (distretti) ma in certi casi vanno invece create con investimenti importanti e con l'assunzione di rischi condivisi

LA FORMA GIURIDICA IN QUESTI CASI CORRISPONDE ALLA NECESSITA' DI ORGANIZZARE IN MODO AFFIDABILE LA **CONDIVISIONE DELL'INVESTIMENTO E DEL RISCHIO**

Ma spesso la formalizzazione del rapporto arriva **dopo** un iter di reciproca conoscenza che ha creato affidabilità e complementarità

Il **CONTRATTO DI RETE** risponde a questa esigenza (condivisione organizzata dei rischi e delle decisioni, rappresentanza unitaria verso l'esterno = banche, fisco, istituzioni, fornitori, clienti)

LA RETE ESISTE IN UNA MOLTEPLICITA' DI FORME GIURIDICHE CHE IL CONTRATTO DI RETE ORDINA, NON CREA



Come si fa rete, in pratica

Una grande varietà di forme e di percorsi
con alcune costanti

Da:

- AIP, **Reti di impresa oltre i distretti**, Ed. Il Sole 24 Ore, 2008 = 100 casi
- AIP, **Fare reti di impresa**, Ed. Il Sole 24 Ore, 2009 = 20 casi



Tipologia di reti (su 100 casi): alcuni esempi

- **Baricentriche** Lotto Sport (calzature sportive, Treviso), Luxottica (occhiali, Belluno), Polo aeronautico campano (Alenia, Napoli)
- **Orizzontali di condivisione** Di.Co Service (meccanica, Ozzano BO), Consorzi vari
- **Professionali** Studio Legale Bonelli, Erede, Pappalardo (avvocati, Milano), Turn (designer, Torino)
- **Associative** Km zero (agricoltura, Italia), Samorin (meccatronica, Vicenza)
- **Distrettuali estese** Tari (oreficeria, Caserta), Consobiomed (apparecchi medicali, Mirandola)
- **Territoriali** Consorzio Zai (logistica, Verona), Kilometro Rosso (meccatronica, Bergamo)
- **Progettuali per l'innovazione** Torino Wireless, ECSA (Ict+Spazio, Busto Arsizio)
- **Epistemiche e culturali** Slow Food (Piemonte), Habitech (edilizia sostenibile, Trento)
- **Generatrici di eventi** Festival della letteratura (Mantova), Esterni (designer, Milano)



Il kit del costruttore di reti

- **Adattarsi alla contingenza** l'importante è partire
- **Mettere in movimento il motore cognitivo della rete** se si guadagna non servono tanti discorsi
- **Esercitare la leadership o usare il traino di un megatrend** avere un baricentro serve
- **Puntare su idee motrici** qualche volta il baricentro è un'idea "forte" intorno a cui fare rete
- **Gestire la discontinuità** arriva sempre il momento della verità
- **Assicurare la governance** discutere va bene, ma ci deve essere chi decide col consenso degli altri
- **Imparare a gestire la finanza di rete** la finanza di rete è possibile (es. Cis-Interporto Campano-Vulcano, Napoli)
- **Gestire i problemi del riconoscimento giuridico o comunque dei diritti e obblighi** la partnership implica la reciproca responsabilità, ma se gli investimenti sono consistenti serve la formalizzazione



IL NUOVO PARADIGMA

LE INNOVAZIONI DI SISTEMA CHE SERVONO
AL

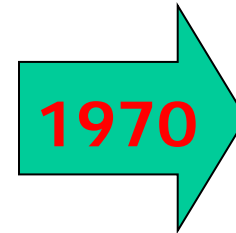
CAPITALISMO DELLE RETI

Per quanto detto siamo nel mezzo di una transizione:

DA:

**Bassa complessità
Intelligenza tecnica
Rete proprietaria**

**CAPITALISMO
DELLE PIRAMIDI**



A:

**Alta complessità
Intelligenza fluida
Rete aperta**

**CAPITALISMO
DELLE RETI**

NON PARLIAMO SOLO DI PICCOLE IMPRESE MA
DI **IMPRESE RETE** (grandi e/o piccole)

**Dal 2000 siamo arrivati ad un nuovo stadio: si
fa rete per vivere nel capitalismo
globale/immateriale di oggi**



TUTTO STA CAMBIANDO, DENTRO E FUORI L'IMPRESA

**IL CAPITALISMO DELLE PIRAMIDI
(FORDISMO) SI STA LENTAMENTE
TRASFORMANDO IN CAPITALISMO DELLE RETI
(POSTFORDISMO)**

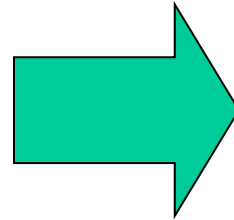
LA PICCOLA IMPRESA HA ACQUISITO SPAZIO NEI
PRIMI TRENTA ANNI DI QUESTA TRANSIZIONE MA
DEVE OGGI MODIFICARE LE SUE PRATICHE E LA SUA
CULTURA PER CORRISPONDERE SINO IN FONDO
ALLE CARATTERISTICHE DEL NUOVO PARADIGMA



DALLA GRANDE IMPRESA FORDISTA ALL'IMPRESA RETE: UN PASSAGGIO DI PARADIGMA

CAPITALISMO DELLE PIRAMIDI

La conoscenza è solida: si accumula entro il perimetro proprietario della piramide. La crescita orizzontale serve ad aumentare in verticale l'altezza della piramide



CAPITALISMO DELLE RETI

La conoscenza è liquida: si propaga da un nodo all'altro della rete, sviluppandosi in orizzontale più di quanto faccia in verticale

CAMBIA L' ORGANIZZAZIONE

LA PIRAMIDE E'

- GEOMETRICA (detta la forma all'ambiente)
- PESANTE, rigida (massicci investimenti)
- al CENTRO (canali convergenti, dall'esterno all'interno)
- un GRANDE SISTEMA AUTOREFERENTE, isolato dall'ambiente esterno e concentrato sulle sue regole interne

LA RETE E'

- PLASMABILE (priva di forma propria)
- LEGGERA, flessibile (pochi investimenti distribuiti)
- in PERIFERIA (canali paralleli o divergenti, che esplorano lo spazio del nuovo e del possibile)
- una COSTELLAZIONE DI PICCOLE UNITA' tenuta insieme dall'AUTO-ORGANIZZAZIONE



CAMBIA LA TECNOLOGIA

LA TECNOLOGIA DELLA PIRAMIDE E'

- la GRANDE FABBRICA programmata dall'altro e standardizzata
- il MAINFRAME, che alimenta il centro EDP della grande impresa o della grande banca
- i MASS MEDIA che portano al consumo prodotti standard in grandi volumi

LA TECNOLOGIA DELLA RETE E'

- la FILIERA formata da molti specialisti autonomi che si coordinano tra loro
- il PERSONAL computer in rete (INTERNET), collegato ad un insieme potenzialmente infinito di altri
- il TELEFONINO, il lavoro MOBILE, il consumo AUTO-ORGANIZZATORE



CAMBIA IL LAVORO

IL LAVORO NELLA PIRAMIDE E' lavoro dipendente

- stabile (privo di rischio)
- esecutivo (privo di autonomia)
- ripetitivo (capace di eseguire solo prestazioni e procedure prestabilite)

IL LAVORO NELLA RETE DEVE DIVENTARE lavoro auto-organizzatore

- a rischio (richiede investimenti e assunzioni di rischio)
- autonomo (rivendica uno spazio di libera scelta per i giudizi e le scelte del suo campo di competenza)
- intelligente (competente nella gestione del proprio problema e del proprio rischio)



Gli uomini che popolano il capitalismo delle reti

- I capitalisti personali
- I managers e i professionisti di impresa dotati di elevata professionalità
- I lavoratori della conoscenza (*knowledge workers*), anche esecutivi, che devono investire nelle proprie competenze professionali
- I lavoratori atipici (co.co.pro, temporanei, interinali, part-time ecc.), che devono gestire il rischio
- I subfornitori e i lavoratori autonomi (partite iva, imprese individuali o familiari)
- I liberi professionisti





LE SCELTE STRATEGICHE
PER ACCELERARE IL PASSO

Nuovi modelli di business nella produzione a rete

- **sense making:** produrre e vendere significati = si usa la rete per arricchire il prodotto/servizio offerto di significati, esperienze, identità attraverso le risorse immateriali (l'innovazione tecnologica, lo stile di vita, il design, il racconto, la comunicazione)
- **global service:** mettersi nei panni del cliente e organizzare la rete di fornitura a monte = si usa la rete per integrare competenze e capacità di molte imprese complementari in modo da offrire al cliente un servizio o un prodotto più complesso
- **networking:** replicare altrove le idee di successo, anche col franchising = si usa la rete per trovare partner in questo disegno
- **produzione modulare:** fare economie di scala con i moduli senza alla flessibilità nelle architetture che li combinano (modello Lego) = si usa la rete per mettere insieme – grazie ad una interfaccia standard condivisa - gli specialisti che fanno singoli moduli per molti clienti (e usi), con i sistemisti che invece forniscono prodotti/servizi personalizzati al singolo cliente/uso



I settori trainanti del prossimo futuro, a parte il *low cost*

- ❖ Media connettivi
- ❖ Prodotti e servizi di qualità
- ❖ Soluzioni e servizi personalizzati
- ❖ Nuovo *welfare*

Più il *low cost* per tutto quello che non coinvolge emotivamente il singolo consumatore



Media connettivi: produzione di legami

- Connettori tecnologici (ICT, trasporti)
- Linguaggi formali e sistemi di comunicazione
- Logistica intelligente e custodia delle cose
- Sistemi di garanzia e norme di comportamento
- Reti interpersonali e aziendali
- Reti per le comunità locali
- Reti per le comunità epistemiche

Prodotti e servizi di qualità

- Creazione di significati comunicabili (moda, estetica, gastronomia, arte)
- Economia delle esperienze (*entertainment*, turismo, dieta, sport)
- Generazione di identità attraverso comunità della pratica, professionali, di consumo, di territorio
- Creazione di legami trans-settoriali e trans-territoriali attraverso le comunità epistemiche, che nascono intorno a idee condivise del lavorare e del vivere (*slow food*, software *open source*, qualità della vita, stili di vita, volontariato e terzo settore ecc.)



Soluzione e servizi personalizzati

- Attenzione al cliente (CRM, *customer satisfaction*, comunicazione interattiva category management)
- Interpretazione pro-attiva dei bisogni del cliente e consulenza sul modo migliore di raggiungerla
- Eccellenze di nicchia (qualità, tipicità, unicità, competenze)
- Fornitura *on demand* di prestazioni personalizzate
- Logistica distribuita per la gestione dell'e.commerce



Nuovo welfare

- Salute, assistenza, fitness, wellness
- Istruzione, formazione, cultura
- Domotica e arredamento dello spazio abitativo
- Gestione condivisa dell'energia, dei rifiuti e dei servizi locali
- Ambiente e qualità della vita urbana
- Sicurezza, inclusione, recupero sociale
- Inter-culturalità e integrazione sociale





Idee motrici

Al crocevia tra lavoro e vita



Un futuro può essere costruito al **crocevia** tra esigenze diverse, oggi divenute complementari

SENSO

Passaggio dai bisogni ai desideri

Senso nel lavoro, nel consumo, nella produzione

LEGAME

Condivisione della conoscenza, dei *commons* e dei rischi

Reti, cooperazione, capitale sociale, dono

VALORE

Investire in conoscenze che sono sostenibili solo se replicate

Ibridazione con mercato, welfare pubblico, reti profit per moltiplicare il valore del servizio offerto



Il crocevia tra senso, legame, valore genera continuamente significati nuovi

1. in risposta alla **domanda di senso**, lo scambio di utilità (mercato) e la norma pubblica (servizio, regolazione) si affiancano con l'appartenenza comunitaria, la condivisione etica, il principio di responsabilità e reciprocità
2. In risposta alla **domanda di legame** il rapporto di indipendenza (privato) o di dipendenza (pubblico) evolve verso i LEGAMI DEBOLI delle reti di dialogo, interazione, comunicazione, personalizzazione
3. in risposta alla **domanda di valore** il calcolo di convenienza economica ad assumere il rischio di investimento si associa con la voglia di esplorare il futuro, di assumere rischi comuni, di mettere in valore i *commons* della conoscenza sociale e dell'ecologia naturale



Usare il senso come collante dell'azione collettiva intorno ad alcune **idee motrici**

Nel capitalismo globale della conoscenza bisogna **vendere idee prima che prodotti**: le **idee** corrono più in fretta, si riproducono a costo inferiore e soprattutto creano un legame di senso tra coloro che le fanno proprie.

Ma le idee devono riguardare i **significati di fondo** del vivere, del produrre e del lavorare, non solo il business e le utilità spicciole

Abbiamo già due campi in cui il made in Italy si è affermato appoggiandosi a idee motrici di grande portata:

- la **moda**, con gli stilisti che hanno creato una batteria seducente di **stili di vita** definiti nella forma dell'apparire
- l'**alimentare**, con esperienze diverse in cui sono recuperati **significati del cibo e della terra** (Slow Food, prodotti doc, marchi collettivi ecc.)



Quante altre idee motrici potremmo elaborare per organizzare a rete la creatività imprenditoriale intorno a significati condivisi?

- la **casa** (il “buon abitare”)
- la **salute** (il “ben-essere”)
- il **divertimento**
- l’**arte**, la **cultura** e l’uso creativo dei **media**
- la **storia** dei luoghi
- la nuova giovinezza degli **anziani**
- il mondo dell’**infanzia**
- il **global service** nella fornitura (lo “spirito di servizio”)
- la **produzione coinvolgente** (“credo in quello che faccio”)
- il **vivere urbano** (“il mio spazio vitale”)
- l’**educazione** ecc.



NODI DA SCIOGLIERE
INVESTIMENTI E UOMINI

IL PRIMO NODO DA SCIOGLIERE:

FARE INVESTIMENTI

ADEGUATI ALLE ESIGENZE DELLA TRANSIZIONE

I nostri punti di forza rischiano di mutarsi in fattori di debolezza

- ❑ le **reti locali** non bastano più (sono piccole e non usano i fattori più convenienti) per rendere convenienti gli investimenti nel nuovo
- ❑ il **territorio** che resiste all'innovazione, non investe o non lo fa nelle direzioni giuste, diventando un problema, invece di una risorsa
- ❑ le **persone** invecchiano e possono inibire la crescita autonoma dell'azienda, che spesso richiede un ricambio delle persone e delle competenze: anche in questo caso l'investimento latita





IL TALLONE D'ACHILLE DELL'ATTUALE CAPITALISMO DI TERRITORIO


LA DEBOLEZZA DI FONDO DEL MODELLO
DISTRETTUALE E' DATA DALLA

**PROPAGAZIONE delle conoscenze SENZA
INVESTIMENTO**

❖ scarso investimento in **capitale
intellettuale**

❖ scarso investimento in **capitale
relazionale**

E INVECE C'E' STATO un massiccio
sfruttamento di **capitale sociale**
(intellettuale e relazionale) accessibile a
costo zero nei sistemi locali



Il capitale sociale non basta più: e allora?

- ❖ bisogna investire in **CONOSCENZE ORIGINALI** (innovazioni, marchi, comunicazione, sperimentazione, qualificazione del personale e del management) e propagarne l'uso in **RETI ESTESE** (reti tecnologiche, reti di fornitura e co-produzione, reti commerciali e di servizio), che richiedono ulteriori investimenti
- ❖ ogni famiglia e ogni impresa si trovano di fronte un sentiero **IN SALITA** di investimento nelle proprie capacità, con un **fabbisogno che supera i mezzi finanziari** a cui ha normalmente accesso

chi finanzierà questi investimenti?

L'ostacolo chiave da superare

- Linguaggi, ricerca, ambiente creativo, marchi, reti commerciali e di fornitura richiedono **investimenti rilevanti** in **CAPITALE INTELLETTUALE** (conoscenze originali) e in **CAPITALE RELAZIONALE** (reti esclusive)
- Le piccole imprese sono invece abituate ad avere **accesso gratuito** alle conoscenze e relazioni che trovano *embedded* nei distretti e nel territorio
- Per alimentare il cambiamento bisogna trovare **nuovi investitori a rischio** (le famiglie, le imprese locali, le imprese internazionali, i territori e se può lo Stato nazionale)
- e nuove **fonti di finanziamento** (neo-imprese, **nuovi soci**, *private equity* o *capital venturing*, borsa) e un nuovo rapporto con le **banche** che sono in grado di stimare il rischio



IL SECONDO NODO DA SCIUGLIERE:

PREPARARE GLI UOMINI

A LAVORARE A RISCHIO NELLA COMPLESSITA'

LE NUOVE IDEE CAMMINANO SULLE GAMBE DEGLI **UOMINI**
CHE LE PRODUCONO E SE NE FANNO PORTATORI

In Italia, finora, chi ha fatto questo mestiere?

- gli **imprenditori, piccoli e medi**, che hanno anche coperto le imprese dal lato finanziario;
- i **lavoratori esperti** prodotti dalle scuole professionali e della pratica
- i molti **apprendisti dell'estetica e del gusto** che comunque il nostro paese ha prodotto, arricchendo la fabbricazione degli oggetti di un valore immateriale che oggi è diventato prezioso

**BISOGNA SPERARE CHE QUESTE RISORSE CONTINUINO
AD OPERARE ATTIVAMENTE NEL PROSSIMO FUTURO. MA
CERTO NON BASTANO PIU'**



PROFESSIONISTI DELLA CONOSCENZA CERCASI (DISPERATAMENTE)

BISOGNA **EVITARE** CHE, COME E' AVVENUTO IN PASSATO, CI SIANO

- imprenditori che **accentrano** il sapere e il potere, riducendo i percorsi di esplorazione del nuovo ai territori che sono culturalmente e finanziariamente alla loro portata;
- lavoratori della pratica privi di sapere di base, che **non riescono a muoversi nelle reti** globali e immateriali in cui le conoscenze sono espresse in linguaggi formali

Utilizzando non solo la competenza tecnica astratta, ma anche lo spirito creativo delle persone e la loro capacità emotiva di sviluppare estetica e gusto per **comunicare la propria differenza a nuovi clienti e nuovi paesi, riuscendo a convincerli**

Servono **UOMINI NUOVI**, possibilmente **GIOVANI**, dotati di una esperienza diretta delle nuove tecnologie e dei nuovi significati emergenti nella comunicazione globale



Le nuove idee di business hanno bisogno di nuova intelligenza imprenditoriale e di nuovi lavoratori della conoscenza

- Una nuova **intelligenza imprenditoriale**, che riesca a *dominare* la pratica con i **linguaggi formali**, esplorando creativamente il business ed entrando in relazione diretta con **clienti globali**. Questa intelligenza mette a frutto le idee al di fuori del solito circuito, ricavandone il **massimo valore potenziale** possibile
- Una nuova **intelligenza del knowledge worker**, che **investe sulla sua professionalità** prima del lavoro e durante, chiede **autonomia e responsabilità**, assume i **rischi** relativi a questo nuovo ruolo

CHE TIPI DI UOMINI SARANNO?

Bisogna cambiare la concezione del LAVORO e dei processi FORMATIVI, passando:

- dalle **competenze tecniche** alle **competenze intellettuali**, associate a canali di **professionalizzazione pratica** in alcuni campi su cui cimentarsi sin dai primi anni di scuola (**scienza associata al recupero della manualità e dell'arte**)
- dal binomio **generalismo/specializzazione** alle risorse della **specializzazione reversibile** (robusto zoccolo di sapere generale, trasversale agli specialismi professionali, con puntate veloci su argomenti molto applicativi da cui si torna indietro)
- dall'**esecuzione secondo programma** a **ruoli creativi e di condivisione delle responsabilità**, che implicano un maggiore profilo di **autonomia, intelligenza, rischio**
- dal **teaching** (standard) al **learning** (con percorsi personalizzati, di auto-apprendimento assistito), nella FORMAZIONE



Riepilogando: LE CINQUE COSE DA CUI DIPENDE IL NOSTRO FUTURO

- Sviluppare nuove **qualità personali** (AUTONOMIA, RISCHIO, INTELLIGENZA) nel lavoro imprenditoriale e nel lavoro dipendente
- Organizzare la **condivisione in rete** di conoscenze, significati, responsabilità, visioni del futuro usando queste risorse comuni come fonte di valore
- **Estrarre e propagare le idee** dai prodotti, dai settori, dai luoghi e dalle aziende in cui sono incorporate (DEVERTICALIZZAZIONE, IMPRESE AUTONOME DI SERVIZI, IBRIDAZIONE)
- Organizzare la **produzione modulare** (MODELLO LEGO = interfaccia standard, SPECIALISTI DI FILIERA, CORE BUSINESS)
- Costruire la **nuova finanza** per l'impresa pluri-personale (SOCI, BANCA PARTNER, IMPRESE RETE, COOPERATIVE, FILIERE, ASSOCIAZIONI)

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Per chi volesse approfondire i temi trattati:

- Rullani E., **Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi**, Marsilio, Venezia, 2010
- Prandstraller F., Rullani E., **Creatività in rete. L'uso strategico delle ICT per la nuova economia dei servizi**, Angeli, Milano, 2009
- Rullani E., **La crisi come occasione di apprendimento**, *Economia e Società Regionale*, n. 1-2 2009
- Plechero M., Rullani E., **Innovare. Re-inventare il made in Italy**, Egea, Milano, 2007
- Rullani E., **Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello**, Marsilio, Venezia, 2006
- Bonomi A., Rullani E., **Il capitalismo personale. Vite al lavoro**, Einaudi, Torino, 2005
- Rullani E., **La fabbrica dell'immateriale**, Carocci, Roma, 2004
- Rullani E., **Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti**, Carocci, Roma, 2004

SITO: www.rullani.net

