

Donne che fanno l'impresa: la capacità di andare oltre la crisi

Ferrara, 24 novembre 2011

STRATEGIE DI IMPRESA

TALENTO FEMMINILE UN VALORE AGGIUNTO PER USCIRE DALLA CRISI

Enzo Rullani

Venice International University, Tedis

Laboratorio Network RLN, Venezia





*Un vero viaggio di scoperta
non è cercare altri luoghi ma
avere nuovi occhi*

Marcel Proust



BISOGNA SUPERARE LA SINDROME dell' ABBANDONO

per cui – come si sente dire sempre più spesso –

lo sviluppo si allontana dal capitalismo italiano

- le **multinazionali** “fuggono”
- **L'export e i mercati** si spostano verso paesi sempre più lontani
- Le **grandi imprese italiane** adottano sempre più una logica globale, e non sono più identificate con il paese di origine
- La **crescita degli investimenti, della domanda e dei profitti** si sposta altrove

**La sensazione prevalente è che l'Italia non sia
più il luogo giusto per costruire il futuro**

MA E' PROPRIO COSI'?



LA CRISI NON E' ANCORA PASSATA, MA E' IL MOMENTO DI PENSARE ALLE STRATEGIE PER IL FUTURO

- Le esportazioni e la produzione **vanno lentamente recuperando i livelli pre-crisi**, mentre gli investimenti restano in generale bassi: **siamo a metà del guado**
- il sistema rimane **strutturalmente instabile**: bisogna adattarsi a questa circostanza che **durerà nel tempo**
- la domanda che risale **non torna alle stesse imprese di prima**, perché nel frattempo il mondo è cambiato
- le **filiere globali** si stanno riorganizzando con **nuovi competitors, nuovi mercati e nuovi vantaggi competitivi**

LE IMPRESE DEVONO RIPOSIZIONARSI TENENDO CONTO DEI MUTAMENTI INTERVENUTI, CHE VANNO INTERPRETATI

SERVONO NUOVI OCCHI



Come si costruisce il futuro?

IN UN MONDO INSTABILE E COMPLESSO

il futuro non si prevede, si fa

ATTREZZANDOSI PER ESPLORARE LO SPAZIO DEL
POSSIBILE

ossia

- **credendo nelle proprie idee**
- **investendo** per la loro realizzazione e prendendosi i **rischi** relativi
- convincendo gli altri ad aderire ad una **visione condivisa** delle cose

L'intelligenza delle imprese dipende da quella della persone che le compongono e dalla forma della loro inter-azione organizzata, dialogica

- **i giovani** hanno idee e credono in progetti diversi dai più anziani: il ricambio personale e imprenditoriale nelle aziende costituisce un problema di prima grandezza non solo per la successione alla guida, ma per l'arricchimento culturale delle aziende
- **la presenza attiva delle donne,** in ruoli imprenditoriali, professionali o di lavoro dipendente comporta lo sviluppo di atteggiamento e di una sensibilità diversa da quella di un'azienda dove i posti di responsabilità sono assegnati soltanto a uomini

IL CLIMA AZIENDALE CREATO DAI RAPPORTI DIALOGICI TRA LE PERSONE E' FONDAMENTALE CAMBIARE INSIEME

QUALI TALENTI SERVONO?

Ad ogni tappa dello sviluppo servono **attitudini e capacità differenti**:

- in parte questi "talenti" sono **naturali**, riguardando le singole persone o le varianti genetiche presenti in una certa popolazione
- in parte possono essere **appresi** nel momento in cui servono
- in larga misura attitudini e capacità derivano dai **ruoli** e dalle **esperienze** che hanno differenziato la storia dei **generi**, delle **età**, dei **luoghi** nei vari paradigmi produttivi



IL TALENTO FEMMINILE

In passato alle donne è stato riservato un ruolo di "serie B" nel mondo del lavoro, essendo condizionate dal coesistente ruolo nella cura della famiglia (figli, marito, anziani)

Oggi si aprono nuove possibilità, anche perché il paradigma produttivo è cambiato.

Nel **capitalismo globale della conoscenza** servono infatti:

- **SINTESI DELLE DIFFERENZE** - il mondo delle donne è sempre stato caratterizzato dalla gestione della **complessità** dovendo integrare e rendere compatibili mondi diversi (famiglia, lavoro; educazione etica, interessi economici; stare e andare)
- **ESPERIENZA DELLA RELAZIONE DIALOGICA**, che coinvolge le **persone in quanto tali**, e non è soltanto di potere, di calcolo o di adeguamento ad una norma formale





SENSO, LEGAMI, VALORE: IL NUOVO MODO DI PRODURRE

Dunque, le donne hanno una **forma mentis** adatta ad integrare i tre assi portanti del nostro tempo:

- **il senso** del lavorare, del produrre e del vivere
- **i legami** nelle reti e nelle comunità di senso
- **il valore** nei processi produttivi e nel mercato

**MAN MANO CHE L'ECONOMIA RICONOSCE
QUESTO NUOVO MODO DI PRODURRE,
CRESCONO GLI SPAZI PER IL TALENTO
FEMMINILE**



L'interdipendenza in un mondo complesso si gestisce con un circuito di weconomy

SENSO

Passaggio dai bisogni ai desideri, dalla prestazione al significato

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 possono rendere e crescere solo se replicate

Moltiplicazione da ri-uso, reti profit e non-profit per aumentare il valore del servizio offerto



Nei prossimi anni la **COMPLESSITA'** crescerà
ancora

**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
dall'INDETERMINAZIONE del mondo**

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

La conoscenza
ORDINA il mondo per
renderlo **REPLICABILE**



**Intelligenza
tecnica
MACCHINE**



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



**Intelligenza
fluida
PERSONE**



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



L'economia post crisi

**RICHIEDE TALENTI DIVERSI DA QUELLI
CHE HANNO PLASMATO IL SECOLO
SCORSO**



TRE LEZIONI, TRATTE DALLA CRISI e i nuovi talenti che servono

La crisi non è una malattia da cui si guarisce e tutto ricomincia come prima: è il segno attraverso cui emerge un nuovo modo di funzionare del **paradigma emergente**:

IL CAPITALISMO GLOBALE DALLA CONOSCENZA

RISPONDERE A TRE GRANDI PROBLEMI EMERSI CON LA CRISI MA CHE RIMARRANNO A LUNGO CON NOI

- **INSTABILITA'**: **organizzare la flessibilità** nelle filiere, nei territori, nei rapporti con la finanza e col fisco
- **COMPETITIVITA'**: **aumentare di molto la produttività** (valore per ora lavorata e per euro investito) per far fronte a **squilibri enormi nei costi a scala globale**
- **SOSTENIBILITA'**: mettere in moto processi di innovazione e di produzione che siano in grado di **rigenerare le proprie premesse** (ambientali, sociali,

DA DOVE VIENE IL VALORE?

PER ACCRESCERE IL VALORE PRODOTTO DALLE
IMPRESE E DAL LAVORO ISOLARSI DAL MONDO
ESTERNO NON SERVE

Bisogna invece intercettare e sfruttare l'energia delle
due forze che stanno plasmando il mondo di oggi:

1. La **forza moltiplicativa** della sempre più estesa **condivisione della conoscenza** (ogni ri-uso della stessa conoscenza si crea un valore aggiunto a cui non corrisponde un costo equivalente)
2. La **forza generativa** delle innovazioni di **worldmaking** ("creazione di mondi" attraverso nuovi significati e nuove tecnologie)



STRATEGIE DI SURFING

- L'abilità del **surfista** è di usare l'energia delle onde per andare dove ha deciso di andare, senza farsi trascinare
- Le imprese devono oggi volgere a proprio vantaggio il **potenziale di valore** espresso dalle due forze prima ricordate, mettendo insieme due **sistemi di azione complementari**:

1) l'**economia moltiplicativa** della "condivisione"

2) l'**economia generativa** della "creazione di mondi"



(1) IL POTENZIALE DELLA CONDIVISIONE

- Le razionalizzazioni efficientistiche servono ma possono aumentare la produttività **di poco, troppo poco**
- Le macchine possono essere rinnovate ma **non fanno la differenza** perché i produttori low cost le possono comprare anche loro

E ALLORA? C'E' UN'UNICA RISPOSTA:

USARE IL POTERE MOLTIPLICATIVO DELLA CONOSCENZA che

- 1. Non si consuma con l'uso**
- 2. Ha un costo di riproduzione zero o comunque basso (rispetto al costo di produzione iniziale)**

SE IL BACINO DI USO PASSA DA 1 A 10, DA 100 A 1000, DA 1000 A UN MILIONE

IL VALORE PRODOTTO CRESCE DI ALTRETTANTE VOLTE SENZA UNA CORRISPONDENTE CRESCITA DEL COSTO





TRE METODI CHE AUMENTANO I MOLTIPLICATORI DELLA CONDIVISIONE

1. lo spazio di relazione mediato da **Internet** (web dialogico 2.0, "fine della distanza", communities)
2. la **globalizzazione** (grandi numeri di ri-uso, differenze tra paesi, outsourcing nelle filiere globali)
3. La **smaterializzazione del valore** (conoscenze "liberate", significati condivisi, servizi personalizzati e interattivi)

GRANDI MOLTIPLICATORI

=

GRANDE INTERDIPENDENZA

DOMANDA: come si **gestisce l'interdipendenza sempre più grande che nasce dalla condivisione?**

Il problema: HOW TO FIT CAPITALISM?

1. Tra gli effetti latenti della crisi emerge questa domanda che l'ultimo numero di **Harvard Business Review** pone ai lettori
2. La risposta è fornita nello stesso numero da due esponenti di punta del pensiero manageriale (**Michael Porter** e **Mark Kramer**) e suona cosa: riconoscere e organizzare la natura condivisa del valore (**shared value**) creato dal circuito economico
3. Questo riconoscimento implica che la produzione realizzata dalle **filiere globali**, che mettono insieme ricercatori, ideatori, produttori manifatturieri, aziende di servizio, professionisti, consumatori, istituzioni territoriali ecc. è una forma di **produzione oggettivamente congiunta**, che non può essere organizzata efficacemente fino a che non si supera l'illusione della sua disgiunzione
4. **Piccole e grandi imprese, profit e non-profit** fanno parte spesso dello stesso processo di **shared value creation**: le 4.000 medie imprese del capitalismo italiano acquistano da altri il **79%** del valore che fatturano



(2) IL POTENZIALE DEL WORLD MAKING

1. Siamo passati dal **MONDO DEI BISOGNI** (dati e standard) a quello dei **DESIDERI** (che vanno costruiti e sono differenziati)
2. Il valore dei beni è in molti casi legato più al **significato** (desideri, esperienze) che alla **prestazione fisica** di per sé, in termini di risposta ai bisogni
3. La scienza, i media e internet **propagano le idee** nel mondo, più rapidamente di quanto si possa fare con i beni fisici
4. Questa propagazione delle idee che generano un effetto di world making aggiunge ai moltiplicatori del ri-uso i **moltiplicatori dell'esplorazione**, protesi verso lo spazio del nuovo e del possibile



**Il valore oggi dipende in gran parte dalla
qualità delle IDEE, dei SIGNIFICATI, delle
ESPERIENZE e dei SERVIZI**

FONTI immateriali DEL VALORE
che catturano gran parte del valore nelle
filieri globali

- scienza, tecnologia
- concezione del prodotto
- gestione degli acquisti, qualità
- Controllo, autoregolazione
- logistica
- progettazione,
- design
- comunicazione, marchi
- commercializzazione
- garanzie
- servizi al cliente
- finanza

In sintesi: WE-ECONOMY, L'ECONOMIA DELL'INTERDIPENDENZA

1. Per **moltiplicare** (condividendo) ed **esplorare lo spazio del possibile** (creando mondi) bisogna avviare processi di **innovazione collettiva**, che coinvolgono molte imprese e molte persone
2. L'**outsourcing** è l'altra faccia della condivisione della conoscenza in epoca postfordista (ci si specializza in competenze e capacità diverse e complementari)
3. Rispetto al modello dell'**integrazione verticale** (total insourcing) consente di **distribuire nella filiera investimenti e rischi**, e di **moltiplicare il valore delle conoscenze possedute** (ri-uso)
4. In compenso, ciascuno deve accettare di **dipendere**, almeno in parte, da altri



DALL'INTERDIPENDENZA ALL'AUTO-ORGANIZZAZIONE

1. L'**interdipendenza** non va subita, ma **organizzata**
2. Il **mercato dove ciascuno fa per sé** non è un buon metodo per gestire queste interdipendenze
3. La **gerarchia di comando** della **grande impresa** funziona fino ad un certo punto perché tende a chiudersi e è rigida
4. Non basta nemmeno l'idea della **CSR (Corporate Social Responsibility)** che redistribuisce alla società e a una serie di stakeholders il frutto della produzione.
5. Occorre partire dal basso, creando **legami tra le persone e le imprese** che sono coinvolte nella realizzazione di un progetto condiviso, e sperimentando qualche forma di **auto-organizzazione**, per dare forma efficace e condivisa alla co-innovazione

L'interdipendenza è un dato di fatto, l'auto-organizzazione implica un legame da costruire



Shared value, in pratica

- La co-produzione di valore discende oggi dai vantaggi della **conoscenza distribuita** che consente a ciascuno di usare la conoscenza degli altri
- Le forme assunte dall'auto-organizzazione che dà forma e rende governabile l'intelligenza distribuita sono:
 - la **comunità di senso** (associazioni, volontariato, gusto, divertimento: es. Slow Food)
 - La **filiera collaborativa** (fornitori-clienti)
 - Il **consumo sostenibile** (produttori-consumatori)
 - L'**alleanza** tra imprese che collaborano ad un progetto comune
- Sono tutti sistemi di relazione basati su **LEGAMI DEBOLI che non ledono l'autonomia dei singoli partecipanti**
- Come dice **Granovetter**, però, non sempre i legami deboli sono poco resistenti, anzi

L'AUTO-ORGANIZZAZIONE SFRUTTA LA FORZA DEI LEGAMI DEBOLI



IDEE MOTRICIE COMUNITA DI SENSO

La riorganizzazione della catena del valore nel prossimo futuro sarà guidata da questa fuoriuscita e propagazione di alcune **IDEE MOTRICI** in grado di proporre una certa visione su:

- il **buon vivere** (alimentazione, salute, wellness, moda, divertimento, turismo)
- il **buon abitare** (sicurezza, arredamento, domotica, illuminazione, materiali eco-compatibili, sobrietà energetica ecc.)
- la **buona cultura** (istruzione, esperienze artistiche, estetica, paesaggio urbano, educazione al gusto)
- la **buona società** (cittadinanza, politica, relazioni sociali, fiducia, tradizione, creatività)
- uno **stile affidabile e creativo di produzione e di fornitura** nel design, della qualità, nei tempi di consegna, nella co-innovazione praticata col committente, nei servizi al cliente e al consumatore finale





Innovazione e conoscenza nell'economia di oggi



La transizione in corso: RIPOSIZIONAMENTO DEL 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



IN FUTURO, LA MOBILITA' DELLA CONOSCENZA E' DESTINATA A CRESCERE ULTERIORMENTE

- 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

Come abbiamo visto, la conoscenza produce valore (e innovazione) in due modi diversi e complementari:

- A) GENERAZIONE DI MONDI POSSIBILI**, proponendo e propagando **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) MOLTIPLICAZIONE DEGLI USI**, se si replica l'uso a costo zero o comunque basso di una conoscenza già disponibile (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**



LE DUE COSE DI FONDO ... DA FARE

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

- A. **Sviluppare idee originali e riconoscibili**, capaci di intercettare la **complessità** dei bisogni e delle esigenze nel mondo globale, ragionando con la testa del **cliente-utilizzatore**
- B. **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






LA TRANSIZIONE IN CORSO (A)

**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?





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)

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

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*

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**





LA TRANSIZIONE IN CORSO (B)

CREARE RETI

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

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





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**)



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

RETE SONO LA BASE CHE SOSTIENE 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



Nodi da sciogliere

(1)

RIFORMA DELL'IMPRESA

Nuova finanza, nuova imprenditorialità

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



Nodi da sciogliere

(2)

CAPITALE UMANO

Lavoratori della conoscenza, nuovo contratto di lavoro

A LAVORARE A RISCHIO NELLA COMPLESSITÀ

LE NUOVE IDEE CAMMINANO SULLE GAMBE DELLE **PERSONE** 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;
- tra questi c'è un presenza crescente di **imprenditorialità femminile**, nei servizi, ma anche in agricoltura e industria
- 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 CERCAS (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 DONNE E 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

- **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 condivisione in rete** di conoscenze, significati, responsabilità, visioni del futuro usando queste risorse comuni come fonte di valore in una FILIERA COLLABORATIVA E RESPONSABILE
- **Realizzare il ricambio delle persone** e lo sviluppo dei **nuovi talenti che servono**, tra cui quello dell'imprenditorialità femminile
- **Creare la nuova finanza** per l'impresa pluri-personale (SOCI, BANCA PARTNER, IMPRESE RETE, COOPERATIVE, FILIERE, ASSOCIAZIONI)
- **Sviluppare il nuovo lavoro** (AUTONOMIA, RISCHIO, INTELLIGENZA) nella funzione imprenditoriale, nelle professioni e nel lavoro dipendente

Per chi volesse approfondire i temi trattati:

- Rullani E., **Verso una società imprenditoriale consapevole**, In *Costruire il futuro* (a cura di G. Nardozi e L. Paolazzi), Sipi, Roma 2011
- 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
- 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

