



Dal vecchio al nuovo: come fare.

**Il futuro delle nostre imprese
tra innovazione, intuizione e
nuovi modelli di business.**

**16 ottobre 2015
Schiavon**



**Parte prima:
crisi o transizione?**



→
INNOVARE
**CAVALCARE NUOVE
VISIONI**

Parla il Prof. Rullani

Come va il mondo



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

Marcel Proust

avere nuovi occhi

**COMINCIANDO COL DARE LA RISPOSTA GIUSTA
A
UNA DOMANDA DI FONDO:**

CRISI O TRANSIZIONE?

NON E' UNA CRISI, MA UNA TRANSIZIONE

COME GUARDARE A QUANTO STA SUCCEDENDO

C'è differenza tra **crisi** e **transizione**

- la prima suggerisce l'idea di ripristinare l'equilibrio pre-crisi come obiettivo da realizzare;
- la seconda induce invece ad usare la crisi come ambiente disordinato in cui impostare transizione verso un nuovo paradigma produttivo, ricercando un nuovo modo di generare valore

DUNQUE

- CRISI suggerisce un atteggiamento **ATTENDISTA**, immaginando che la crisi sia una malattia che prima o poi passerà
- TRANSIZIONE impone invece di avere una idea del nuovo paradigma da costruire, di fare gli **INVESTIMENTI** necessari, assumendo i rischi conseguenti: in questo modo si **CATTURA L'ENERGIA** DEI FATTORI CHE MUOVONO LA TRANSIZIONE IN CORSO

La crisi in realtà è un **cantiere** in cui si de-costruisce il vecchio edificio e con quei materiali si ri-costruisce il nuovo

NIENTE SARA' PIU' COME PRIMA

Quote % su produzione manifatturiera mondiale

PAESI	2000	2007	2013	% Popolazione
Cina	8,3	14,3	30,3	19,1
India	1,7	2,8	3,0	17,5
Brasile	2,0	2,6	2,8	2,8
Russia	0,8	2,1	2,2	2,0
<i>BRIC totale</i>	<i>12,8</i>	<i>21,8</i>	<i>39,3</i>	<i>41,4</i>
Stati Uniti	24,5	17,7	14,3	4,4
Giappone	16,0	9,5	7,0	1,8
Germania	6,7	7,5	5,4	1,2
Italia	4,2	4,5	2,6	0,9
Francia	4,0	3,9	2,6	0,9
<i>UE15+Usa+J.66,0</i>	<i>54,4</i>	<i>39,3</i>	<i>39,3</i>	<i>11,8</i>
Corea (sud)	3,2	3,9	3,6	0,7

** Dati Global Insight, elaborazioni CSC, a prezzi e dollari costanti
Quote popolazione mondiale al 2013*

IL MONDO CRESCE, MA L'ITALIA, DOPO IL 2007, ARRETRA IN MOLTI SETTORI CHIAVE

Indice della produzione nel Mondo e in Italia (2000=100)

SETTORI	M O N D O		I T A L I A	
	2007	2013	2007	2013
Elettronica	175,8	222,7	61,4	43,9
Computer	152,0	181,7	6,6	0,7
Macchine e appar.	140,5	160,4	102,8	68,6
Apparecchi elettrici	129,0	156,5	73,5	57,4
Prodotti in metallo	124,8	131,2	115,6	66,1
Metallurgia	144,0	168,5	110,8	90,9
Chimica	134,8	155,0	102,0	84,5
Alimentare	122,5	144,4	110,7	107,2
Auto	137,9	154,1	90,5	47,8
Tessile	118,9	139,6	79,4	51,9
Abbigliamento	99,8	117,0	101,2	82,0
Mobili	115,5	113,7	92,4	70,8
Pelletteria	99,9	124,6	67,9	51,4
.....				
Totale manifattura	126,3	136,1	99,6	74,5

* Dati Global Insight, elaborazioni CSC, a prezzi e dollari 2005

DOBBIAMO SCALARE UN MURO

Un sistema fuori equilibrio

Comparazione dei costi del lavoro tra diverse aree concorrenti nell'economia globale, anno 2011*

Norvegia	64,1	Spagna	28,4
Svizzera	60,4	Nuova Zelanda	23,4
Danimarca	51,7	Singapore	22,6
Svezia	49,1	Grecia	21,8
Germania	47,4	Israele	21,4
Australia	46,3	Corea	18,9
Finlandia	44,1	Argentina	15,9
Austria	43,2	Rep. Ceca	13,1
Olanda	42,3	Portogallo	12,9
Francia	42,1	Brasile	11,6
ITALIA	36,2	Taiwan	9,3
Giappone	35,7	Ungheria	9,2
USA	35,5	Polonia	8,8
Regno Unito	30,8	Messico	6,5
		Filippine	2,0

* Compensation costs *orari* (paga + oneri nella media dei dipendenti della manifattura) in dollari USA (BLS, Department of Labor, USA, dec 19, 2012)

Fuori dal campo visivo sono per ora rimaste

CINA e INDIA: due elefanti entrati nel negozio delle cristallerie, che ora cominciano a cadere

Costi orari del lavoro rilevati dal Department of Labor US

Anno	2003	2006	2007	2008
CINA	0,62		0,81	1,06	1,36
- Aree urbane	1,07		1,47	1,83	2,38
- Aree non urbane	0,44		0,53	0,64	0,82
% su costo USA	2,2%		2,7%	3,4%	4,2%
INDIA	0,81		0,95	1,17	NA

Un piccolo confronto: ITALIA 2011 = 36,2

* Compensation costs *orari pagati nella manifattura in dollari USA (BLS, Department of Labor, USA, dec 19, 2012)*

IL MOTORE DI QUESTO MOVIMENTO IMPETUOSO E' LA DIVERSA ORGANIZZAZIONE DELLA CONOSCENZA

- L'origine dello tsunami: una parte crescente della **conoscenza impiegata nella produzione è diventata MOBILE = CONOSCENZA CODIFICATA** (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 o RENDONO DI PIU'** (per la presenza di capacità uniche, non presenti altrove: es. Silicon Valley)
- 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
- Allo stesso modo diventano possibili i trasferimenti di conoscenza codificata verso paesi in cui ci sono **capacità differenziali**, non mobili (aree metropolitane, centri di ricerca, cluster creativi, logistica fluida ecc.)

LA NUOVA DIVISIONE DEL LAVORO NEL MONDO POST-2000

- L'offerta industriale (e dunque i redditi e la domanda di consumo) crescono rapidamente nei paesi low cost, che ricevono **CONOSCENZA REPLICABILE** (= codificata), alimentando anche la crescita del mercato interno e delle esportazioni verso i paesi ricchi
- Lo slittamento di conoscenze e attività verso i paesi low cost condanna tuttavia le imprese e i lavoratori che rimangono nei paesi high cost ad un **serio riposizionamento** sul mercato, concentrando posti di lavoro e imprese in quei campi in cui si impiega maggiormente conoscenza complessa, non codificata e dunque non trasferibile (**CONOSCENZA GENERATIVA**)
- Ma questo riposizionamento non è né facile, né scontato, sia sotto il profilo della **qualità** (quali campi, quali fattori differenziali da sfruttare?), sia sotto quello della **quantità** (quante nuove imprese, quanti nuovi posti di lavoro?)
- In pratica bisogna che ogni paese ricollochi se stesso nella filiere globali in base ai suoi fattori **differenziali di costo o di capacità**



**Parte seconda:
verso un nuovo
paradigma**



INNOVARE



RIMODELLARE I PROCESSI

Parla il Prof. Rullani

Avere occhi
nuovi, cavalcare
l'onda



VERSO UN NUOVO PARADIGMA

**CAPITALISMO GLOBALE
DELLA CONOSCENZA IN RETE**

UNA STORIA PER PARADIGMI

Le diagnosi della crisi sono spesso sbagliate o velleitarie perché puntano a ripristinare paradigmi precedenti, in declino, invece di puntare ad organizzare attivamente lo sviluppo del nuovo:

- 1) in molti casi, la crisi viene imputata all'esserci allontanati dall'assetto stabile raggiunto col **FORDISMO** (grandi organizzazioni, produzione e consumo di massa; welfare State) del novecento: aumento della disuguaglianza, liberalizzazione della finanza, privatizzazioni. Con un effetto nostalgia: ripristinare il fordismo infatti non è possibile
- 2) Già nel periodo 1970-2000 il paradigma fordista aveva perso la sua **capacità di controllo** sulla complessità ambientale, facendo spazio all'emergere di un altro paradigma: il **CAPITALISMO FLESSIBILE** (outsourcing, impresa diffusa, distretti industriali, lean production)
- 3) Dal 2000 in poi digitalizzazione e globalizzazione dei sistemi produttivi hanno avviato una nuova transizione verso il **CAPITALISMO GLOBALE DELLA CONOSCENZA IN RETE**

I MODELLI DI BUSINESS DELLE IMPRESE – ANCHE DI QUELLE DI SUCCESSO - VANNO SITUATE IN QUESTA TRANSIZIONE DAI VECCHI AL NUOVO PARADIGMA

IL PARADIGMA EMERGENTE SARA' SEMPRE PIU' VISIBILE E CONDIZIONANTE NEI PROSSIMI ANNI

- 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

NELL'ECONOMIA GLOBALE DI OGGI CHI E' IN CONCORRENZA CON CHI?

- Le **imprese** (e soprattutto le imprese industriali) avvertono per prime la concorrenza delle imprese estere con cui competono sui mercati globali sulla base delle conoscenze generative possedute, che determinano differenze di costo e di capacità
- Ma la mobilità delle conoscenze codificate (e delle imprese) nelle filiere globali mette soprattutto in concorrenza:
 - **i lavoratori con i lavoratori**
 - **i territori con i territori**
- Le imprese possono in parte muoversi da un luogo all'altro e riposizionarsi nelle filiere. Lavoratori e territori possono farlo molto meno, e si trovano di fronte alla necessità di **umentare il proprio differenziale di produttività** per compensare il differenziale di reddito nei confronti dei nuovi concorrenti
- Possono farlo solo con forti **investimenti a rischio in conoscenza generativa** (nella professionalità del lavoro, nella dotazione di capacità distintive nel territorio)
- Questi investimenti sul futuro nascono dalla sperimentazione di innovazioni che lavoro e territorio possono fare solo **insieme alle imprese** disposte a scommettere su un progetto condiviso di futuro

I MODELLI DI BUSINESS DELLE IMPRESE DOVRANNO ADEGUARSI AI NUOVI MODI DI PRODURRE VALORE NELLE FILIERE GLOBALI COME?

- Sfruttando i moltiplicatori della **conoscenza replicabile** (ri-usi su grande scala) e i differenziali accessibili grazie alla sua mobilità
- Investendo in **conoscenza generativa** per presidiare con un potere contrattuale adeguato la costruzione di filiere globali e la creazione e il rinnovo dei modelli replicabili, da propagare.

Gli attuali modelli di business dovranno essere **RIPENSATI** per riallocare fasi, funzioni e competenze in modo da far posto a queste due esigenze: bisognerà **selezionare il proprio core business**, costruendo filiere affidabili di outsourcing e reti di collaborazione per il resto. Ma bisognerà anche presidiare le funzioni generative delle filiere con **investimenti adeguati in conoscenza generativa** (creatività, innovazione, qualità)

DAL VECCHIO AL NUOVO: CHE FARE?

E' necessario agire su tre leve complementari

- 1) scegliere modelli e strategie che consentano di **CAVALCARE LE GRANDI ONDE** della transizione in corso**
- 2) Adottare le **FORME ORGANIZZATIVE** più adatte ad operare nel nuovo paradigma**
- 3) Affrontare con nuove modalità la **CRESCITA DEL RISCHIO**, che è uno dei portati fondamentali del nuovo paradigma**

**DAL VECCHIO AL NUOVO:
CHE FARE? (1)**

**CAVALCARE L'ONDA DEL
NUOVO PARADIGMA**

**PER METTERE IN MOVIMENTO IL MOTORE DELLA
GENERAZIONE DI VALORE, NON BASTA AVERE BUONE
IDEE E INNOVARE NELLA PROPRIA AZIENDA**

**BISOGNA APPOGGIARE LA PROPRIA STRATEGIA ALLA FORZA
DEI GRANDI TREND CHE TRASFORMANO IL MONDO CREANDO
SPAZI PER CERTE INNOVAZIONI E CHIUDENDO LE
POSSIBILITA' PER ALTRE**

Impresa, lavoro e territorio devono imparare insieme a fare

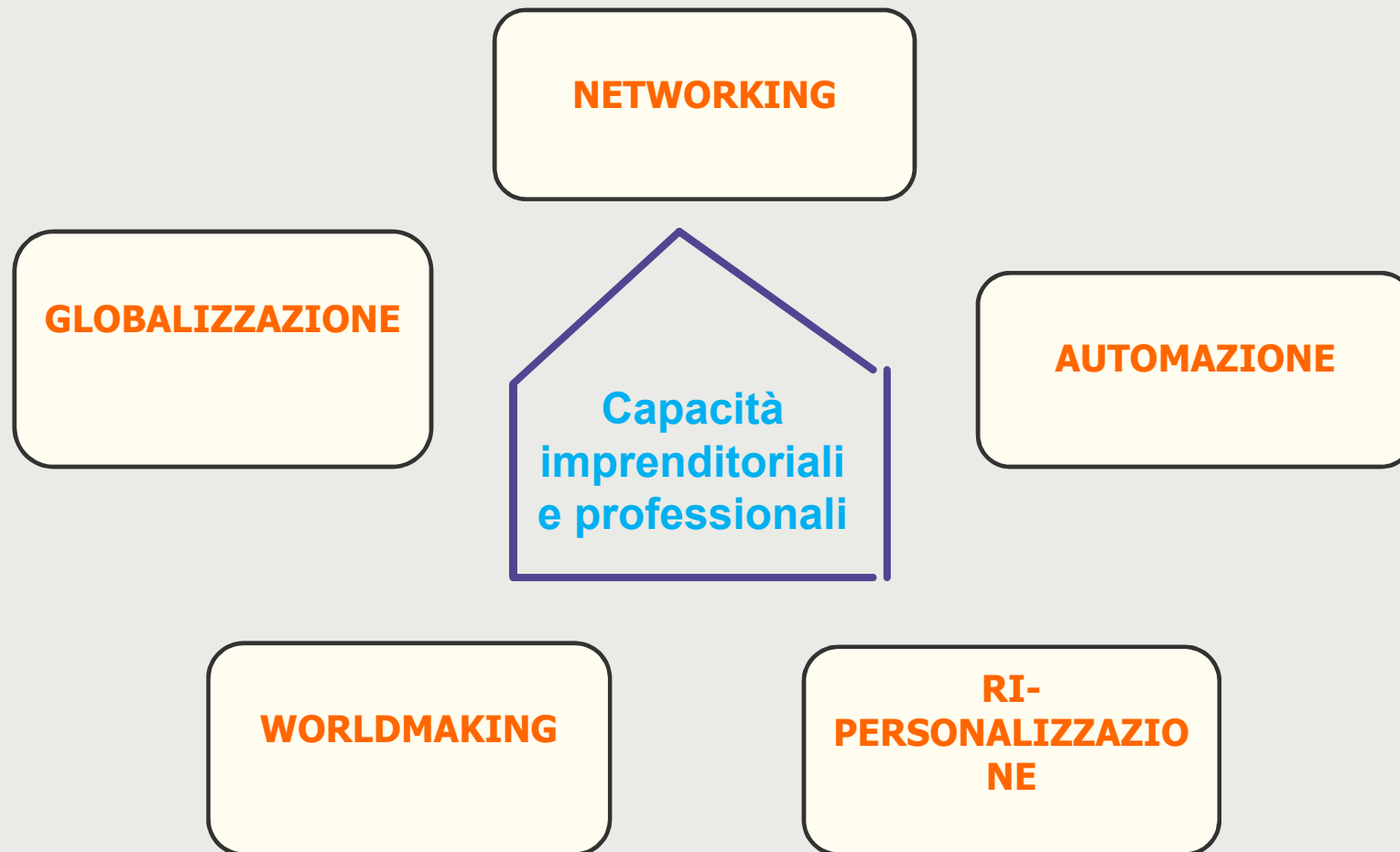
S U R F I N G

sulle cinque grandi onde

che stanno plasmando il mondo intorno a noi

**L'INNOVAZIONE NON RIGUARDA PIU' SOLTANTO I PRODOTTI E I
PROCESSI, MA LA RELAZIONE CHE IMPRESA, LAVORO E
TERRITORI STABILISCONO COL NUOVO PARADIGMA
EMERGENTE**

LE CINQUE GRANDI ONDE CHE STANNO PLASMANDO IL NUOVO PARADIGMA = CAPITALISMO GLOBALE DELLA CONOSCENZA



NETWORKING

Tutti viviamo impegnati in una molteplicità di relazioni che sovrappongono attività e persone collocate in luoghi diversi (IPER-CONNESSIONE)

1. L'**implosione della distanza** per la conoscenza replicativa **moltiplica il valore dei modelli replicabili, distribuendo le fasi e le funzioni produttive in filiere globali** che connettono attività sviluppate in luoghi diversi
2. Diventa conveniente **specializzarsi in una funzione di eccellenza**, in cui si sia **insostituibili**, ricorrendo all'*outsourcing* di filiera per il resto
3. Nel **circuito della prossimità** (distretti, indotto locale) si rimane solo per funzioni caratterizzate da un'alta intensità di **conoscenza generativa**
4. Grazie al networking, le filiere lavorano in modo **interattivo**, sia a monte che a valle, con cicli veloci e lotti ridotti, favorendo così la **customizzazione** delle lavorazioni e dei prodotti anche oltre l'orizzonte della lean production

AUTOMAZIONE

Le macchine diventano progressivamente capaci di gestire la varietà codificata, a basso costo e in tempo reale

1. Robot, macchine governate dall'intelligenza artificiale, sensori (Internet delle cose) possono **sostituire** una fascia crescente di **lavoro esecutivo in fabbrica e in ufficio**, ma rendono necessario l'impiego di team di lavoro **ad alta professionalità**
2. Le macchine diventano **polivalenti e più piccole**, adatte a produzioni **on demand** (lotto uno o lotti minimi), con tempi di risposta e programmazione immediati
3. La **filiera materiale si accorcia**, avvicinandosi all'user (e al consumatore finale) mentre la **filiera cognitiva si allunga** fino a diventare globale
4. La **manifattura additiva** (stampanti 3D) e quella **di servizio** al singolo user consentono di decentrare vicino all'*user* la produzione di componenti e il loro assemblaggio. Le macchine automatiche lavorano on demand direttamente per iniziativa degli *users*, **eliminando le scorte** e favorendo la **standardizzazione delle apps** che controllano le macchine decentrate

GLOBALIZZAZIONE

Le filiere diventano globali per sfruttare le differenze di costo e di capacità

1. si sviluppa una **economia delle** differenze che mette i territori **in concorrenza** tra loro
2. Nelle filiere bisogna **integrare le diversità** tra attività e professionalità distribuite in luoghi diversi e distanti
3. la **governance** di filiere sempre più estese ed eterogenee implica qualche forma di **shared value collaborativo** e/o una gerarchia di **controllo** in base alla insostituibilità
4. nelle filiere globali si conta in base alla propria dotazione di **conoscenza generativa** (vocazione, originalità, eccellenza) ma anche in base al **capitale relazionale** (reputazione, rete commerciale e logistica, marchi, brevetti ecc.) predisposto
5. Se si riesce ad integrare le differenze, il mercato globale consente una nuova divisione del lavoro tra specialisti mondiali, **augmentando i moltiplicatori** e inducendo le imprese a cercare di nuovi fornitori e nuovi clienti, a distanza

WORLDMAKING

La creazione di mondi è il nuovo orizzonte di marketing e di senso da condividere con il mondo della ricerca, del consumo e del lavoro

1. **Idee motrici**, coerenti con la cultura e la visione propria di ciascun luogo, possono proporre visioni e soluzioni originali per la **qualità del vivere e del lavorare** (stili di comportamento o abbigliamento, qualità dell'alimentazione, idee relative al buon abitare, al turismo intelligente ecc.)
2. Le idee motrici proposte devono essere **sostenibili**, in rapporto al **territorio** e alla sua **qualità** (ambiente naturale, paesaggio, cultura storica dei luoghi, beni comuni)
3. Si può pensare alla **de-costruzione delle città** e alla loro ricostruzione come **smart cities**
4. L'uso diffuso della **geolocalizzazione** può permettere di creare **reti di relazioni mobili**, just in time
5. Emergono **comunità di senso**, locali o trans-territoriali
6. Le imprese manifatturiere e del terziario mettono le loro competenze e capacità **al servizio** dei clienti che incontrano in rete, anche a distanza, aiutandoli a costruire i loro mondi (*Service Dominant Logic*)

RI-PERSONALIZZAZIONE

Solo le persone hanno la capacità di capire e di decidere in condizioni di elevata complessità

1. Le persone hanno l'**intelligenza generativa** (immaginazione, interpretazione del nuovo e del possibile, decisione in condizioni di ambiguità) necessaria per governare la complessità
2. Le piramidi organizzative (**verticali**) diventano reti **orizzontali e interattive**, che si auto-organizzano (**economia dello sciame**)
3. La generazione di valore non viene più delegata attraverso automatismi astratti (tecnologia, macchine, calcolo) ma prende forma attraverso **reti del valore** inter-personali, che mettono insieme **senso, legami e valore**
4. Nel **sense-making** inter-personale, sono determinanti significati complessi, come la **sostenibilità**, la **fiducia** e la **responsabilità**
5. L'instabilità di queste reti, basate su aspettative future, genera **rischio**, persone diventano indispensabili per valutarlo e assumerlo, possibilmente in modo **condiviso**
6. Le persone sono **uniche**: bisogna imparare a sfruttare i **talenti della diversità**, di cui sono portatori i GIOVANI, DONNE, VISIONARI, MAKERS



Parte terza:
dal vecchio al
nuovo, come fare



INNOVARE



FARE RETE

Parla il Prof. Rullani

Dal vecchio al
nuovo, che fare?



**DAL VECCHIO AL NUOVO:
CHE FARE?**

**RIPENSARE L'ORGANIZZAZIONE
COSTRUIENDO RETI LOCALI ED
ESTESE DI OPEN INNOVATION**

CHE TIPO DI ORGANIZZAZIONE SERVE PER NAVIGARE NELL'OCEANO SEGNATO DALLE GRANDI ONDE?

- Le imprese devono imparare a sfruttare la crescita della complessità (varietà, variabilità e indeterminazione) dotandosi delle capacità che servono per espandere la varietà dei prodotti/processi gestiti (innovazione continua, personalizzazione), il loro rapido cambiamento nel tempo (produzione on demand), la radicale incertezza che grava sugli esiti dei tentativi in programma
- Le organizzazioni gerarchiche e chiuse (modello **FORDISTA**) non sono adatte a vivere nella complessità, perché sono rigide e lente nella risposta al fluire degli eventi
- Il modello di organizzazione scaturito dal **CAPITALISMO DISTRETTUALE** non è anch'esso in grado di sfruttare l'esplorazione della complessità come vantaggio competitivo perché è individualista e, inoltre, il suo sapere pratico e informale riesce ad usare soltanto le risorse già in essere nel distretto, e non funziona nella divisione del lavoro a scala globale
- Nel **CAPITALISMO GLOBALE DELLA CONOSCENZA IN RETE** il vantaggio competitivo nella gestione della complessità si acquisisce imparando ad organizzarsi in forme reticolari, ispirate all'orizzontalità e all'apertura (verso l'esterno) del sistema che genera valore

LA LOGICA E' QUELLA DELL'OPEN INNOVATION



Alla base dell'Open Innovation sta una logica collaborativa

Creating shared value. How to reinvent capitalism

- Porter e Kramer (Harvard Business Review 2011) suggeriscono alle grandi imprese americane di "re-inventare" il capitalismo adottando una logica di **shared value**
- Il valore co-prodotto nelle filiere globali e nelle reti di collaborazione (con **fornitori, clienti, lavoratori diversamente posizionati**) deve essere distribuito tenendo conto del punto di vista e delle esigenze competitive dei diversi partners (non è più sufficiente usare in modo egoista il potere di mercato)
- Anche i **rapporti di lavoro interni all'azienda** entrano in questa logica se si prende sul serio l'idea del lavoro auto-organizzatore, che aderisce volontariamente ad un progetto di innovazione collaborativa

NELL'OPEN INNOVATION DEL PROSSIMO FUTURO BISOGNA IMPARARE AD INTEGRARE

- L'uso della conoscenza replicativa legata alla **digitalizzazione** (fabbrica distribuita, ufficio mobile, consumatore "social", Internet delle cose) e alla **globalizzazione** (i paesi emergenti stanno investendo in investimenti in infrastrutture, macchine, capitale umano, ricerca, regolazione, per aumentare la loro capacità di assorbimento)
- Le **idee creative** che consentono di trarre vantaggio dall'esplorazione della complessità, grazie ad un maggiore impiego della conoscenza generativa. Crescerà la complessità da fronteggiare, ma crescerà anche la dotazione di conoscenza generativa (unica e localizzata) messa in campo attraverso la qualificazione delle **persone** e dei **territori, in tutti i casi in cui questi** forniscono il contesto adeguato per le professionalità e le capacità collaborative richieste: ci saranno investimenti crescenti nei territori che coltivano la conoscenza generativa

OPEN INNOVATION PERCHE'

IN AMBEDUE I CASI CIASCUNA IMPRESA DEVE CERCARE ALL'ESTERNO I FORNITORI, CLIENTI E GLI ALLEATI CHE SONO DOTATI DI RISORSE COMPLEMENTARI E CHE SONO DISPOSTI A PARTECIPARE – IN FORME VARIE – AD UN PROGETTO DI INNOVAZIONE COMUNE

Il processo moltiplicativo stesso richiede un uso crescente di CONOSCENZA GENERATIVA

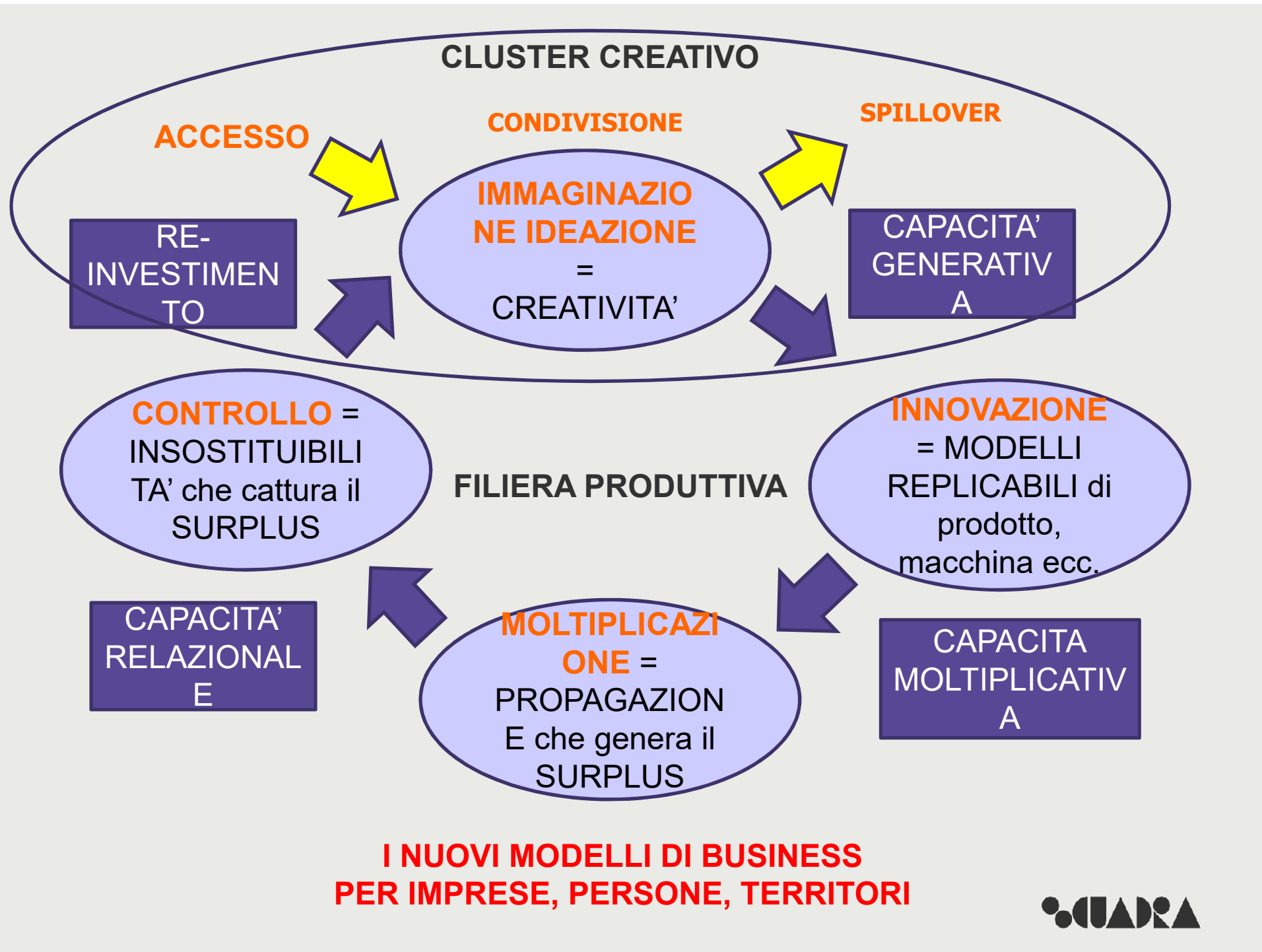
La replicazione della conoscenza codificata ne moltiplica inizialmente il valore (in proporzione agli **n** ri-usi), ma successivamente il prodotto ottenuto **si svalorizza** per effetto della propagazione (copia, imitazione, sostituzione)

Esso deve dunque essere rinnovata usando la **conoscenza generativa** è quella parte della conoscenza che interpreta le situazioni ambigue, genera nuove idee, crea modelli, soluzioni e significati innovativi, **assumendo il rischio** (soggettivo) della loro adozione

Essendo legata alle capacità di specifiche persone collocate in specifici contesti di vita e di lavoro, la conoscenza generativa è unica e non facilmente trasferibile/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, che non è mobile ma LOCALIZZATA, è la risorsa distintiva che consente a persone, imprese e territori di **mantenere e dare valore alla propria differenza**, sul mercato globale



PROFESSIONALITA': NON SI CAMBIA DA SOLI

I nuovi modelli di business richiedono **capacità professionali diverse** da quelle ereditate dalla storia passata, ma che oggi sono assolutamente necessarie per alimentare lo sviluppo di capacità competitive sostenibili, che i concorrenti non possono facilmente imitare:

- presenza attiva in uno o più **cluster creativi**
- funzioni imprenditoriali per **scegliere e prendere rischi** in condizioni di complessità
- grande capacità di **gestire relazioni** nelle filiere globali (con la ricerca, i professionisti creativi, le catene di fornitura, la distribuzione, il consumo), operando con le ICT e a scala glo-cale;
- Integrare l'informalità dei rapporti diretti tra persone con l'uso di conoscenza codificata che richiede la padronanza di **linguaggi formali = IL SAPERE PRATICO DA SOLO NON BASTA PIU'**

Le imprese hanno bisogno di queste nuove professionalità per innovare i loro modelli di business, ma le professionalità in questione non nascono dal niente, sono frutto di investimenti in apprendimento e di esperienze sul campo: per questi i lavoratori hanno a loro volta bisogno delle imprese che innovano

SERVONO PROGETTI CONDIVISI DI INNOVAZIONE A CUI SI LAVORI PER IL COMUNE INTERESSE AL RIPOSIZIONAMENTO COMPETITIVO



IL RAPPORTO DI LAVORO CAMBIA NATURA

IL LAVORO nel fordismo era lavoro dipendente

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

IL LAVORO nel postfordismo diventa lavoro intelligente

- **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)
- **generativo** (competente nella gestione innovativa del proprio problema e del proprio rischio)

DAL VECCHIO AL NUOVO: CHE FARE?

**AFFRONTARE LA CRESCITA DEL RISCHIO
CON UNA LOGICA DI CO-IN VESTIMENTO E DI
CONDIVISIONE**

Viviamo e vivremo in un mondo instabile

L'instabilità (che scoraggia la domanda di investimenti e di beni durevoli) è oggi diventata strutturale (oltre la crisi) perché negli ultimi decenni ha preso forma una massa di **interdipendenze non governate**:

1. La globalizzazione si è sviluppata in uno **spazio non regolato** (oltre i confini nazionali) in cui **c'è economia globale ma non Stato**. Venuta meno la tutela esercitata dallo Stato, la finanza speculativa ha reso esplosivi gli effetti dell'instabilità
2. I **valori relativi alla conoscenza e agli assets immateriali** sono basati non sull'esistente (costi di riproduzione) ma su **attese del futuro** che possono fluttuare senza limiti (una conoscenza può valere da zero a un milione a seconda di come evolve l'imprevedibile sistema dei possibili usi)
3. Il funzionamento degli automatismi che hanno reso efficiente la modernità ha dato luogo a **esiti dissipativi** che determinano situazioni di **insostenibilità** nell'ambiente e nella gestione di altri beni comuni (conoscenza sociale, cultura, storia, identità collettive ecc.)

La cura dell'instabilità: l'auto-organizzazione

- Il rimedio all'instabilità passa oggi per una innovazione di fondo, che interessa il modo di relazionarsi di imprese, persone e istituzioni: il **recupero** della **GOVERNANCE del sistema** affidato a processi di **auto-organizzazione** che nascono dal basso, dai diretti protagonisti (imprenditori, lavoratori, risparmiatori banche, istituzioni locali ecc.)
- Il punto di partenza dell'auto-organizzazione è dato dai **legami** (distretto, filiere, associazioni, reti, cooperazione, città, Stati nazionali), che si stabiliscono al di là del rapporto di puro mercato
- I legami possono favorire **comportamenti collaborativi** che superano l'"impazienza" dei rendimenti a breve (capital venturing, fondi) e favoriscono investimenti in **innovazione sostenibile e la responsabilità sociale**

Ad esempio: IMPARARE A CONDIVIDERE IL RISCHIO

- L'instabilità genera una condizione di **rischio diffuso**
- che non possiamo limitarci ad affrontare **ex post** con rimedi eccezionali (interventi dei governi, ammortizzatori sociali)

IL RISCHIO DEVE INVECE ESSERE CONSIDERATO EX ANTE = costruire le ISTITUZIONI DEL CAPITALISMO FLESSIBILE

Ossia: un sistema di relazioni e di regole che è in grado di **distribuire e condividere il rischio nel suo normale funzionamento = INNOVAZIONI RICHIESTE:**

- Flessibilità e creatività nei sistemi produttivi (**produzione on demand, co-creazione di significati e di valore**)
- Distribuzione **concordata** del surplus co-prodotto (**prezzi e compensi legati ai risultati**)
- **Co-investimento impresa-lavoro** sulle capacità professionali a medio-lungo termine (**contratti di partnership**)
- partecipazione di **fornitori, clienti, professionisti, banche** a **progetti di innovazione condivisa**

Ad esempio: IMPARARE A LAVORARE IN RETE

- ❖ La rete è la forma di **coordinamento** necessario per gestire la **produzione, lo scambio e l'uso della conoscenza**
- ❖ Nella rete si rimane **autonomi**, ci si specializza ma la condivisione delle conoscenze avviene entro la cornice di una relazione di **reciproco interesse** a favorire l'apprendimento degli altri e a rendere durevole il rapporto
- ❖ La rete non è né **puro mercato** (indipendenza) né **pura gerarchia** (dipendenza), ma una forma dialogica di **interdipendenza**
- ❖ Quello che conta, per uscire dalla crisi, è imparare ad usare bene la **conoscenza in rete**, sfruttando i vantaggi della sua moltiplicazione e condivisione.
..... **poi, ovviamente, bisogna guadagnarci e investire nella sua ulteriore produzione**

Usare le reti: la potenza produttivistica del moltiplicatore

- La **specializzazione in rete** (tra **3 operatori**) consente a ciascun operatore a ridurre di **3 volte** l'ampiezza del campo cognitivo su cui investe = investimenti richiesti pari a **1/3**
- **il bacino di ri-uso e dunque il valore generato** dall'impiego della conoscenza posseduta crescono, in ciascun campo, di **3 volte**
- e di quasi **3 volte** cresce la **produttività**, intesa come valore generato da un'ora di lavoro (o da un euro di capitale) spesa nella produzione di conoscenza, visto che la maggior parte di costi di produzione e di propagazione della conoscenza impiegata sono fissi

CINQUE MODI DI PRODURRE VALORE ATTRAVERSO L'APPRENDIMENTO IN RETE

- **CO-INNOVAZIONE** = CAPACITA' GENERATIVA = si mettono insieme risorse complementari per affrontare problemi più complessi di quelli affrontabili singolarmente e per avere accesso rapidamente al sapere altrui
- **SPECIALIZZAZIONE RECIPROCA** = MOLTIPLICATORE = focalizzando le proprie competenze su core competences differenti, si riduce l'investimento e si aumentano i rendimenti
- **RAPIDITA' DEI PROCESSI INNOVATIVI** = si va a cercare quelle competenze esterne (già esistenti) che servono ai progetti di innovazione da realizzare
- **CONDIVISIONE DELLE ECCELENZE COGNITIVE** = si mettono insieme le eccellenze cognitive che ciascuno possiede e non usa
- **ALLARGAMENTO DEL BACINO DI IMPIEGO** = si sfruttano le capacità di presidio di altri per aumentare i moltiplicatori di uso delle conoscenze di ciascuno (su altri campi, in altri mercati, per altri usi ecc.)

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**

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

COME SI FA UN CONTRATTO DI RETE

Ci sono due tipi di reti:

- la **RETE SOGGETTO** (modello: **società**) che costituisce un **nuovo soggetto giuridico**, autonomo e distinto dai contraenti (li sostituisce nei contratti e nel rapporto con la pubblica amministrazione)
 - La **RETE-CONTRATTO** (modello: **mandato**) che lega i partner ma le soggettività giuridica e tributaria **rimangono in capo alle singole imprese**
 - Per costituire una rete si stipula un **contratto** che va iscritto al **Registro delle imprese** con un'unica iscrizione per l'impresa-soggetto o con tante iscrizioni quanti sono i partner per l'impresa contratto
 - Il contratto definisce gli **obiettivi strategici** di innovazione che sono la ragione di essere della rete, le modalità di misura dei risultati, il programma di lavoro (con diritti e obblighi dei partecipanti), la durata, le modalità di adesione e recesso dei singoli, e - se c'è un organo comune – le modalità di decisione
 - Ci può essere un **patrimonio di rete** versato dai partecipanti
 - I **vantaggi** sono: **fiscali** (sospensione delle imposte sul profitto di rete), preferenze nei **bandi**, maggior **potere** contrattuale o migliore **rating** nelle relazioni con i terzi
- PROBLEMI APERTI:** **riconoscimento da parte di terzi** (banche, fisco, fornitori, sindacati, istituzioni ecc.) e **capacità di evolvere** gestendo i conflitti (compresi accessi e uscite)

Fare 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**
- Rullani E. (a cura di), **Reti di impresa e idee motrici**, Provincia di Trento, Quaderni della programmazione, n. 27.

IN CONCLUSIONE

E' PIU' FACILE ASSUMERE RISCHI SE IL PROGETTO DI COSTRUZIONE DEL FUTURO E' CONDIVISO, SE I COSTI SONO DISTRIBUITI E I BENEFICI O LE PERDITE SONO APPOGGIATE AD UNA PLATEA AMPIA DI PARTECIPANTI =

SOCIETA' IMPRENDITORIALE CONSAPEVOLE

- che dà spazio all'**intelligenza diffusa delle reti imprenditoriali e del lavoro che innova**
- recupera il ruolo delle **persone** e dei **legami** nell'organizzare reti capaci di reggere alla complessità
- acquisisce una visione **sperimentale**, pro-attiva del futuro possibile
- crea **visioni** condivise del mondo, **mete** comuni da raggiungere, regole di distribuzione dei **rischi** e degli **investimenti** fatti da ciascuno
- torna ai **COMMONS** (beni comuni) come forma essenziale della produzione cognitiva di oggi
- Stabilisce forme di **governance** non burocratiche e non rituali di queste risorse

*“Follia è fare sempre la
stessa cosa e aspettarsi
risultati diversi”.*

Albert Einstein

Noi crediamo nel cambiamento!

Grazie per l'attenzione



www.scuadra.it
info@scuadra.it