



# **NON E' UNA CRISI MA UNA TRANSIZIONE**

*Enzo Rullani*

*Centro TeDIS, VIU, Venezia  
t.Lab, CFMT, Milano  
Laboratorio Network RLN, Venezia*

[www.rullani.it](http://www.rullani.it)

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

*Marcel Proust*

# KEYNES E IL FORDISMO: UN ALTRO SECOLO

- E' passato quasi un secolo dalla Grande Crisi del 1929, ma sembra che non abbiamo ancora imparato nulla.
- Infatti:
  - a) in Europa non siamo capaci di riconoscere la crisi da **caduta della domanda effettiva** (**crisi keynesiana**), e di adottare i rimedi relativi (aumento della domanda effettiva da parte di soggetti non di mercato = Stato) fino al raggiungimento della piena occupazione (*i tedeschi non vogliono = crisi politica del non-Stato europeo*)
  - 2) nel mondo (Usa, Giappone) si lavora con strumenti keynesiani che fanno riprendere la domanda, ma non ci si ricorda di una cosa: la crisi del 1929 è stata una crisi di **TRANSIZIONE**, ossia di avvio **al fordismo della produzione di massa**
  - 3) nel passaggio da un paradigma all'altro si sperimenta una situazione di **mis-matching** in cui **il vecchio non funziona più e il nuovo non funziona ancora**

**QUESTA E' LA NOSTRA SITUAZIONE ATTUALE, SOLO CHE NON SI TRATTA DI TORNARE INDIETRO (VERSO IL FORDISMO DEL NOVECENTO) MA DI ANDARE AVANTI, VERSO UN PARADIGMA DIVERSO**

# 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
- 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**

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

# SULLA CRISI: TANTE IDEE .....

- Questa crisi continua (dalla finanza alla recessione, dalla crisi del debito sovrano al ....), dando ragione ai **profeti di sventura**, che non mancano mai e che – quando le cose precipitano – figurano come gli unici che avevano capito quanto stava succedendo .....
- In realtà la **COMPRESIONE DI QUANTO STA ACCADENDO E' MOLTO IMPERFETTA** perché si appoggia o a schemi teorici/ideologici abbastanza invecchiati o all'esperienza della grande crisi del '29 (di un secolo fa), che aveva come presupposto il **fordismo**, non il **capitalismo globale della conoscenza** di oggi
- Manca la comprensione della crisi come fenomeno di transizione da un paradigma all'altro, cosa che permette di legare i cambiamenti di lungo periodo nell'economia reale (**NUOVI MODI DI GENERARE VALORE**) all'oscillazione impazzita della congiuntura e dei valori finanziari

# ..... **POCHE CONCLUSIONI**

## TRE LINEE INTERPRETATIVE CHE NON INTERPRETANO

- 1) La crisi come effetto dell'**eccesso di disuguaglianza** creato dalla globalizzazione liberista, nel senso che la disuguaglianza deprime la domanda, innescando una depressione keynesiana = teoria keynesiana, matrice ideologica di sinistra
- 2) La crisi come effetto delle distorsioni al sistema di mercato introdotte dalla **politica**, che usa i mezzi di potere di cui dispone per "dopare" il sistema produttivo (tasso 0, creazione di moneta, indebitamento pubblico e privato) parassitando l'economia reale = teoria neoclassica, matrice di destra
- 3) La crisi come effetto della **finanza avida e parassitaria** che specula sui punti deboli di un mercato poco regolato perché guadagna sia nel boom che nello sboom a scapito di tutti gli altri = il colpevole più in vista, ma imprendibile

**CURE PROPOSTE =**

**RIPORTARE IL SISTEMA ALLO STATU QUO ANTE, correggendo le alterazioni in un senso o nell'altro**

**IL MONDO IN RIVOLUZIONE**

**IMPOSSIBILE TORNARE INDIETRO**

# NIENTE SARA' PIU' COME PRIMA

Quote % su produzione manifatturiera mondiale

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

\* *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)

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

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

\* 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
<b>CINA</b>	<b>0,62</b>		<b>0,81</b>	<b>1,06</b>	<b>1,36</b>
- Aree urbane	1,07		1,47	1,83	2,38
- Aree non urbane	0,44		0,53	0,64	0,82
<b>% su costo USA</b>	<b>2,2%</b>		<b>2,7%</b>	<b>3,4%</b>	<b>4,2%</b>
<b>INDIA</b>	<b>0,81</b>		<b>0,95</b>	<b>1,17</b>	<b>NA</b>

**Un piccolo confronto: ITALIA 2011 = 36,2**

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

**Una nuova economia  
sta prendendo forma**

**LUOGHI E FLUSSI  
DELLA CONOSCENZA GLOBALE**

# IL PROBLEMA DI OGGI: RIPOSIZIONARE IL SISTEMA ITALIANO NELLA NUOVA DIVISIONE DEL LAVORO

- L'origine dello tsunami: una parte crescente della **conoscenza impiegata nella produzione è diventata MOBILE = 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 fattori scarsi e poco mobili come la conoscenza complessa e condivisa, che **non può essere CODIFICATA**)
- 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 esteri, 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, Silicon Valley)

# 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, 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
- 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**

# IN FUTURO, 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



# Viviamo e vivremo in un mondo a **COMPLESSITA'** crescente

**PERDITA DI CONTROLLO**  
sui processi avviati

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

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

Libertà  
soggettiva di  
scelta

Circuiti che **AMPLIFICANO**  
e energie **LATENTI**

Mass media  
Mode, stili di vita  
Tecnologia

**Cresce la COMPLESSITA'**  
Ossia  
la **VARIETA'**, la **VARIABILITA'** e  
l'**INDETERMINAZIONE** del mondo

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

La conoscenza **ORDINA** il mondo per renderlo **RIPRODUCIBILE**  
=  
**CONOSCENZA REPLICABILE**

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

**Intelligenza  
tecnica  
MACCHINE**

**Intelligenza  
fluida  
PERSONE**

SI IMPARA A **VIAGGIARE SULL'ORLO DEL CAOS**  
ALTERNANDO REPLICAZIONE E CREATIVITA'

# LA TRANSIZIONE

## Usare l'innovazione per superare gli ostacoli che bloccano la transizione

La transizione si è bloccata o è stata rallentata da **tre tipi di ostacoli** che devono essere superati con l'innovazione:

1.L' **INSTABILITA'** da **interdipendenza non governata**

2.Gli **SQUILIBRI COMPETITIVI** da accostamento tra paesi che hanno costi e capacità molto diverse nelle **filiera globali**

3.Le vecchie idee di business non rendono più perché **IL VENTO E' CAMBIATO**: bisogna adattare la rotta e le vele al **nuovo paradigma emergente**

# **1) INSTABILITA'**

## **RISPOSTA**

**reti, comunità di senso, contratti  
per condividere progetti e  
rischio degli investimenti nel  
nuovo**

# Da dove viene l'instabilità

L'instabilità scoraggia la domanda di investimenti e di beni durevoli perché negli ultimi decenni si è sviluppata 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**.

2. **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 FINANZA INCENDIA L'INSTABILITA'

- La **speculazione finanziaria** trasforma le fluttuazioni delle aspettative sul futuro in enormi oscillazioni dei valori e dei profitti (grazie al **leverage** legato al debito, che copre la differenza tra il capitale impiegato e quello posseduto in proprio)
  - si tratta inoltre di un **gioco asimmetrico**, per l'esistenza di diversità di informazione tra speculatori professionali e pubblico che arriva sul mercato nei tempi sbagliati («parco buoi»)
  - la speculazione determina **comportamenti opportunistici** degli speculatori, che tendono a trasformare la scommessa sul futuro in **profitti privati** (se le cose vanno bene) e in **perdite pubbliche** (se le cose vanno male, le banche non possono fallire, ecc.)
  - Nelle **fasi positive** del ciclo incendia i prezzi, i valori di borsa e i profitti degli investitori; nelle **fasi negative** fa crollare i valori precedenti determinando crisi finanziarie che

# Il gioco del cerino: primum vivere ....

Anche nelle filiere fornitori-clienti, quando le cose vanno bene, l'interdipendenza non governata produce e distribuisce profitti

Ma quando vanno male, scatta il gioco del cerino: tutti cercano di **scaricare il problema sugli altri** e in questo modo lo aggravano:

**1.SOVRACAPACITA'** (crollo dei prezzi)

**2.PERDITE di bilancio** (*credit crunch*)

**3.LICENZIAMENTI e rottura della FILIERA**

(depressione generale)

Se una famiglia riduce il suo reddito del 3% o anche del 10% non è un dramma: ci si siede intorno ad un tavolo e ci si impegna ciascuno a fare i sacrifici che toccano, su una base di equità LA FAMIGLIA SI REAGISCE RINSALDANDO I LEGAMI

**Ma in un sistema di mercato (individualista), invece, si preferisce giocare al gioco del cerino. La crisi diventa così un dramma che si amplia sempre di più**

# Rimedi classici per l'instabilità, che non funzionano più

- il **gioco del cerino** propaga la crisi e la rende più ampia e difficile da curare: è qualcosa che scopriamo oggi nella pratica, ma che già un secolo fa Keynes spiegava come naturale tendenza dei comportamenti individuali nell'investimento sul futuro

- La sua tesi è che l'instabilità genera sistematicamente la caduta della domanda effettiva espressa dal mercato

- Il rimedio classico è il comportamento anticiclico adottato da un soggetto **regolatore extra-mercato**, privo di vincoli (lo **Stato**)

= **MA OGGI A LIVELLO GLOBALE NON C'E'**

- i capitali e le merci sono sempre più libere di muoversi da uno Stato all'altro, **mettendoli in concorrenza tra loro**

- i singoli paesi possono difficilmente bloccare le tendenze **speculative**, specie se sono **indebitati**



# L'innovazione che cura l'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** se riguardano **il co-investimento, la condivisione dei rischi, la responsabilità sociale**
- L'**insostenibilità** generata dagli automatismi (crescita, mercato, tecnologia ecc.) e dalla perdita di controllo sugli equilibri del pianeta per effetto della globalizzazione economica senza Stato globale richiede lo sviluppo di soggetti collettivi = **comunità di senso** nei diversi campi «sensibili», per guidare o sostituire gli automatismi stessi

# 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**

# 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**

## **2) SQUILIBRI COMPETITIVI**

### **RISPOSTA**

**usare il potere generativo,  
moltiplicativo e connettivo della  
conoscenza**

# Italia: una malattia che viene da lontano (la mancata crescita della produttività)

- La crisi 2008-14 ha colpito il made in Italy **a metà del guado** nel percorso di **riposizionamento competitivo** tra vecchio e nuovo: bisogna perciò non perdere la bussola e arrivare sull'altra sponda
- negli anni dal 2000 al 2007 erano aumentate le **esportazioni**, avevano trovato nuovi sbocchi (Russia, Medio Oriente, Europa dell'Est) e soprattutto erano aumentati notevolmente i **prezzi medi all'export**
- non era però aumentata la **produttività** (per ora lavorata)
- con l'avvento della crisi abbiamo avuto una **caduta impressionante della domanda e della produzione**, parzialmente recuperata solo dalle **imprese che esportano**

**DOBBIAMO TROVARE UN'ALTRA LEVA NELLA  
GENERAZIONE DEL VALORE:  
UN USO DIVERSO DELLA CONOSCENZA**

# LA CONOSCENZA E' UNA RISORSA STRAORDINARIA CHE DOBBIAMO IMPARARE AD USARE MASSIMIZZANDO LE SUE POTENZIALITA'

- Per millenni la produzione materiale di valore ha usato l'**energia muscolare dell'uomo** per lavorare la terra, trasportare oggetti, costruire edifici, modellare i metalli
- Dalla **modernità** in poi (iniziando circa col 1750 = rivoluzione industriale), la risorsa chiave della produzione è diventata la **conoscenza**.
- L'uso di diverse forme di conoscenza (scienza, tecnologia, modelli, significati ecc.) ha consentito infatti di **sostituire il lavoro energetico** (muscolare) che in precedenza trasformava direttamente la materia, con **lavoro cognitivo** (lavoro che produce conoscenza)
- Il lavoro cognitivo usa le capacità della mente e del corpo umano per creare **teorie scientifiche, soluzioni tecnologiche, macchine e energie artificiali** (carbone, petrolio, elettricità ecc.), cui è demandata la creazione di utilità e dunque di valore.
- Ma questo provoca una **metamorfosi** (la modernizzazione), perchè **le leggi che governano l'uso della risorsa conoscenza sono molto diverse da quelle che riguardano il lavoro e gli altri fattori materiali**

## I MODI CON CUI LA CONOSCENZA MODERNA CREA VALORE

La conoscenza moderna (e dunque il lavoro cognitivo che la produce) crea valore perché usa il suo:

- I. capacità generativa**, perché esplora **lo spazio del possibile** con l'immaginazione, l'innovazione, la sperimentazione, tutte cose che vanno oltre l'esistente = **la conoscenza non è strumentale (un puro mezzo), ma creativa e riflessiva (genera fini)**
- II. capacità moltiplicativa** (degli usi e del valore) che deriva dalla sua **riproducibilità a costo zero** (se si tratta di conoscenza perfettamente codificata) o comunque ad un costo più basso del costo di (prima) produzione = **la conoscenza non è scarsa, ma moltiplicabile**
- III. capacità connettiva**, quando la conoscenza viene usata per stabilire relazioni funzionali tra persone e col contesto, ponendo le basi sociali per la **co-produzione di valore**. La co-produzione funziona infatti se viene organizzata da un potere regolativo o da una rete collaborativa che fissano gli impegni assunti e determinano la distribuzione del valore co-prodotto (in base al potere contrattuale di ciascuno = **utilità e non-sostituibilità dell'apporto**). La co-produzione, su base collaborativa, può avvenire anche sotto forma di **economia dello sharing, gratuità** o  **dono** di alcune conoscenze socialmente condivise = **la conoscenza non è divisibile ma condivisibile**

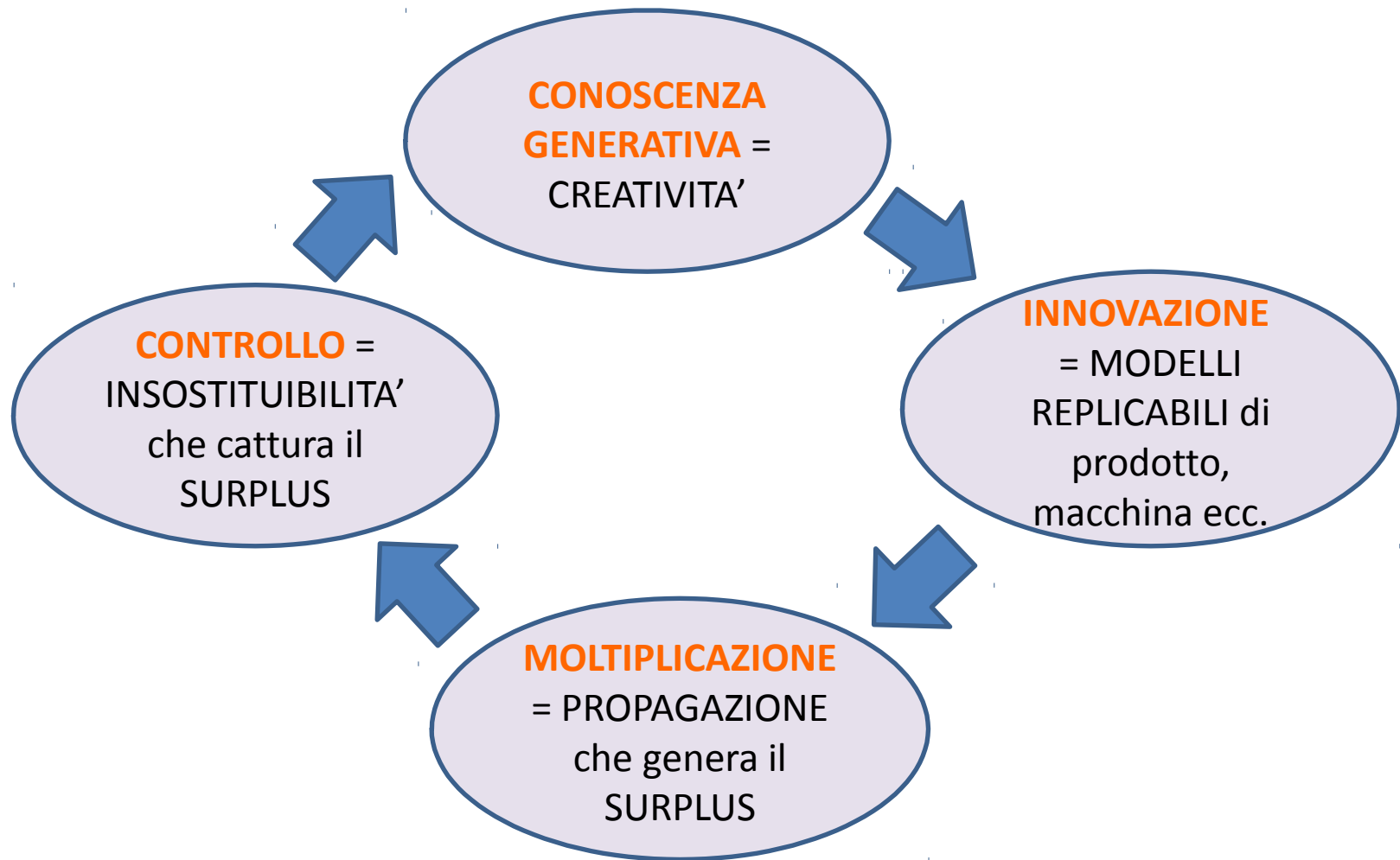
# LA CONOSCENZA CREA VALORE IN MODO DIVERSO DA QUELLO TIPICO DELLA PRODUZIONE MATERIALE

Nella produzione di valore cambiano i principi-base:

- I. GENERARE IL NUOVO** = Quando si ha a che fare con puri mezzi (nella produzione materiale) il valore viene creato massimizzando, col calcolo, **l'uso efficiente** delle risorse disponibili; quando si usa la conoscenza (che ha potere generativo, agendo anche sui fini) l'efficienza non è tutto, perché il valore si produce **creando innovazioni, significati, esperienze, identità**
- II. MOLTIPLICARE L'ESISTENTE** = Quando si ha a che fare con una risorsa scarsa (produzione materiale), il valore viene creato **allocando razionalmente** le risorse disponibili; se invece si ha a che fare con una risorsa moltiplicabile il valore si crea **umentando il bacino di ri-uso** della conoscenza stessa
- III. COSTRUIRE LA TRAMA CONNETTIVA TRA PERSONE E CON I CONTESTI** = Quando si ha a che fare con una risorsa divisibile (produzione materiale), il valore viene creato assegnando a ciascun attore – in concorrenza – un compenso pari alla sua **produttività marginale**. Se invece si utilizza una risorsa non divisibile, ma condivisibile, come la conoscenza che circola nella società (si impara dagli altri e gli altri imparano da noi), il valore viene **creato costruendo una relazione organizzata** tra i diversi attori in condizione di condividere la conoscenza di ciascuno, e **distribuendo** il valore creato con regole che discendono da



# LA CONOSCENZA GENERATIVA COSTA, E LA SUA ACCUMULAZIONE E' SOSTENIBILE SOLO SE SI RIESCE A CATTURARE UNA PARTE IMPORTANTE DEL SURPLUS DI FILIERA



**I NUOVI MODELLI DI BUSINESS  
PER IMPRESE, PERSONE, TERRITORI**

# RISPETTO A QUESTO, IL SISTEMA ITALIANO E' DAVVERO IRRIMEDIABILMENTE SBAGLIATO RISPETTO ALLE NUOVE ESIGENZE COMPETITIVE?

Il sistema italiano di **impresa diffusa e addensata in cluster locali** fa fatica ad allinearsi ai nuovi «venti» che spingono in avanti la transizione in corso (**grandi moltiplicatori, grandi distanze, grandi narrazioni** per il worldmaking)

Ma – pur essendo **diversi dagli altri** - non siamo affatto tagliati fuori dall'evoluzione che si prospetta per il prossimo futuro: l'importante è **non vivere la propria differenza come un limite, quando invece, può essere una risorsa**

Per fare gli investimenti a rischio che preparano il nuovo paradigma del XIX secolo occorre avere fiducia nelle proprie capacità, seguire i percorsi di innovazione eccellente che esistono, credere nella forza della collaborazione tra persone, tra imprese e nel sistema della rappresentanza

# La chance del modello italiano: 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**

# Bisogna però darsi da fare per superare i limiti del nostro modo di lavorare

I modelli di business e di rappresentanza che ereditiamo dal novecento mescolano il **modello FORDISTA 1900-1970** (Stato, sindacato, grandi organizzazioni piramidali) e col **CAPITALISMO DISTRETTUALE 1970-2000** (localismo, informalità, mancanza di organizzazione, individualismo)

Ma oggi **hanno perso la loro forza propulsiva**: ha ancora valore l'**ENERGIA DELLE PERSONE** ma la vecchia cornice la sterilizza perché impedisce loro di aumentare i moltiplicatori, estendere le relazioni a distanza e alimentare grandi narrazioni

Per cogliere le nuove opportunità bisogna mettere le persone in grado di **operare a distanza, lavorare in rete tra loro e di muoversi all'interno di un sistema che le aiuta**

# LA RISORSA CHIAVE DA METTERE IN MOVIMENTO NELLE FILIERE: L'INTELLIGENZA RELAZIONALE

L'Intermediazione si trova «nel giusto mezzo» di questo processo di ri-configurazione, perché a contatto diretto con il mondo del consumo:

- **invecchiano le vecchie formule e i loro vantaggi competitivi** (la crisi rimette in discussione **tutti** i modelli di business, dei grandi e dei piccoli)
- nella ricerca di un ruolo diverso conta la **capacità di auto-organizzazione**, ossia la capacità di modificare il proprio assetto in modo da valorizzare e incentivare anche possibili cambiamenti di altri (consumatori, fornitori, comunicatori, connettori logistici ecc.), coerenti con le proprie strategie: **non basta proporre un nuovo prodotto, bisogna indurre la filiera a trasformarsi in modo da aumentarne il potenziale di valore**

**DIVENTA ESSENZIALE L'INTELLIGENZA  
RELAZIONALE**

# IN PASSATO: la propagazione che c'è stata in Italia

## ACCESSO

Macchine,  
Lavoro specializzato,  
imitazione

## CREATIVITA'

Flessibilità, piccole serie  
Creatività personale

## Conoscenze informali sedimentate nei luoghi

## MOLTIPLICAZIONE

Distretti,  
catene di subfornitura

## CONTROLLO

Posizionamento  
nelle filiere locali, fiducia,  
copiatura reciproca

# OGGI: serve una propagazione diversa

## **ACCESSO**

Linguaggi formali,  
Ricerca, reti lunghe

## **CREATIVITA'**

Reti distributive  
globali  
marchi, multiculturalità

## **Che cosa manca (e rimane da fare)**

## **MOLTIPLICAZIONE**

Reti globali aperte  
a monte e a valle

## **CONTROLLO**

Specializzazioni  
Eccellenti, canali  
esclusivi di relazione

# L'ITALIA NEL FILM CHE ABBIAMO VISTO FINORA

**IL TALLONE D'ACHILLE DEL MODELLO ITALIANO:**

## **PROPAGAZIONE 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 nelle **relazioni di prossimità** all'interno dei sistemi locali



## **NUOVE ALLEANZE: partnership cercasi**

Le imprese italiane devono **far valere la propria differenza distintiva** (e la differenza distintiva dei loro **sistemi territoriali**) non isolandosi ma cercando **nuovi riferimenti strategici a scala internazionale**, al fine di realizzare con la necessaria **massa critica**:

- un investimento importante **in capitale relazionale** (reti distributive, marchi, garanzie, ICT, sistemi di gestione, codici condivisi)
- un investimento importante **in capitale intellettuale** (ricerca, formazione, sperimentazione delle innovazioni, condivisione delle conoscenze di base)
- e hanno bisogno di robuste **partecipazioni al finanziamento e al rischio** delle loro proiezioni verso l'immateriale e il globale

# CHE COSA POSSIAMO APPORTARE AI PARTNERS POTENZIALI

**ACCESSO**  
Accoppiare  
le relazioni  
personali al sapere  
formale

**USO CREATIVO**  
Disponibilità  
ad ascoltare,  
creatività  
negli usi

## Che cosa manca (e rimane da fare)

**MOLTIPLICAZIONE**  
Filiera  
multilocalizzate  
altamente flessibili  
e reattive

**CONTROLLO**  
Marchi *glo-cal*,  
Distribuzione  
globale  
Comunità di senso

# Le reti sono sistemi collaborativi di co-produzione del valore

- Le reti sono relazioni di collaborazione tra imprese che rimangono **autonome**, ma **si rendono interdipendenti** perché si legano alle capacità, competenze, lavorazioni di altre
- In Italia abbiamo molte **reti informali**, che hanno compensato la piccola dimensione delle imprese, dando la possibilità di avere massa critica quando serve (cooperative, consorzi, distretti industriali, catene di fornitura, ATI ecc.)
- Oggi le reti che servono sono quelle necessarie per investire nella **conoscenza** e farla rendere, agganciando le cinque grandi onde della transizione: se bisogna investire e prendere rischi in modo congiunto, serve una **formalizzazione impegnativa**
- Per questo è stato di recente varato il **contratto di rete**, che mette insieme più imprese interessate a sostenere un **progetto comune** e ad agire **in modo collaborativo** per il suo successo

**C'E' DIFFIDENZA VERSO LE RETI, A CAUSA DELL'INDIVIDUALISMO:  
MA LE RETI, CHE NASCONO DALLE VARIE OCCASIONI, REGGONO  
SOLO SE ALLA FINE RENDONO, PERCHE' CREANO UN VALORE  
AGGIUNTO DI RETE**

# Il valore aggiunto di rete: potenza dei moltiplicatori cognitivi

- Se la specializzazione in rete (tra **5 operatori**) porta ciascun operatore a ridurre di **5 volte** l'ampiezza del campo cognitivo su cui investe e il **peso degli investimenti** richiesti
- gli **scambi (commercio), il bacino di ri-uso e il valore generato** dall'impiego della conoscenza posseduta crescono anch'essi di **5 volte**
- ..... e di quasi **5 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

Domanda conseguente:

**DI QUANTO AUMENTERA' IL PROFITTO  
SULL'INVESTIMENTO FATTO?**

# QUATTRO MODI DI PRODURRE VALORE ATTRAVERSO L'APPRENDIMENTO IN RETE

- **CO-INNOVAZIONE** = si mettono insieme risorse complementari per affrontare problemi più complessi di quelli affrontabili singolarmente e per avere accesso rapidamente al sapere altrui
- **SPECIALIZZAZIONE RECIPROCA** = focalizzando le proprie competenze su core competences differenti, si riduce l'investimento e si aumentano i rendimenti
- **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.)

**PER AUMENTARE LA PRODUTTIVITA' DEGLI ASSETS  
IMMATERIALI NON BASTA LAVORARE IN RETE, BISOGNA FARE  
UNA DI QUESTE COSE O UN INSIEME DI ESSE.  
SE CI SONO INVESTIMENTI IMPORTANTI BISOGNA  
FORMALIZZARE LE RETI (es. contratto di rete)**

# Che cosa è in sostanza una RETE: la trama su cui la conoscenza si addensa intorno ad un **PROGETTO COMUNE**

## **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

# Verso un sistema di relazioni A TRE LIVELLI

Per organizzare la divisione del lavoro servono legami di diversa natura, da usare **in modo COMPLEMENTARE:**

- 1. FILIERA MATERIALE** (divisione del lavoro nelle fasi e funzioni del processo di fabbricazione materiale del prodotto)
- 2. RETE COGNITIVA** (divisione del lavoro nella produzione e nell'uso delle conoscenze)
- 3. CLUSTER DI PROSSIMITA' MULTILocalizzati** (intelligenza creativa non separabile dal contesto territoriale, ma realizzata ormai connettendo una pluralità di luoghi)

### **3) IL VENTO E' CAMBIATO**

#### **RISPOSTA**

**cavalcare le grandi onde della transizione, sfruttando la loro energia con l'abilità del surfista**



# CAPITALISMO GLOBALE DELLA CONOSCENZA IN RETE

## UN NUOVO MODO DI VIVERE E LAVORARE

- Le nostre idee di business e le nostre filiere rispecchiano le esigenze dei paradigmi produttivi ereditati dal novecento (**FORDISMO** 1900-1970 e **CAPITALISMO DISTRETTUALE** 1970-2000)
- dal 2000 è iniziata la transizione verso un nuovo modo di vivere e di lavorare, che mette insieme mercato globale, nuova economia della conoscenza e organizzazione a rete: il **CAPITALISMO GLOBALE DELLA CONOSCENZA IN RETE**
- La transizione è mossa da una **ENERGIA PROPULSIVA DI SISTEMA** che deve essere utilizzata dalle imprese per sostenere le nuove idee di business e le nuove forme di organizzazione

**MA PER USARE IL NUOVO VENTO DOBBIAMO  
CAMBIARE LA BOTTA E LE VELE DEL NOSTRO NAVIGLIO**

# **PER METTERE IN MOVIMENTO IL MOTORE DELLA RICOSTRUZIONE, NON BASTA AVERE BUONE IDEE**

BISOGNA APPOGGIARLE ALLA CORRENTE DEI GRANDI TREND CHE TRASFORMANO IL MONDO CREANDO SPAZI PER CERTE INNOVAZIONI E CHIUDENDO LE POSSIBILITA' PER ALTRE

L'innovatore di successo sa come fare

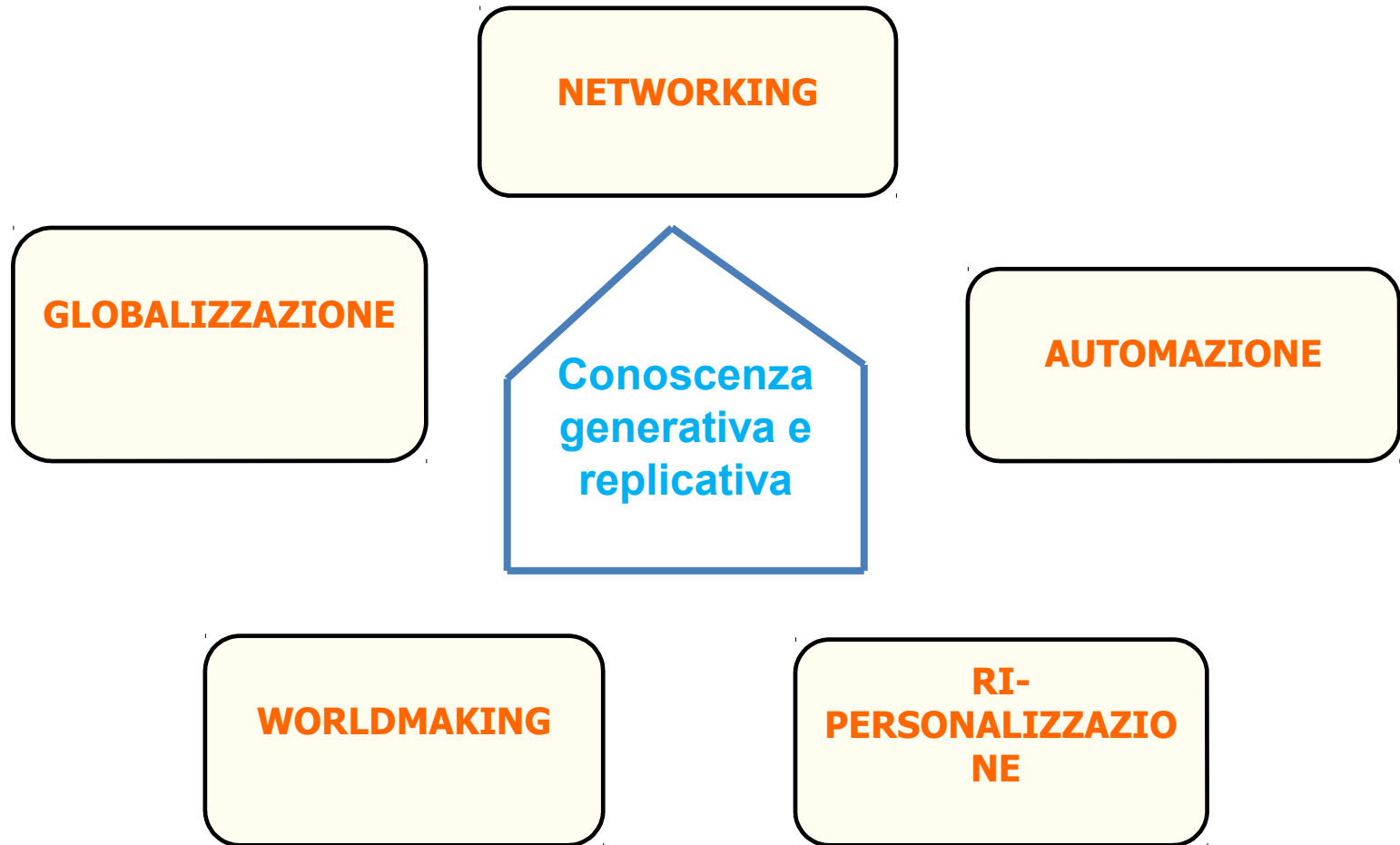
**S U R F I N G**

**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, PERSONE E TERRITORI STABILISCONO COL NUOVO PARADIGMA EMERGENTE**

# LE CINQUE GRANDI ONDE CHE STANNO PLASMANDO IL 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, **umentando 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



# GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Per chi volesse approfondire i temi trattati:

- Rullani E. et al. (2012), *Innovazione e produttività. Alla ricerca di nuovi modelli di business per le imprese di servizi*, Angeli, Milano
- 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, traduzione tedesca *Ökonomie des Wissens. Kreativität und Wertbildung im Netzwerkkapitalismus*, Verlag Turia Kant, Vienna, 2011

