



NON E' UNA CRISI MA UNA TRANSIZIONE

Enzo Rullani

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

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

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.</i>	<i>66,0</i>	<i>54,4</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)

<u>SETTORI</u>	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)

**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 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, 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:

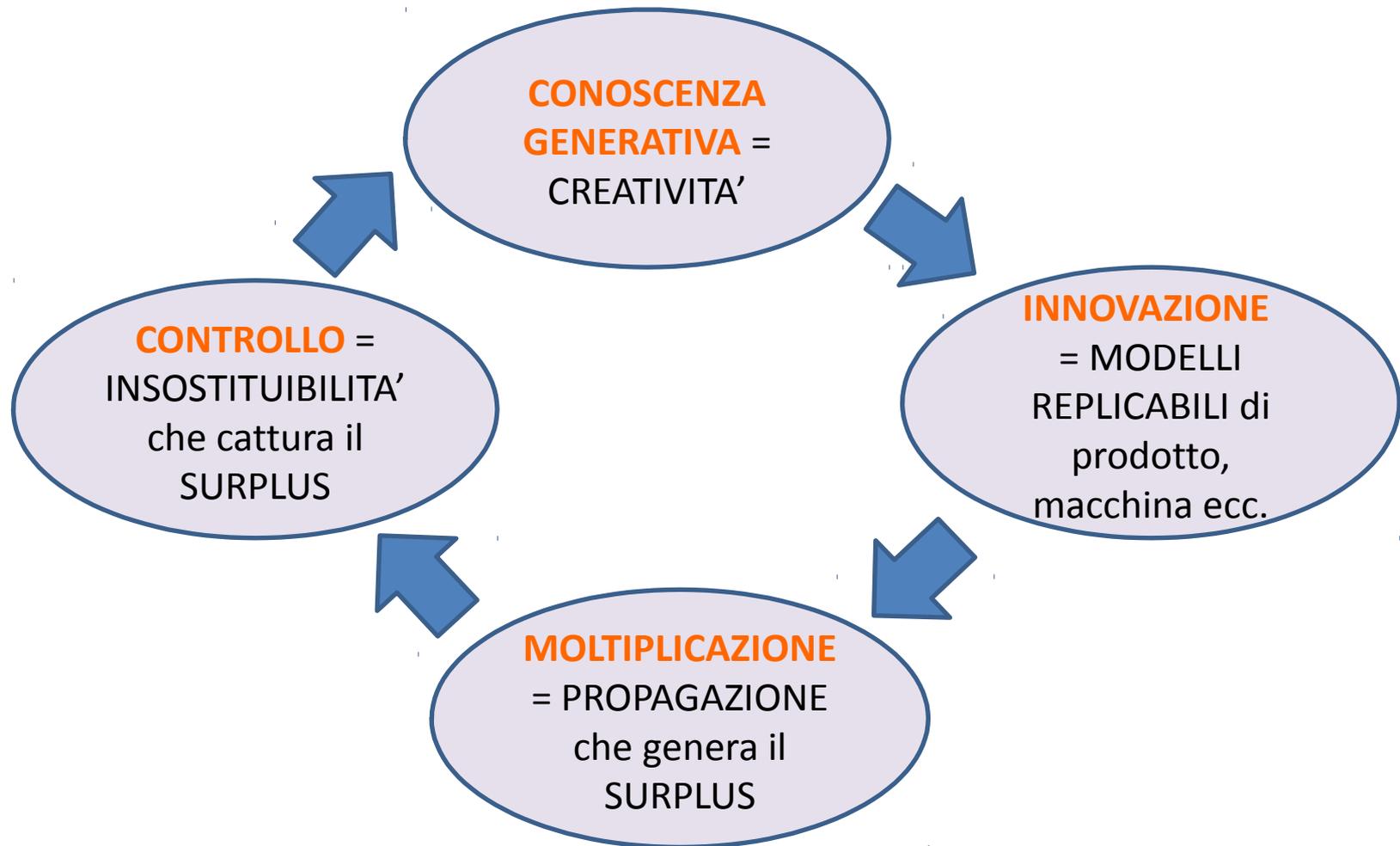
- I. capacità generativa**, perché esplora **lo spazio del possibile** con l'immaginazione, l'innovazione, la sperimentazione, tutte cose che vanno oltre l'esistente = **la conoscenza non è strumentale (un puro mezzo), ma creativa e riflessiva (genera fini)**
- II. capacità moltiplicativa** (degli usi 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 **aumentando 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



Che cosa manca (e rimane da fare)



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

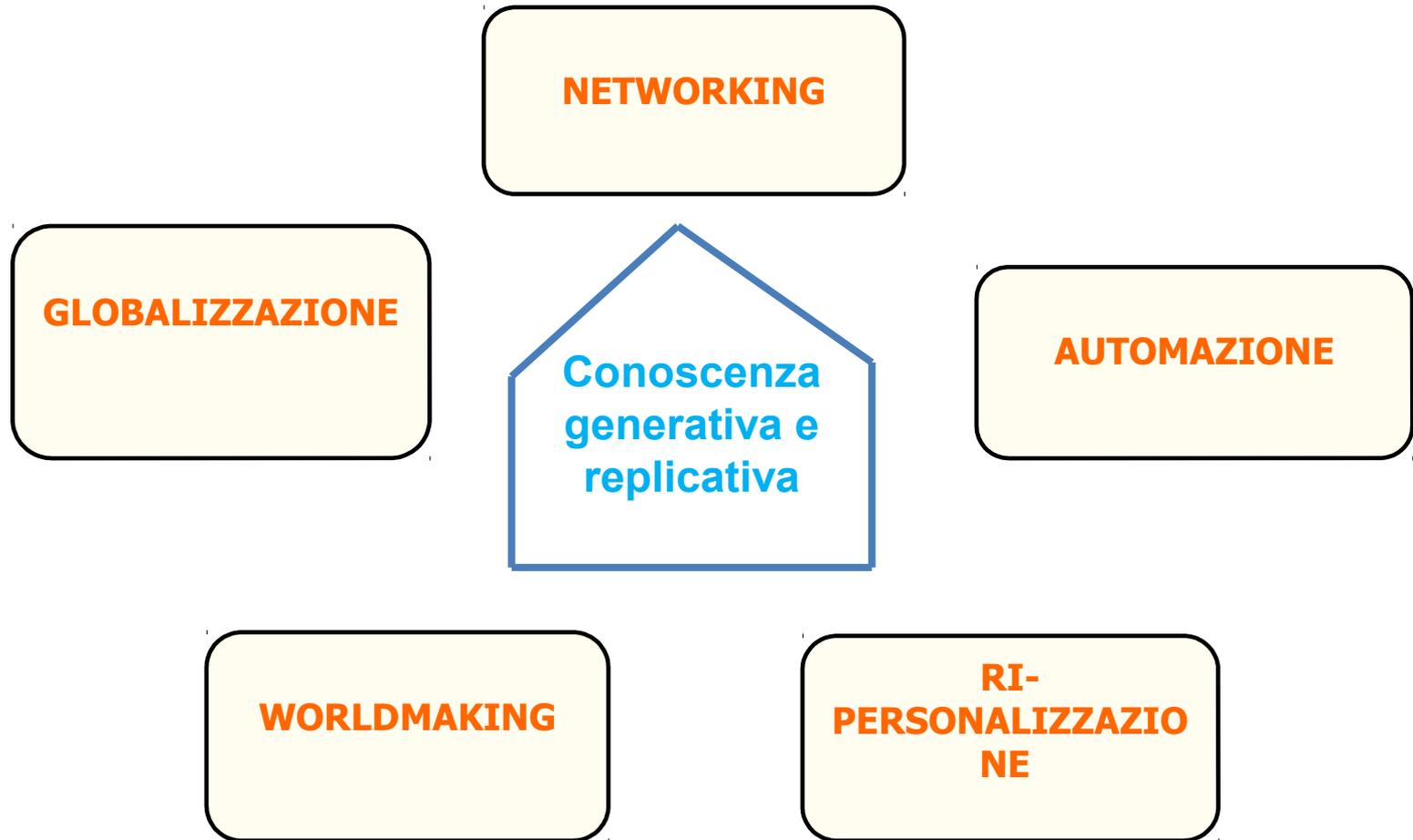
S U R F I N G

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

