



# **Digitalizzazione e cambio dei modelli di business**

## **Nuove prospettive di sviluppo per la manifattura del Nordest**

*Enzo Rullani*

*Tedis, Venice International University*

*tLab del CFMT, Milano*

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

*(Marcel Proust)*

# DA UN PARADIGMA AD UN ALTRO

Nella storia della modernità, possiamo riconoscere la successione di diversi paradigmi, ciascuno dei quali ha cambiato il modo di vivere e di lavorare di tutti

- Il **CAPITALISMO MERCANTILE** 1750-1900
- Il **FORDISMO** 1900-1970
- Il **CAPITALISMO DISTRETTUALE** 1970-2000
- Il **CAPITALISMO GLOBALE DELLA CONOSCENZA IN RETE** post-2000

In questa successione, le **conoscenze** rimangono sempre l'asse portante di ogni paradigma, ma il loro ruolo e la loro natura **cambiano** col succedersi dei paradigmi: i **DISTRETTI INDUSTRIALI** hanno sviluppato conoscenze competitive nel periodo 1970-2000, avendo il «vento in poppa», ma dal 2000 il vento è cambiato e devono riorganizzarsi adeguando forme di business, competenze e prodotti/servizi forniti ai clienti

# CRISI DEL FORDISMO E AUMENTO DELLA COMPLESSITA' = sviluppo del NORDEST

Il modello fordista ottimizzava il sistema proprietario facendo il massimo delle **economie di scala** attraverso gli **standard**, i **programmi**, il **controllo diretto** della filiera (integrazione verticale), l'eliminazione dei fattori di **indeterminazione** (disciplina interna e influenza su ambiente esterno). Inoltre, sul mercato la crescita dell'impresa aumentava i **volumi**

Ma il prezzo era la **rigidità = RIDUZIONE DELLA COMPLESSITA' AMMESSA** (VARIETA', VARIABILITA', INTERDIPENDENZA, INDETERMINAZIONE)

La crisi del modello fordista inizia negli anni '70, quando la rigidità dei programmi impedisce di rispondere in modo rapido e poco costoso alla **turbolenza** (prezzo del petrolio, dollaro, autunno caldo, tecnologia general purpose, consumi di seconda dotazione ecc.)

Il capitalismo distrettuale si è sviluppato nel periodo 1970-2000 sulla base della **CRESCITA DELLA COMPLESSITA'** = forte **domanda di flessibilità** cui le aziende fordiste non riuscivano a rispondere in tutta Europa

**LE AZIENDE DEL NORDEST SVILUPPANO UN CAPITALISMO DIVERSO**

# DISTRETTI a NORDEST: economia della prossimità 1970-2000

In partenza: **massiccio outsourcing** delle filiere da parte delle maggiori imprese = **79%** per le medie imprese italiane fino agli anni pre-crisi)

La de-costruzione dei sistemi chiusi del fordismo dà luogo alla ricostruzione di filiere e sistemi settoriali utilizzando come collante il «**capitale sociale**» di competenze, fiducia e imprenditorialità diffusa nei circuiti di prossimità

La risposta dei distretti industriali italiani nel periodo 1970-2000:

- **auto-organizzazione** dal basso attraverso le **iniziative imprenditoriali** delle molte PMI emergenti;
- uso dell'**intelligenza fluida degli uomini** per gestire la complessità
- addensamento/specializzazione in **filiere locali** per utilizzare i vantaggi della **prossimità**;
- **informalità** delle relazioni e delle conoscenze impiegate (ricavate dalla **pratica** e dall'**imitazione** locale)

# Dal 2000 in poi CAMBIA IL VENTO per i distretti e per il Nordest

Dal 2000 in poi questo modello ha dovuto fare i conti con:

- la **digitalizzazione**, che - riducendo il peso della distanza – depotenzia i vantaggi della prossimità)
- la **globalizzazione**, che dà accesso ai vantaggi dei grandi moltiplicatori di scala e alle grandi differenze nei costi e nelle capacità tra i diversi paesi
- di conseguenza il **capitale sociale** accessibile nel circuito locale **non basta più**, e bisogna:
  - 1) fare **investimenti** e assumere **rischi crescenti** per seguire l'evoluzione dei mercati, con imprenditori che spesso non hanno i mezzi per affrontarli
  - 2) aprire le **filiere locali al globale** (a monte e a valle)
  - 3) **codificare e digitalizzare** una parte delle relazioni e delle conoscenze informali possedute

**ALCUNI DEI VANTAGGI SONO DIVENTATI SVANTAGGI**

Avere nuovi occhi:

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

PERCHE'

Sta prendendo forma un **nuovo paradigma**:

**IL CAPITALISMO GLOBALE DELLA  
CONOSCENZA IN RETE**

# INTANTO PERO', IL MONDO E' IN RIVOLUZIONE

Quote % su produzione manifatturiera mondiale a prezzi e dollari costanti

PAESI	2000	2007	2014	Popolazione 2014	
				quota%	densità ind.*
<b>Cina</b>	<b>8,3</b>	<b>14,3</b>	<b>32,8</b>	<b>18,9</b>	174
<b>India</b>	<b>1,7</b>	<b>2,8</b>	<b>2,7</b>	<b>17,8</b>	15
<b>Brasile</b>	<b>2,0</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6</b>	<b>2,8</b>	92
<b>Russia</b>	<b>0,8</b>	<b>2,1</b>	<b>1,9</b>	<b>2,0</b>	95
<i>BRIC tot.</i>	<i>12,8</i>	<i>21,8</i>	<i>40,1</i>	<i>41,5</i>	<i>96</i>
<b>Stati Uniti</b>	<b>24,5</b>	<b>17,7</b>	<b>14,1</b>	<b>4,4</b>	320
<b>Giappone</b>	<b>16,0</b>	<b>9,5</b>	<b>6,2</b>	<b>1,8</b>	344
<b>Germania</b>	<b>6,7</b>	<b>7,5</b>	<b>5,3</b>	<b>1,1</b>	481
<b><u>Italia</u></b>	<b><u>4,2</u></b>	<b><u>4,5</u></b>	<b><u>2,5</u></b>	<b>0,8</b>	312
<b>Francia</b>	<b>4,0</b>	<b>3,9</b>	<b>2,5</b>	<b>0,9</b>	278
<b>Corea (sud)</b>	<b>3,2</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>	<b>0,7</b>	529
<i>Paesi avanzati tot.</i>	<i>72,4</i>	<i>60,0</i>	<i>43,7</i>	<i>12,9</i>	<i>339</i>

\* Numero indice della produzione manifatturiera pro-capite (media mondiale = 100)  
 ricavato come quota manifattura / quota popolazione (nostre elaborazioni)  
 Dati Global Insight, elaborazioni CSC (Scenari industriali novembre 2015)



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

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

<b>SETTORI</b>	<b>M O N D O</b>		<b>I T A L I A</b>	
	2007	2013	2007	2013
<b>2000=100</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*

# Un sistema fuori equilibrio

Comparazione dei costi del lavoro tra diverse aree concorrenti nell'economia globale, *US dollars*, anno 2012\*

Norvegia	63,4	Nuova Zelanda	24,8
Svizzera	57,8	<b>Singapore</b>	<b>24,2</b>
Svezia	49,8	<b>Corea</b>	<b>20,7</b>
Danimarca	48,5	Israele	20,1
Australia	47,8	Grecia	19,4
<b>Germania</b>	<b>45,8</b>	Argentina	18,8
Finlandia	42,6	Portogallo	12,1
Austria	41,5	<b>Rep. Ceca</b>	<b>11,9</b>
<b>Francia</b>	<b>39,8</b>	Brasile	11,2
Olanda	39,6	Taiwan	9,5
<b>USA</b>	<b>35,7</b>	<b>Ungheria</b>	<b>8,9</b>
<b>Giappone</b>	<b>35,3</b>	<b>Polonia</b>	<b>8,2</b>
<b><u>ITALIA</u></b>	<b><u>34,2</u></b>	<b>Messico</b>	<b>6,4</b>
<b>Regno Unito</b>	<b>31,2</b>	<b>Filippine</b>	<b>2,1</b>
<b>Spagna</b>	<b>26,8</b>		

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

# IL MOTORE DELLA TRANSIZIONE IN CORSO E' LA DIVERSA ORGANIZZAZIONE DELLE FILIERE COGNITIVE

- L'origine dello tsunami: a causa della globalizzazione e della digitalizzazione, 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**.
- Gli **ATTRATTORI** di questi flussi, accanto ai **minori costi**, sono le **CAPACITA' DIFFERENZIALI** (aree metropolitane, centri di ricerca, cluster creativi, logistica fluida ecc.) e soprattutto le **CONOSCENZE GENERATIVE**, che sono *embedded* nelle menti delle persone e nei contesti territoriali.
- Nelle filiere globali coesistono localizzazioni dotate di vantaggi di costo e localizzazioni dotate di vantaggi in termini di capacità di conoscenze generative che sono quelle meno sostituibili = dotate di maggiore potere contrattuale nella distribuzione del valore generato dalla filiera

**L'ITALIA COME PUO' AVERE CAPACITA' DI COMPETERE E DI ATTRARRE NELLE NUOVE FILIERE GLOBALI?**

# **PER METTERE IN MOVIMENTO IL MOTORE DELLA GENERAZIONE DI VALORE, 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

Impresa, lavoro e territorio devono imparare insieme a fare

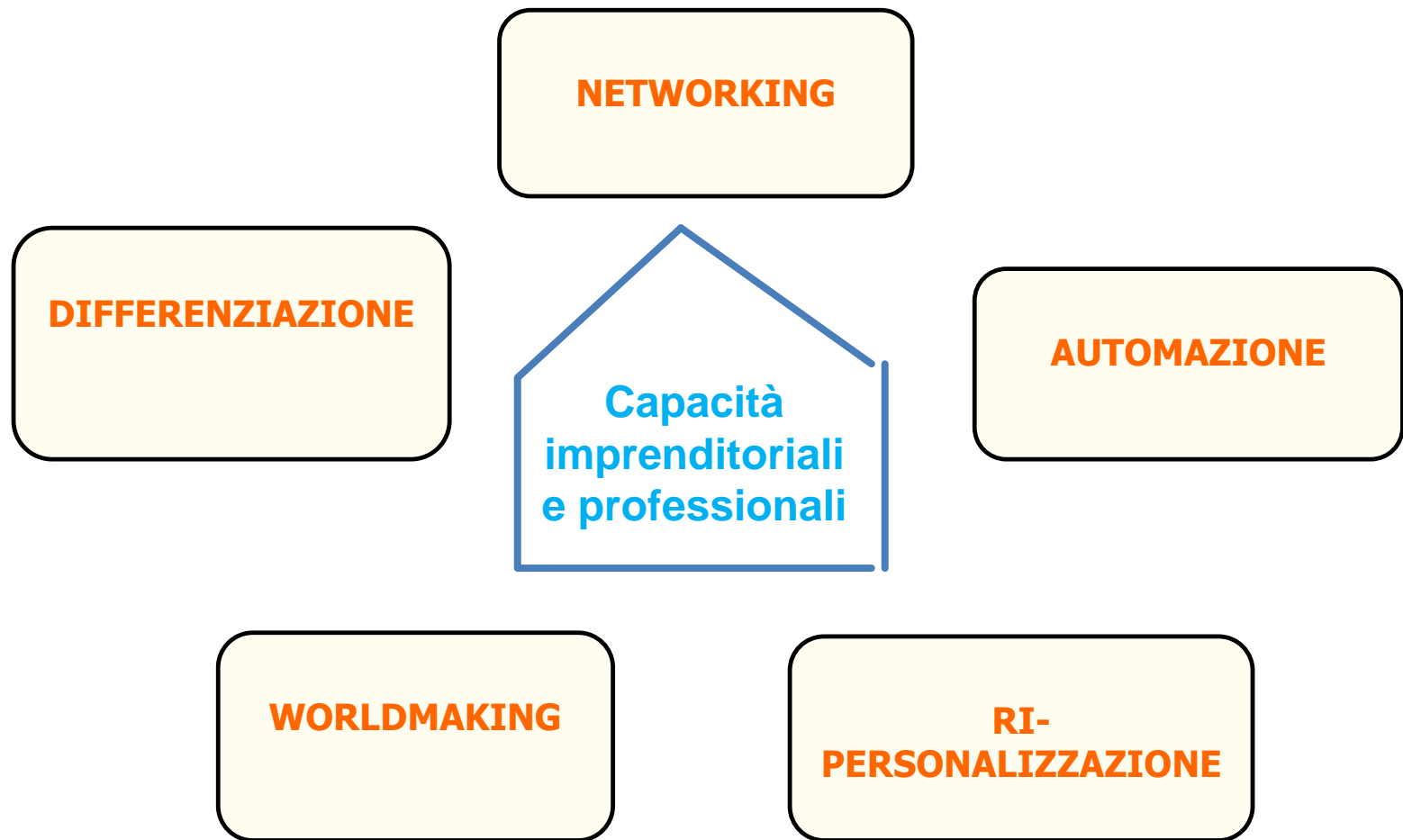
**S U R F I N G**

**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



## DIFFERENZIAZIONE

*Nelle nuove filiere globali/digitali si crea valore sfruttando 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 nuove filiere 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

# DAL VECCHIO AL NUOVO: CHE FARE?

## CAMBIARE I MODELLI DI BUSINESS

SVILUPPANDO IMPRESE CREATIVE INSERITE IN **FILIERE  
DIGITALI/GLOBALI** CHE GENERANO VALORE  
UTILIZZANDO LA FORZA DELLA TRANSIZIONE IN  
CORSO

questo è il solo modo possibile per  
**aumentare (di molto) la produttività**  
= valore per ora lavorata e/o per euro investito

# NELL'OPEN INNOVATION DEL PROSSIMO FUTURO BISOGNA IMPARARE AD BILANCIARE DUE LEVE

- I **MOLTIPLICATORI** della **conoscenza replicativa** legati 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

# MODELLI DI BUSINESS PER L'INNOVAZIONE CONTINUA NELLA TRANSIZIONE DIGITALE/GLOBALE DI OGGI

**ECOLOGIE** **CREATIVE**



# IL NORDEST HA SOFFERTO LA CRISI 2008-14, MA NE STA USCENDO BENE

- Dal 2008 al 2014, la **manifattura** ha perso un 25% del prodotto nel periodo della **crisi** (di domanda)
- Ma le **esportazioni** hanno recuperato e poi tenuto, mentre la domanda interna calava
- Il **Nordest dei distretti** ha un buon posizionamento nell'export e sta recuperando sul PIL
- I suoi **tassi di disoccupazione** si stanno normalizzando
- La qualità delle **competenze professionali** è buona dal lato imprenditoriale, ma carente come livelli di **istruzione e formazione** del capitale umano
- C'è ancora un basso livello degli **investimenti** e le imprese preferiscono non rischiare



# MA QUESTE INNOVAZIONI GENERANO UN MIS- MATCH TRA VECCHIO E NUOVO: 4 PROBLEMI APERTI CHE CERCANO RISPOSTA

- 1) Il **lavoro esecutivo** si trova a competere con il low cost e con i robot, **svalorizzandosi**
- 2) Aumentano **instabilità** e **rischio diffuso**
- 3) Gli **automatismi** della crescita si inceppano a causa della loro **insostenibilità**
- 4) La transizione accresce la **differenziazione** e la **disuguaglianza** nel **sistema sociale**

# 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.**
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.)

# FINORA

## LA FINANZA HA INCENDIATO 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 asfissiano il mercato e fanno crollare le aspettative

# 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 REAGISCE RINSALDANDO I LEGAMI

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

# E' CAMBIATA LA DISTRIBUZIONE DEL RISCHIO TRA CAPITALE E LAVORO

- Nel **sistema fordista**, il lavoro era un **FATTORE STANDARD** (tempo-lavoro) che, essendo stabilizzato sul posto rappresentava per le imprese un **costo FISSO**, ossia un **rischio** rispetto alle fluttuazioni della domanda. Questo rischio era tuttavia **assorbito** attraverso il potere di controllo della grande impresa e la garanzia dello Stato keynesiano
- Nel **capitalismo distrettuale**, tutto è diverso: il lavoro si **INDIVIDUALIZZA e perde in parte la sua fissità**, perché le imprese sono piccole e le persone nel territorio cambiano spesso datore di lavoro, grazie alla piena occupazione locale = **il rischio è distribuito nel territorio**
- Tuttavia, **dal 2000 in poi**, e specialmente con la crisi 2008-14, il **RISCHIO torna sulle spalle del singolo lavoratore e della singola impresa**. Con tutte le conseguenze del caso: **GIOCO DEL CERINO, SUSSIDI, PRECARIZZAZIONE = INSICUREZZA DEL LAVORO**

# 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 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**



# La nuova figura dominante: il **LAVORATORE CHE SI AUTO-IMPREDITORIALIZZA**, investendo tempo, denaro e attenzione sulla propria professionalità

- Per contrastare la concorrenza del lavoro low cost nelle filiere globali (i "cinesi"), occorre che ogni ora di lavoro abbia una **produttività doppia dell'attuale**
- Questo richiede un **salto nella professionalità del singolo lavoratore**, oltre che una diversa organizzazione del lavoro nell'impresa (rischio, autonomia, intelligenza)
- La professionalità si logora rapidamente e va continuamente rinnovata: non basta la qualifica, serve un investimento iniziale in **istruzione**, la partecipazione a **processi sperimentali e di innovazione on the job**, la **formazione continua**, il **rinnovo del bagaglio di istruzione iniziale** (fuori dalla pratica del lavoro), la libera e ricorrente partecipazione a **comunità professionali** nel campo di interesse

Per fare questo

il LAVORATORE DEVE **INVESTIRE SU SE STESSO** E IL CONTRATTO DI LAVORO DEVE **IMPEGNARE L'IMPRESA A FARE ALTRETTANTO** SUL LAVORO DIPENDENTE O SUL LAVORO DI FILIERA COLLEGATO

# PER AFFRONTARE QUESTA TRANSIZIONE CIASCUNO DEVE INVESTIRE IN PROFESSIONALITA' E IN CAPACITA' DI RELAZIONE

- Un investimento importante di **tempo, denaro e attenzione** nella formazione del proprio capitale professionale e relazionale (differenziale) può essere sostenibile nel tempo solo se questo investimento:
  - **GENERA VALORE** per le imprese che lo utilizzano, per le filiere servite e dunque per i consumatori che ne ricevono i frutti
  - **CATTURA una quota adeguata del VALORE co-generato** con imprese e filiere, avendo un certo potere contrattuale nella distribuzione del reddito, sulla base della sua insostituibilità rispetto alle alternative disponibili

**NON TUTTI LO POSSONO FARE  
NON TUTTI LO FARANNO**



- Rullani E, Sebastiani R., Corsaro D., Mele C. (2015), *Intelligenza relazionale. Nuove idee per l'economia dei servizi*, tLab CFMT, Angeli, Milano
- Rullani E., Sebastiani R., Corsaro D., Mele C. (2014), *Sense-Making. La nuova economia del valore*, Franco Angeli, Milano, 2014
- Rullani E. (2016), "Analisi delle performances delle filiere e delle reti", in: *Rapporto 2015* dell'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, Unioncamere, Roma
- Castellani D., Rullani E., Zanfei A. (2017), Districts, multinationals and global/digital networks, *Economia e Politica Industriale / Journal of Industrial and Business Economics*, 44 (4), pp. 429-447 (con
- Rullani E., *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio, Venezia, 2010
- 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