



*La ricerca per l'impresa rete*

*CNA Emilia Romagna*

*Bologna, 08 maggio 2009*

## **Impresa rete e reti di impresa nell'economia della conoscenza**

**Enzo Rullani**

*Venice International University, Tedis Center*

*Laboratorio Network RLN, Venezia*

**[www.rullani.net](http://www.rullani.net)**



## Vivere con la crisi

LA CRISI NON E' UN FENOMENO  
CONTINGENTE MA ESPRIME LA NATURA  
**INSTABILE** DEL CAPITALISMO GLOBALE  
DELLA CONOSCENZA

**bisogna che persone, imprese e  
territori si adeguino a vivere con la  
crisi trasformandola in fonte di valore  
e di vantaggio competitivo**



## **MODI DIVERSI DI AFFRONTARE LA CRISI CHE PRESUPPONGONO ANCHE DIVERSE VISIONI DEL MONDO**

- 1. RI-REGOLAZIONE?**
- 2. RITORNO AL PASSATO?**
- 3. AUTO-ORGANIZZAZIONE?**



## Ri-regolazione?

La globalizzazione **indebolisce la regolazione** e la negoziazione fordista a livello degli Stati nazionali

- ❖ L'economia è diventata **globale**, lo Stato è rimasto **nazionale**
- ❖ Ciò rende il mondo **interdipendente** senza che ci siano gli strumenti per governare tale interdipendenza perché:
  - ❖ Il mercato **perde il regolatore** in ultima istanza
  - ❖ IL **conflitto distributivo** principale diventa quello **TRA PAESI**
  - ❖ Non c'è **un processo di rappresentanza e di negoziazione** forte da utilizzare per mediare questo conflitto

di qui l'**INSTABILITA'** e il **MANCATO COORDINAMENTO** dimostrati nella gestione di problemi strutturali (cibo, petrolio, dumping, brevetti) e speculativi (bolla finanziaria)



## Ritorno al passato?

Con la crisi finanziaria, tornano di moda

**ECONOMIA REALE, STATO IMPRENDITORE, BANCA LOCALE, IMPRESA FAMILIARE, PRODOTTI MATERIALI**

**MA ATTENZIONE ALLA NOSTALGIA**

**CHE INGESSA IL MONDO SULL'ESISTENTE**

**Globalizzazione e smaterializzazione non si arresteranno**

perché da esse dipende la possibilità di estrarre valore dalla conoscenza. Per produrre il futuro servono dunque

**immaginazione, condivisione e coordinamento dal basso e soprattutto innovazione**



## La leva principale è un'altra: l'auto-organizzazione ottenuta dall'intelligenza delle persone che costruiscono reti

Le imprese sono immerse in un ambiente **instabile** (**capitalismo globale della conoscenza**) in cui devono continuamente rigenerare i propri vantaggi competitivi

Gli **automatismi** (mercato ri-regolato) o le **rendite di posizione** (ritorno al passato) non salvano dall'instabilità, che nasce dal tentativo di moltiplicare il **potenziale di valore** implicito nel capitalismo globale della conoscenza

Bisogna costruire le **istituzioni e relazioni della flessibilità organizzata**, ossia un sistema che è in grado di vivere in un ambiente instabile

**LE RISORSE CHIAVE SONO L'INTELLIGENZA FLUIDA DELLE PERSONE E I LEGAMI DI RETE**

## Tre crisi in una

### Tre buone ragioni per lavorare in rete

La rete risponde a **tre crisi** che abbiamo di fronte:

1. Crisi di **DOMANDA** (da interdipendenza non governata) = la rete significa **organizzazione della flessibilita' ex ante, distribuendo il rischio tra gli attori**
2. Crisi di **COMPETITIVITA'** (da riposizionamento incompiuto) = la rete serve ad **aumentare i moltiplicatori della conoscenza**
3. Crisi da **INSOSTENIBILITA'** (crescita **dissipativa**, che non riproduce le sue premesse) = la rete serve a **creare un sistema riflessivo** assegna valore alla sostenibilità, organizza la condivisione delle risorse comuni, costruisce un mondo affidabile basato sul reciproco riconoscimento e sulla responsabilità





**LA CRISI CI ANNUNCIA CHE  
il mondo cambia .....**



# ARRIVA IL CAPITALISMO GLOBALE DELLA CONOSCENZA

LA FASE DISTRETTUALE E' STATA UNA FASE  
DI TRANSIZIONE: ADESSO IL  
POSTFORDISMO STA PRENDENDO FORMA

1. I nuovi punti cardinali: **complessità, conoscenza, reti**
2. La **smaterializzazione** del valore
3. La **globalizzazione** dei mercati
4. Lo **spostamento della conoscenza e della crescita** verso i paesi low cost

**Dobbiamo cambiare il nostro modo di lavorare  
per utilizzare le nuove possibilità**





# Viviamo 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  
REPLICABILE

La conoscenza GENERA  
NUOVI MONDI  
aumentando lo SPAZIO  
DELLE POSSIBILITA'

**Intelligenza  
tecnica**  
**MACCHINE**

**Intelligenza  
fluida**  
**PERSONE**

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



## NEL CAPITALISMO GLOBALE DELLA CONOSCENZA ....

- Tutto il lavoro è ormai **lavoro cognitivo** (che produce, scambia o usa conoscenza)
- Non è il lavoro direttamente che crea utilità, ma la conoscenza da esso prodotta: e questa ha le sue **proprietà** che sono diverse da quelle del lavoro di origine
- ma la conoscenza produce valore in modo **moltiplicativo** (attraverso il ri-uso)
- ❖ gli investimenti in conoscenza **rendono e sono sostenibili solo se possono contare su moltiplicatori abbastanza elevati**

**ECCO PERCHE' LE RETI NON SONO UN  
OPTIONAL MA UNA NECESSITA'**



## La globalizzazione perciò .....

- CONTIENE UN **ENORME POTENZIALE DI VALORE** PERCHE' CONSENTE DI:
  - a. Aumentare il **bacino di uso della conoscenza di 4-5 volte** rispetto a circuiti organizzati a scala continentale
  - b. Portare le conoscenze **disponibili verso il lavoro che costa meno** (purchè abbia capacità di accesso)
- CONTIENE ANCHE UN **ENORME POTENZIALE DI CONFLITTO E DESTABILIZZAZIONE**

## Le risorse critiche

PER GENERARE VALORE, AUMENTANDO LA PRODUTTIVITA', SERVONO SOPRATTUTTO:

**1) IDEE ORIGINALI** non solo per innovare le tecnologie ma per fare le innovazioni d'uso, creare significati, costruire identità nuove

**2) CANALI DI PROPAGAZIONE rapidi e affidabili** che diano **ACCESSO** alle conoscenze altrui e che allarghino il **BACINO DI USO** di quelle idee

**3) MEZZI DI DIFFERENZIAZIONE E DI CONTROLLO** su idee e canali che rendano **RICONOSCIBILE** il proprio apporto e che contengano l'**IMITAZIONE**





## LA RETE SERVE SE MOLTIPLICA IL VALORE DELLE IDEE

La rete è un circuito di divisione del lavoro che consente lo scambio e la condivisione della conoscenza, in modo da permettere:

- La **SPECIALIZZAZIONE** (piccole imprese che nascono con limitate competenze e limitato capitale)
- L'aumento del **NUMERO DEI CLIENTI** (economie di scala, nicchie globali)
- L'accesso ad un sapere esterno molto **DIFFERENZIATO E DUTTILE** (outsourcing) senza immobilizzarsi in *sunk costs* che irrigidiscono

**Su ogni 100 euro di fatturato le medie imprese italiane acquistano 81 euro di prodotti, lavorazioni e conoscenze dall'esterno**



## Che cosa è in sostanza una **RETE**: la trama su cui la conoscenza si propaga

### **COMUNICAZIONE**

interpreta la conoscenza che cambia contesto

**Linguaggi, significati e codici condivisi**

### **LOGISTICA**

Trasferisce la conoscenza nello spazio e nel tempo

**Trasporti, Stocks, ICT, Internet**

### **GOVERNANCE**

Regola i diritti e i doveri dello scambio o della condivisione

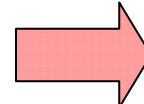
**Diritti di proprietà, contratti, consorzi, fiducia, reciprocità, dono**





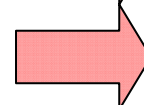
## Nuovi occhi scoprono una nuova logica

Bassa complessità



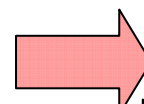
Alta complessità

Intelligenza tecnica



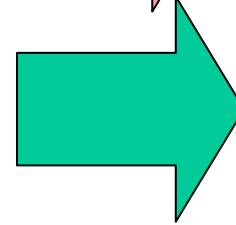
Intelligenza fluida

Rete proprietaria



Rete aperta

**CAPITALISMO  
DELLE PIRAMIDI**



**CAPITALISMO  
DELLE RETI**

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

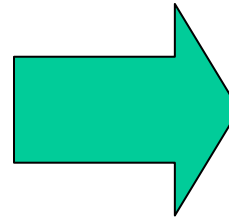
Marcel Proust



## DA UN PARADIGMA DI MODERNITA' AD UN ALTRO

### **CAPITALISMO DELLE PIRAMIDI**

La conoscenza è solida: si accumula entro il perimetro proprietario della piramide. La crescita orizzontale serve ad aumentare in verticale l'altezza della piramide



### **CAPITALISMO DELLE RETI**

La conoscenza è liquida: si propaga da un nodo all'altro della rete, sviluppandosi in orizzontale più di quanto faccia in verticale

# CAMBIA L' ORGANIZZAZIONE

## LA PIRAMIDE E'

- GEOMETRICA (detta la forma all'ambiente)
- PESANTE, rigida (massicci investimenti)
- al CENTRO (canali convergenti, dall'esterno all'interno)
- un GRANDE SISTEMA AUTOREFERENTE, isolato dall'ambiente esterno e concentrato sulle sue regole interne

## LA RETE E'

- PLASMABILE (priva di forma propria)
- LEGGERA, flessibile (pochi investimenti distribuiti)
- in PERIFERIA (canali paralleli o divergenti, che esplorano lo spazio del nuovo e del possibile)
- una COSTELLAZIONE DI PICCOLE UNITA' tenuta insieme dall'AUTO-ORGANIZZAZIONE



# CAMBIA LA TECNOLOGIA

## LA TECNOLOGIA DELLA PIRAMIDE E'

- la GRANDE FABBRICA programmata dall'altro e standardizzata
- il MAINFRAME, che alimenta il centro EDP della grande impresa o della grande banca
- i MASS MEDIA che portano al consumo prodotti standard in grandi volumi

## LA TECNOLOGIA DELLA RETE E'

- la FILIERA formata da molti specialisti autonomi che si coordinano tra loro
- il PERSONAL computer in rete (INTERNET), collegato ad un insieme potenzialmente infinito di altri
- il TELEFONINO, il lavoro MOBILE, il consumo AUTO-ORGANIZZATORE



# CAMBIA IL LAVORO

## **IL LAVORO NELLA PIRAMIDE E' lavoro dipendente**

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

## **IL LAVORO NELLA RETE DEVE DIVENTARE lavoro auto-organizzatore**

- a rischio (richiede investimenti e assunzioni di rischio)
- autonomo (rivendica uno spazio di libera scelta per i giudizi e le scelte del suo campo di competenza)
- intelligente (competente nella gestione del proprio problema e del proprio rischio)





## Gli uomini che popolano il capitalismo delle reti

- I capitalisti personali
- I managers e i professionisti di impresa dotati di elevata professionalità
- I lavoratori della conoscenza (*knowledge workers*), anche esecutivi, che devono investire nelle proprie competenze professionali
- I lavoratori atipici (co.co.pro, temporanei, interinali, part-time ecc.), che devono gestire il rischio
- I subfornitori e i lavoratori autonomi (partite iva, imprese individuali o familiari)
- I liberi professionisti



Che cosa diventa l'impresa?

**PICCOLA O GRANDE – non importa -  
DIVENTA IMPRESA RETE**



## TRE MODELLI DI BUSINESS CHE GENERANO VALORE MEDIANTE LA CONOSCENZA

### Impresa efficiente

SOLUZIONI REPLICABILI, VOLUMI, MINORI COSTI  
= **intelligenza tecnica** incorporata nelle macchine, negli standard, nel software, nelle norme

### Impresa flessibile

NICCHIE + VELOCITA' DI RISPOSTA AL MERCATO =  
**intelligenza fluida** che sfrutta le capacità adattive degli uomini e delle comunità

### Impresa creativa

CREAZIONE DI SIGNIFICATI, DI ESPERIENZE COINVOLGENTI, DI IDENTITA' = **intelligenza fluida** capace di immaginare possibilità di linguaggi nuovi



## LA GRANDE IMPRESA PUO' REALIZZARE L'EFFICIENZA DA SOLA .....

La grande impresa è **efficiente** grazie ai propri **volumi** che consentono di replicare la stessa base di conoscenza (fatturato, standardizzazione, programmazione)

Ma se fa tutto da sola (MODELLO FORDISTA = integrazione verticale) diventa rigida e burocratica  
Per essere **flessibile** (*lean*) deve ridurre il *lead time* e ricorrere all'*outsourcing* di parte importante delle sue attività (IMPRESA ESTESA, FILIERA) Es. le medie imprese italiane fanno produrre fuori **l'81%** di quello che vendono

Per essere **creativa** (*smart*) deve decentrarsi al suo interno in molte SBU (*strategic business units*) creando una rete interna di unità concorrenti e deve mobilitare l'intelligenza fluida delle persone

..... **MA PER LA FLESSIBILITA' E LA CREATIVITA' HA BISOGNO DI LAVORARE IN RETE**



## LA PICCOLA IMPRESA PUO' ESSERE EFFICIENTE, FLESSIBILE E CREATIVA SOLO SE LAVORA IN RETE

La logica della rete **fa parte del DNA** della piccola impresa moderna che:

- per essere **efficiente** può fare i volumi solo specializzandosi in una NICCHIA o in una FUNZIONE (replica delle stesse soluzioni per più clienti)
- per essere **flessibile** investe solo in un campo di competenza ristretto (frazionamento in FILIERA), mantiene informale l'organizzazione e usa l'intelligenza fluida degli uomini
- Per essere **creativa** usa le capacità personali dell'IMPREDITORE e l'arte di fare miracoli, per non dire mai di no al cliente

**LA PICCOLA IMPRESA NON E' OBSOLETA, MA E' UNA VARIANTE DEL NUOVO CAPITALISMO (DELLE RETI)**





## L'Italia nella tempesta



## L'economia reale, in Italia, era arrivata già nel 2000 ad un passaggio difficile

- ❖ L'Italia, essendo diventata una economia **ad alto costo** deve **riposizionarsi** nel mercato internazionale per compensare questo svantaggio con capacità differenziali
- ❖ per farlo, deve investire in **nuove idee** (ricerca, capitale umano, significati, servizi) da produrre e vendere **su scala sempre più allargata** (reti estese dal locale al globale)

**UNA TRASFORMAZIONE POSSIBILE, CHE ALTRI PAESI HANNO GIA' FATTO**



## Da noi, il cambiamento in corso ha un nome

- ❖ è la **transizione dai distretti (locali, materiali) alle reti** (aperte al globale e all'immateriale)
- ❖ con **fornitori, clienti e mercati** che diventano sempre di più **internazionali** e con cui si scambiamo sempre più risorse **immateriali**
- ❖ stanno di conseguenza cambiando, in questa direzione:
  - ❖ **le persone**
  - ❖ **le imprese**
  - ❖ **i territori**

**Ma il rischio oggi è di rimanere  
A META' DEL GUADO**



**Se il mondo cambia, l'Italia non  
può restare la stessa, o tornare  
indietro**

## COME ERAVAMO

### **ACCESSO**

*Macchine,  
Lavoro specializzato,  
imitazione*

### **CREATIVITA'**

*Flessibilità, piccole serie  
Creatività personale*

**Conoscenze informali sedimentate nei luoghi**

### **MOLTIPLICAZIONE**

*Distretti,  
catene di subfornitura*





## LA SFIDA DI OGGI: dalle reti spontanee e gratuite alle reti progettate

La conoscenza nei primi anni del postfordismo (dopo il 1970) era acquisita e impiegata sfruttando un **capitale intellettuale e relazionale pre-esistente e liberamente accessibile nel territorio** ("capitale sociale")

### MA OGGI?

Per sfruttare le globalizzazione e la smaterializzazione a proprio vantaggio **bisogna creare nuovo capitale intellettuale e relazionale facendo con investimenti adeguati e prendendosi rischi importanti sul futuro**





## OGGI: serve una diversa ECONOMIA DELLA CONOSCENZA

### **ACCESSO**

*Linguaggi formali,  
Ricerca, reti lunghe*

### **CREATIVITA'**

*Ambiente metropolitano,  
Comunità epistemiche  
Multiculturalità*

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

### **MOLTIPLICAZIONE**

*Reti globali aperte  
a monte e a valle, Marchi,  
Investimenti commerciali*



## Nuove competenze

# Ri-generare le competenze per lavorare in rete

## ACCESSO

Linguaggi  
formali

Ricerca  
diffusa

Comunità  
professionali

## CREATIVITA'

Apertura  
mentale

Sistema me-  
tropolitano

Comunità  
epistemi-  
che

## MOLTIPLICAZIONE

Reti aperte di  
outsourcing

ICT e social net-  
works

Modularità dei  
prodotti e  
delle compe-  
tenze



## Il punto critico:

AUMENTARE L'INVESTIMENTO IN:

- **Capitale intellettuale** = conoscenza: ricerca, istruzione, formazione, esperienza, brevetti

- **Capitale relazionale** = reti: comunicazione, logistica e garanzia

CAMBIA LA PROFESSIONALITA' DEL LAVORO

CAMBIANO LE COMPETENZE E LA FORMAZIONE corrispondenti



## CHI FARA' QUESTI INVESTIMENTI?

- Lo **stato** (ricerca, scuola, ...) = ma il **bilancio pubblico** non consente di fare troppo
- Le **famiglie** (istruzione) = ma **conviene?**
- L'**impresa** (R&S, competenze, reti, marchi, brevetti ...) = ma solo se il **turnover** si riduce e se diventa possibile una **carriera interna**
- Il **lavoratore** (learning by doing, formazione, carriera, comunità professionale) = ma solo se il **contratto di lavoro** lo permette e se ci sono garanzie sul **riconoscimento delle competenze acquisite** in termini di occupabilità futura (certificazione delle competenze, comunità professionali)





## La mancata evoluzione dal vecchio al nuovo: il cane che si morde la coda

COME E' POSSIBILE CHE IL LAVORO SI TRASFORMI  
PER ADERIRE ALLE NUOVE PROFESSIONALITA'?

- la logica dei **fabbisogni** misura il gap tra la domanda corrente delle imprese e l'offerta disponibile sul mercato del lavoro
- le imprese vorrebbero trovare sul mercato in abbondanza le nuove professionalità di cui hanno bisogno **senza anticipare l'investimento** per formarle
- ma non le possono trovare **se nessuno le forma** andando avanti per primo

**IL RISULTATO E' CHE LE IMPRESE NON EVOLVONO  
PERCHE' NON TROVANO SUL MERCATO IL LAVORO CHE  
SERVIREBBE ALLO SCOPO**



## Bisogna affrontare il problema in modo pro-attivo e con una logica di sistema

SERVONO PROGETTI STRATEGICI:

- sulla **scuola** e sul **territorio**;
- nella **formazione manageriale** per piccole imprese e per imprese rete
- nella **formazione continua** fatta in partnership tra lavoratori e impresa con un contratto di lavoro ad hoc
- **investimenti personali** nella rigenerazione e nello sviluppo della propria professionalità

**PER VIVERE E LAVORARE NELLA SOCIETA' DELLA CONOSCENZA BISOGNA RICONOSCERE UN DIRITTO SOGGETTIVO ALL'APPRENDIMENTO**



## LE QUATTRO COSE DA CUI DIPENDE IL NOSTRO FUTURO

- Sviluppare nuove **qualità personali** (**AUTONOMIA, RISCHIO, INTELLIGENZA**) nel lavoro imprenditoriale e nel lavoro dipendente
- **Liberare le idee** dai prodotti, dai settori, dai luoghi e dalle aziende in cui sono incorporate (**DEVERTICALIZZAZIONE, IMPRESE AUTONOME DI SERVIZI, IBRIDAZIONE**)
- Organizzare la **produzione modulare** (**MODELLO LEGO = interfaccia standard, SPECIALISTI DI FILIERA, CORE BUSINESS**)
- Costruire la **nuova finanza** per la piccola impresa (**SOCI, BANCA PARTNER, IMPRESE RETE, FILIERE, ASSOCIAZIONI**)



## GRAZIE PER L'ATTENZIONE

**Per chi volesse approfondire i temi trattati:**

- Rullani E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale*, Carocci, Roma
- Bonomi A., Rullani E. (2005), *Il capitalismo personale. Vite al lavoro*, Einaudi, Torino
- Rullani E. (2006), *Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello*, Marsilio, Venezia
- Plechero M., Rullani E. (2007), *Innovare. Re-inventare il made in Italy*, Egea, Milano
- Prandstraller F., Rullani E. (2009), *Creatività in rete. L'uso strategico delle ICT per la nuova economia dei servizi*, Angeli, Milano

**SITO: [www.rullani.net](http://www.rullani.net)**

