



**LA PICCOLA IMPRESA
NELLA SOCIETA' DELLA CONOSCENZA**

*Una riflessione strategica sul ruolo di CNA
nel nuovo scenario della rappresentanza*

**Un contributo di Enzo Rullani
per l'aggiornamento del Piano Strategico
della CNA Emilia Romagna**

Settembre 2007

Sommario

<i>INTRODUZIONE: una premessa di metodo</i>	3
1 <i>Il futuro non viene, ma si fa (possibilmente dopo averlo pensato)</i>	3
2 <i>In Italia: sospesi tra un passato che non passa e un futuro che non viene</i>	4
3. <i>Il nuovo che avanza, ma che non viene preso sul serio</i>	4
4. <i>La malattia del postfordismo: l'evoluzione senza progetto</i>	6
 <i>PRIMA PARTE: Una riflessione strategica sul ruolo di CNA nella società della conoscenza</i>	8
1. <i>Rappresentare chi, o rappresentare per?</i>	8
2. <i>Prendere coscienza di sé, come premessa ad un lavoro di world making</i>	9
3. <i>La piccola impresa non è soltanto piccola</i>	9
4. <i>Il tallone d'Achille di un capitalismo senza capitali</i>	11
5. <i>I diversi step di una trasformazione</i>	13
6. <i>I nuovi servizi per l'impresa-rete</i>	13
7. <i>Le nuove conoscenze per l'impresa-rete</i>	14

INTRODUZIONE: una premessa di metodo

1. Il futuro non viene, ma si fa (possibilmente dopo averlo pensato)

La crisi del fordismo, iniziata trenta anni fa, ha aperto un *vuoto di consapevolezza* che, poi, è anche un vuoto di politiche, indebolendo la capacità dei soggetti sociali di pensare e costruire il proprio futuro, andando al di là della congiuntura sperimentata giorno per giorno. Si dice spesso che la caratteristica portante della nostra epoca sia la *contrazione del tempo nel presente*, prodotta dalla *perdita del passato* (di cui si conserva una memoria sbiadita, inattuale) e dall'*evaporazione di tutto quello che si riesce a dire, prevedere, fare sul futuro*. Il quale finisce per scomparire oltre l'orizzonte, dietro le nebbie dell'incertezza e della rapidità dei cambiamenti di cui si fa esperienza.

Frutto di questo schiacciamento degli eventi nella contemporaneità, è l'affollarsi nel presente di cose che appaiono *assolute novità* e che, non avendo una proiezione storica capace di presentarcele nella loro reale complessità, ci appaiono eterogenee e incommensurabili l'una con l'altra. Spesso ultimative e totalizzanti, tali da chiedere a chi le professa un atto di fede o di appartenenza. Salvo poi scoprire, qualche tempo dopo, che c'era qualcosa di più importante ancora e naturalmente di "alternativo", ultimo, epocale.

Tra i tanti segni dei tempi che si succedono con le mode e che si contraddicono a vicenda, diventa sempre più difficile situare le proprie scelte e le proprie azioni in un disegno consapevole, che veda tutti questi spunti – emergenti dalla realtà – come parti di una complessità da imbrigliare, organizzare, condurre verso una meta che abbia senso, per noi che abitiamo il presente e che guardiamo al futuro in base al nostro punto di vista, alle nostre aspirazioni. Il disegno non parte dalle rotture epocali che discendono dall'esterno, ma da quello che le persone, le imprese e i soggetti sociali (comunità, associazioni, movimenti politici) vogliono raggiungere, pur accettando di fare i conti col nuovo, con le sfide e le opportunità emergenti, navigando a vista. Ma senza girare in tondo: se si sa quale è il porto d'arrivo, è possibile sfruttare i venti favorevoli, quando ci sono, e resistere ad oltranza quando invece il vento cambia direzione.

Ma, nell'implosione del futuro possibile su un presente che ospita confusamente tutto e il contrario di tutto, è proprio il "porto d'arrivo" che manca. Cioè diventa difficile se non impossibile definire una rotta, anche prudenziale e pragmatica, per arrivarci.

Molte delle visioni strategiche e politiche del nostro presente rimangono asfittiche o ambigue per un motivo di fondo: nella "dittatura" della contemporaneità, non è chiaro che cosa sia e che cosa prepari il *post-fordismo*, ossia il paradigma – se mai prenderà forma – che può ridare senso alla situazione confusa che ha ereditato dalla crisi dell'ordine fordista, che dura da anni senza che si intraveda alcun facile sbocco a portata di mano.

2. In Italia: sospesi tra un passato che non passa e un futuro che non viene

In questa eterna transizione, non riuscendo a dare una forma comprensibile e controllabile al presente, ci stiamo abituando a vivere sospesi *tra un passato che non passa e un futuro che non viene*. Si oscilla tra ideologie, forme organizzative, e culture manageriali e politiche che coltivano l'idea di un *impossibile ritorno al passato* e ideologie, forme organizzative, culture manageriali e politiche che invece scoprono continuamente *il fascino dell'assolutamente nuovo*, scambiando ogni passaggio contingente per la "svolta epocale", destinata a cambiare definitivamente il mondo.

Quello che è peggio è la *sintesi tra questi due strabismi*, che sembrano opposti ma sono in realtà complementari. Gli italiani sono maestri in questa sorta di acrobatica torcitura del presente che possiamo chiamare futurismo passatista, o passatismo futuristico, a seconda da quale punto di vista lo si guarda. Da noi, infatti, ha grande successo una forma di *pragmatismo eclettico*, che è capace di innamorarsi del nuovo (contingente) al fine di riverniciare con una mano di attualità concetti e miti del vecchio paradigma che dispiace abbandonare, Ma lo si fa con "sano scetticismo" di chi, ammaestrato da una lunga storia, al nuovo non ci crede affatto: ci si limita a fargli qualche concessione formale, dialettica, aspettando che le mode passino e il nuovo tramonti da solo, sostituito da un'altra tinteggiatura di superficie.

E' un atteggiamento molto più conservatore del vero conservatorismo, che almeno si mette in gioco, ponendosi in alternativa alle novità. Il pragmatico che coltiva questo eclettismo conservatore agisce un po' fa colui che - per rinverdire un matrimonio che langue - mette in campo molte avventure di nessuna importanza, tornando poi alla fine all'unica vero rapporto che conta. Si sceglie insomma l'assolutamente nuovo - meglio se effimero e contraddittorio - per aggiornare, con poche lacerazioni e con poca fatica - l'ossatura ideologica, politica, associativa di un paradigma fordista che tarda a passare e che comunque non si vuole, in realtà, far passare.

Quanti discorsi sulla politica, sulla rappresentanza, sulle grandi e piccole imprese, sui distretti industriali e il futuro dei territori, possiamo ascrivere al regno di questo pragmatismo eclettico che pretende sempre di collocarsi sulla frontiera del nuovo, che più nuovo non si può, restando - al tempo stesso - saldamente ancorato ai vecchi modelli di vita e di organizzazione?

Absit iniuria verbo.

3. Il nuovo che avanza, ma che non viene preso sul serio

In Italia, questa forma di adattamento passivo al nuovo - un po' furbo e un po' masochista - ha preso la forma, dagli anni ottanta in poi, di una rinnovata "attenzione" *alla piccola impresa e ai distretti industriali*, a lungo considerati, in sostanza, sopravvivenze arcaiche di un capitalismo senza futuro.

Questa attenzione avvicina la politica, l'economia teorica, la dialettica degli interessi, la vita delle organizzazioni di rappresenta al capitalismo reale emerso in Italia, dopo la crisi del fordismo. Ma sappiamo, dagli sviluppi successivi, che non si è affatto trattato di una "conversione". Per il pragmatismo eclettico che regna nella nostra cultura questa rinnovata attenzione al piccolo e al locale è stato solo un atteggiamento di

superficie, contingente. Ogni piccola increspatura che segna la corrente della storia, infatti, è buona per dichiarare finita l'epoca del "piccolo è bello" (ma è mai cominciata?) e che, per il futuro, serve altro (l'*high tech*, la grande dimensione, la finanza innovativa, il libero mercato senza se e senza ma, ecc.). A questo altro, dunque, bisogna pensare, dimenticando in fretta l'attenzione contingente prestata, per qualche anno, alla parte bassa, e umile, della piramide.

Negli ultimi cinque anni siamo stati asfissati dalla mitologia del declino, che non aveva grandi fondamenti analitici in quello che stava accadendo nel capitalismo reale (le oscillazioni della crescita sono un fenomeno normale dello sviluppo capitalistico) e soprattutto che non teneva conto di una cosa fondamentale: nei sistemi ad intelligenza distribuita, come il nostro, le crisi sono occasioni di apprendimento. Si eliminano le imprese e le soluzioni disfunzionali, si premiano gli innovatori che hanno capito per tempo i cambiamenti da fare, si introducono nel sistema quelle novità che lo adeguano ai tempi.

Naturalmente i pragmatici di casa nostra si sono subito adattati alla metafora del declino. E hanno cominciato a far rimbalzare sulla scena politica le solite vecchie inclinazioni dello spirito: ah, se le aziende moltiplicassero la loro dimensione (fondendosi, acquisendo, lasciandosi acquisire o altro)..... sarebbe tutto risolto (tradotto: avremmo un capitalismo degno di questo nome). E se facessero prodotti con maggiore contenuto tecnologico, se investissero molto di più in ricerca e sviluppo, se facessero tanti investimenti internazionali, se

Poi il declino è improvvisamente evaporato, e i pragmatici non si sono persi d'animo. Appena le esportazioni sono ripartite, senza che la crisi avesse creato disastri occupazionali o paurosi vuoti nella bilancia dei pagamenti, l'argomento è cambiato: non tutto il capitalismo italiano è da buttare, perché ci sono le medie imprese che lo salvano.

Le medie imprese sono una categoria retorica, inventata di sana pianta: prima, quando le cose andavano come dovevano andare, non esistevano. La dialettica era tra il grande (carico di virtù) e il piccolo (emblema della debolezza). Adesso che le grandi non ci sono (quasi) più ma non c'è nemmeno il declino che accompagnava la loro scomparsa di scena, ecco che arrivano ad occupare la scena le medie imprese. Ossia imprese che non sono abbastanza grandi da essere grandi (nel senso di prima), ma sono comunque grandi quanto basta per non essere considerate piccole, potendo separare così il loro destino dall'idea dello *small is beautiful*). Al quadro di una media impresa che prende il posto della grande, ripristinando il peso della dimensione di impresa, tra le variabili decisive a cui appoggiare il nostro futuro, manca un particolare: come dimostrano i dati, le medie imprese in Italia, sono in realtà imprese-filiera, perché fanno produrre fuori – sotto forma di materie prime, energia, componenti, lavorazioni, servizi, conoscenze – qualcosa come l'80% di quello che vendono. La loro dimensione reale, quella che dà loro le economie di scala che servono, è dunque cinque volte superiore a quella proprietaria: solo che nel sistema che genera economie di scala e competitività l'80% degli occupati lavora in imprese di piccola e piccolissima dimensione. Solo il 20% lavora nell'impresa capo-fila.

Si vorrebbe che questo capitalismo della filiera (e non della singola impresa), che poi è anche il capitalismo della *piccola impresa in filiera*, fosse riconosciuto per quello che è: un sistema che mette al lavoro l'intelligenza distribuita in tante imprese e che connette queste intelligenze plurime col cemento delle reti (distretti, catene di sub forniture, sistema dei servizi), attraverso cui la conoscenza si propaga e realizza i suoi effetti moltiplicativi.

Si vorrebbe, ma non si può: il pragmatismo eclettico a cui siamo abituati concederà qualcosa fino a che le cose continuano ad andar bene, ma tenendo in riserva tutti i vecchi argomenti: verranno infatti buoni appena la congiuntura comincerà ad andare indietro. Cosa che, come suggerisce un certo scetticismo, prima o poi accadrà.

4. La malattia del postfordismo: l'evoluzione senza progetto

In realtà, l'oscillazione degli amori e degli umori con cui abbiamo a che fare in Italia non è un'eccezione, anche se da noi sta diventando un'arte raffinata.

Immersi nelle nebbie di una transizione di cui non si vede ancora chiaramente la fine, nostalgia del buon tempo andato e amore per il nuovismo del giorno per giorno si manifestano un po' in tutti i paesi. Basta osservare come, un po' dappertutto, una serie di temi diventano rapidamente "di moda", dopo il loro lancio, salvo essere poi relativizzati e messi nuovamente in ombra non appena nasce una nuova parola d'ordine, una nuova rottura epocale. Pensiamo per un momento alla folgorante scoperta della *new economy*, durata un decennio; all'esplosione della finanza finita con qualche clamoroso crack; all'oscillazione tra globale e locale che caratterizza i rapporti internazionali, all'emergere dell'individuo sciolto da ogni legame e dello stesso individuo che cerca di immergersi nelle rinate tribù o comunità. Il marketing del consumo post-moderno oscilla pericolosamente tra l'affermazione dell'effimero e il trionfo di marchi che esistono da decenni; la mega-crisi energetica, ambientale e biotecnologica, sempre a venire, un giorno ti tiene in paradiso e l'altro all'inferno. Insomma le tante (troppe) novità che occupano la scena, oscurando temporaneamente le altre, finiscono per essere a loro volta messe in ombra qualche tempo dopo.

La costruzione del capitalismo postfordista ha perso, in qualche modo, la bussola. Non si farà un passo avanti, in Italia, fino a che si continuerà a cercare ispirazione all'estero, inseguendo gli umori del momento che oggi sono a favore del capitalismo americano, tedesco, giapponese, francese e domani sono contro.

Bisogna procedere in un altro modo: avere in mente un *paradigma*, un punto di arrivo. Un *capitalismo ordinato*, che sia capace di rispondere alle sfide produttive del nostro tempo e che possa anche rappresentare – per noi - un *mondo abitabile*. Un mondo in cui le nostre capacità e idee soggettive possano trovare spazio e realizzazione.

Il passaggio chiave è quello di pensare un mondo del genere come ad una *società della conoscenza* che porti a maturazione le premesse e promesse (mancate) della modernità, rimettendo i *soggetti conoscenti* – e dunque gli uomini in carne ed ossa – al centro della vita sociale e produttiva, recuperando un ruolo che nel corso della modernizzazione è stato sempre più usurpato dalle macchine, dagli automatismi (scienza, tecnologia, mercato, calcolo, norme) e dalle tecnostrutture (management, burocrazia, tecnici, sistemi esperti).

La conoscenza è infatti la risorsa che consente di ri-generare, con la libertà data dall'immaginazione, il mondo che abbiamo ricevuto dalla crisi del fordismo, dando senso ad un progetto ricostruttivo, che possa essere pensato, comunicato e condiviso collettivamente. Attraverso questo passaggio, la modernità meccanica che ha incubato la crisi del fordismo, può diventare modernità *riflessiva*. Che non si limita a delegare i problemi ai vari automatismi, ma assume la responsabilità degli esiti che nascono dal loro funzionamento, mettendo insieme le conoscenze e le energie soggettive necessarie per cambiarne le premesse.

Che cosa ci deve essere nel progetto ricostruttivo intorno a cui far nascere la modernità riflessiva, in modo da rispondere alle sfide del nostro tempo, usando i materiali prodotti dalla storia e dalla varietà dei territori presenti nell'economia globale?

Tre sono i punti critici da cui partire:

- a) la gestione del *rischio*, che deriva dall'incertezza ma anche dal crescente esercizio delle libertà soggettive nella grande *agorà* globale;
- b) il governo della *complessità*, che usa la crescente varietà, variabilità e indeterminazione come risorsa per esplorare il nuovo e generare valore;
- c) la costruzione di *reti*, che propagano la conoscenza e consentono di trarre il massimo valore dalle buone idee.

Ogni capitalismo nazionale si deve chiedere come può trasformarsi per riuscire a fare bene queste tre cose.

Il nostro capitalismo nazionale, da questo punto di vista, non è – come ci viene raccontato – agli ultimi o ultimissimi posti nel novero dei paesi industrializzati. Al contrario. Il capitalismo di piccola impresa è in realtà abbastanza attrezzato per:

- a) *distribuire gli investimenti e il rischio* tra una pluralità di soggetti, che vengono ad assumere ruoli imprenditoriali o che, comunque, investono sulle proprie idee e capacità;
- b) *mobilizzare le intelligenze personali*, ossia le energie e capacità intellettive delle persone, che sono l'unica risorsa in grado di governare la complessità in ascesa;
- c) *creare legami di condivisione e fiducia*, consentendo alle persone e imprese che lavorano in rete di specializzarsi in un campo ristretto di competenze e attività, potendo contare su un retroterra molto più vasto offerto da altri specialisti collegati.

Potremmo dire che il capitalismo di piccola impresa anticipa, per così dire, questo uso postfordista della conoscenza che avviene a rischio, in condizioni di complessità crescente e lavorando a rete. La piccola impresa e il suo modo di lavorare, dunque, non appartengono al passato, ma al futuro. Sarebbe però troppo dire che le piccole imprese reali – con le loro caratteristiche attuali – siano già parti di questa società della conoscenza che riesce a mettere in valore rischio, complessità e reti. In realtà, le piccole imprese attuali sono un punto di partenza, che deve cambiare in profondità per arrivare a svolgere queste funzioni in modo efficiente.

Ma la stessa cosa possiamo dire di altre forme di capitalismo, dove domina la grande impresa. In passato, questa poteva centralizzare i rischi, l'intelligenza e le reti di divisione del lavoro. Ma oggi? E' probabile che anche la grande impresa debba percorrere un lungo cammino prima di riuscire a distribuire il rischio, mobilitare le intelligenze personali, creare legami di condivisione e fiducia nella propria filiera e nell'ambiente in cui opera.

Dunque non ci sono ragioni perché la piccola impresa di oggi, e le sue strutture di rappresentanza, abbiano complessi di inferiorità strategica rispetto alle grandi imprese e alle grandi banche che concentrano molto potere, ma non per questo hanno il monopolio del futuro. Se le piccole dovranno imparare dalle grandi, anche queste hanno un sacco di cose da imparare dal modo di operare delle piccole.

PRIMA PARTE: Una riflessione strategica sul ruolo di CNA nella società della conoscenza

1. Rappresentare chi, o rappresentare per?

CNA, per la sua tradizione e per il suo programma strategico, è uno dei soggetti collettivi che si candidano implicitamente ad un ruolo di innovazione strategica nella rappresentanza della piccola impresa.

Guardando in avanti e pensando alla transizione verso un nuovo paradigma, CNA si propone – insieme ad altre forze - nel difficile ruolo di realizzare una forma di rappresentanza che “prende sul serio” la natura della piccola impresa come:

- parte di una *filiera produttiva*, che comprende altri specialisti, di piccole, medie ed eventualmente grandi dimensioni, banche, imprese di servizi, istituzioni;
- parte di un *sistema territoriale*, che comprende non solo le infrastrutture fisiche, ma anche l’insieme dei servizi, delle conoscenze, delle professionalità, delle culture e delle regolazioni istituzionali che organizzano il territorio e presidiano la sua identità differenziale;
- parte della *vita personale e familiare* degli imprenditori, dei lavoratori e dei cittadini che contribuiscono al lavoro dell’impresa e alla rigenerazione delle sue premesse.

La concezione che vede la rappresentanza della piccola impresa attiva non solo nei confronti delle reti produttive, ma anche degli assetti territoriali e dei problemi di welfare personali (CNA come forza sociale) è una buona base di partenza per andare avanti nello sviluppo di una concezione della rappresentanza intesa in senso *progettuale*.

Si tratta di passare dal concetto tradizionale della rappresentanza di categoria (*rappresentare chi?*) ad una idea diversa, in cui si rappresenta in funzione di un progetto, di un cammino comune che viene avviato e percorso insieme (*rappresentare per*).

Questo passaggio è assolutamente necessario se si pensa che la forza produttiva della piccola impresa non sia tanto legata al suo essere, appunto, piccola impresa, ma al suo essere parte di un sistema più grande. Un sistema che, per essere innovato, deve coalizzare le forze di diversi soggetti, selezionati non in base al mestiere o al settore di appartenenza, ma in base alla loro adesione consapevole ad un *progetto di cambiamento* che condividono e a cui affidano una parte delle loro *chances* di affermazione e sopravvivenza competitiva.

La rappresentanza, in questo senso, mira a costruire intorno alle persone e alle imprese “rappresentate” un ambiente favorevole, sia dal punto di vista competitivo che da quello della vita sociale. Un ambiente che consente alle singole individualità – imprese, lavoratori, cittadini – di organizzare la propria vita e il proprio lavoro in modo efficace, affrontando i rischi, gestendo le complessità e tessendo le relazioni che servono.

Porsi l’obiettivo di costruire un ambiente favorevole all’iniziativa dal basso di persone e imprese significa adottare un progetto condiviso di *world making*: un progetto di rappresentanza degli interessi e dei valori che non ambisce solo a migliorare la gestione di singole aziende, ma che si propone, facendo i passi politici, economici,

tecnici necessari, di generare un mondo in cui persone, imprese e territori rappresentati possano vivere e desiderino vivere.

Insomma, dicendo le cose senza enfasi, si tratta di partecipare alla costruzione, insieme ad altri, ma da protagonisti, di un capitalismo postfordista che sia ad un tempo possibile e desiderabile. Partendo, ovviamente, da quello che si è, che si vuole e che si sa fare.

2. Prendere coscienza di sé, come premessa ad un lavoro di *world making*

Questo lavoro di *world making* implica prima di tutto un passo: l'acquisizione di una *consapevolezza* del proprio ruolo e della propria differenza identitaria. Due risorse che sono assolutamente necessarie per:

- a) *investire* sul progetto comune;
- b) partecipare allo sviluppo della modernità *riflessiva*.

Non si può investire sul futuro e non si può contribuire alla nuova modernità riflessiva se non si prende *coscienza di sé*, legando la propria identità ad un progetto.

I protagonisti del nuovo devono cominciare a pensarsi come collettivo che condivide un'identità progettuale, cerca adesione e consenso intorno a questa, investe a proprio rischio sulla strada intrapresa e ne assume le responsabilità relative anche nei confronti delle altre forze sociali e di chi non intende partecipare.

Che cosa dunque è o può essere CNA in quanto soggetto collettivo che nasce dall'esperienza di migliaia di piccole imprese che si nutrono della storia e delle aspirazioni presenti nelle tante società locali, attestate nel territorio?

Fino a che queste forze produttive e sociali pensano di essere (soltanto) "piccola impresa" hanno una falsa percezione di sé: piccolo, infatti, è un concetto che – stante la perduranza degli stereotipi fordisti nell'immaginario collettivo – definisce *in negativo* ciò che si è: *non si è grandi*. Grandi abbastanza da avere – come recita il decalogo della perfetta impresa fordista - economie di scala, accesso alla finanza, cultura manageriale, potere contrattuale ecc.. Se la modernità è monopolizzata dalla grande scala, piccolo significa, in buona sostanza, non-moderno. O, al massimo, uno stato transitorio da cui occorre passare, prima possibile, *ad altro*: accrescendo le proprie dimensioni, meccanizzandosi, informatizzandosi, rendendo impersonale l'organizzazione e affidando agli "esperti" (i tecnici, i managers) le decisioni da prendere in azienda.

Questa prospettiva era ragionevole fino a che la grande impresa fordista era il modello – l'unico, o per lo meno l'*one best way* – capace di coagulare il nuovo e di far funzionare l'organizzazione produttiva. Ma ormai, molta acqua è passata sotto i ponti: oggi la prospettiva postfordista ci propone altri paradigmi possibili, che consentono di definire in positivo le qualità della piccola impresa e della sua società.

3. La piccola impresa non è soltanto piccola

La piccola impresa può legittimamente coltivare un progetto per il futuro, senza rinnegare il suo punto di partenza, in tre possibili direzioni:

- a) quella del *capitalismo imprenditoriale*, che costituisce la risposta più efficace al problema del rischio diffuso, che è una delle qualità portanti del

paradigma postfordista. Nella società del rischio, diventa sempre più difficile delegare l'investimento e l'assunzione di rischio a macrostrutture impersonali, e diventa invece sempre più necessario – anche nelle grandi organizzazioni – che il rischio sia valutato e assunto da soggetti che mettono in gioco le loro capacità e le loro aspirazioni. Non si tratta solo degli imprenditori (che già popolano il capitalismo di piccola impresa), ma anche dei lavoratori della conoscenza (che investono sulla propria professionalità), i consumatori intelligenti (che investono sul proprio stile di vita), i territori in competizione (che investono nelle loro vocazioni differenziali);

- b) quella del *capitalismo personale*, costruito in forme adatte a “mettere al lavoro” l'intelligenza delle persone, la rete delle loro relazioni e il tessuto sociale che costituisce il loro ambiente di vita e di *welfare*. Il capitalismo personale mette in campo le idee e le capacità delle persone, come risorsa per gestire la complessità. Le grandi burocrazie miravano a standardizzare e regolare dall'alto il mondo, riducendo la complessità, in modo da impiegare la conoscenza ripetitiva incorporata nelle macchine e negli algoritmi. Nel capitalismo delle persone, invece, si esplora il nuovo usando le conoscenze che stanno nella testa della gente, e che dà il meglio di sé quando imbriglia la complessità, spingendola in certe direzioni, invece di soffocarla o ridurla a priori;
- c) il *capitalismo delle reti*, che si nutre di specializzazione e di legami, rendendo possibile la condivisione e propagazione della conoscenza. La piccola impresa ha una esperienza fondamentale nel lavorare in rete, accettando di dipendere da altri, proprio in ragione della sua debolezza, della sua incapacità a fare da sola. Dipendere dagli altri aiuta ad inventare forme flessibili di organizzazione, che possono rapidamente adattarsi a situazioni non previste, create da decisioni altrui, e legami di scambio o fiducia che possono aiutare a gestire la reciproca interdipendenza. Quando l'economia si amplia al circuito globale, le reti che legano le singole persone e le piccole imprese devono essere estese a spazi molto più ampi che in passato. La sostanza delle reti tende dunque a mutare, acquistando, proprio in funzione della distanza, uno spessore tecnologico e formale (di codificazione) che prima non aveva.

Il capitalismo di piccola impresa, nella sua versione attuale, è una forma di capitalismo imprenditoriale, personale e reticolare. Ci sono accenti diversi nel mix tra queste diverse qualità. Proprio perché ha la possibilità di seguire strade, la transizione al postfordismo non va verso un modello unico, ma tende ad ibridare, in ogni paese e forse in ogni luogo, queste tre forme di risposta ai problemi emergenti, assegnando all'una o all'altra forma un peso differente

E' su questo scenario che vanno lette anche le prospettive del capitalismo di piccola impresa che si è sviluppato finora, in Italia. La domanda è: in che misura il capitalismo di piccola impresa di cui disponiamo ha la possibilità di divenire, con una appropriata evoluzione e nei tempi che saranno necessari, un capitalismo efficace – e competitivo – sui terreni chiave della transizione in corso, ossia nel campo della assunzione del rischio, mobilitazione dell'intelligenza personale e sociale, connessione a rete gli specialisti? E se ci sono ostacoli da superare, in che modo possono essere affrontati?

4. Il tallone d'Achille di un capitalismo senza capitali

L'Italia ha sempre avuto, nella storia moderna, gli onori e gli oneri di un "capitalismo senza capitali", che prendeva corpo prima di tutto nella grande impresa. Non è qui il caso di ricordare le vicende che hanno portato prima ad allontanare le banche dal pericoloso esercizio del potere industriale, a mettere in campo lo Stato, a fare uscire poi lo Stato rimettendo (parzialmente, per ora) in gioco le banche. In futuro si pensa di rivitalizzare la borsa con i fondi pensione, perché il risparmio – dopo alcune solenni scottature – latita e continua a diffidare di investimenti direttamente a rischio fatti nel capitale delle imprese.

Al posto del classico meccanismo finanziario che concentra il risparmio in borsa (su alcuni titoli) o in banca, generando per questa via il capitale investito dall'industria, in Italia si è avuto un *revival* del capitalismo imprenditoriale che aveva visto la luce in Gran Bretagna, nell'ottocento. Una parte del risparmio affluisce al circuito bancario e viene investito sotto forma di credito a breve in imprese che frazionano il loro rischio tra molti fidi. Ma una parte del risparmio privato affluisce alle imprese sotto forma di capitale di rischio investito direttamente nella propria impresa. Quello che in altri sistemi sarebbe stato azionista di minoranza (che investe capitali in borsa senza alcun potere nella specifica gestione aziendale) e lavoratore dipendente (di una grande organizzazione finanziata da banche e borsa) diventa da noi il piccolo imprenditore: che è, per così dire, azionista di sé stesso e imprenditore-lavoratore in un regime di autonomia (non dipende da altri). Al posto della grande organizzazione troviamo la filiera, in cui – fatta salva l'interdipendenza di cui abbiamo detto - *gli investimenti, i rischi e il potere di comando sono distribuiti in molte mani e in molti cervelli autonomi*.

Questa genesi dal basso del capitale che alimenta la crescita dell'imprenditorialità diffusa in Italia costituisce un rimedio al male cronico della mancanza di capitale di rischio che diventa grave nel momento in cui – con la crisi del fordismo – la grande impresa pubblica e privata arresta il suo processo di accumulazione. L'accumulazione del capitale industriale prende per fortuna un'altra via, quella della capitalizzazione distribuita in tanti capitali personali e familiari che sostengono l'imprenditorialità diffusa. Una via che, dagli anni settanta in poi, forse non è ottimale, ma che comunque risulta allora l'unica disponibile per contrastare lo stop accumulativo indotto dalla crisi della grande impresa, riducendo il danno e consentendo lo sviluppo di un sistema di produzione moderno, che oggi dà lavoro alla maggioranza della popolazione.

In questa via di *second best* all'accumulazione del capitale industriale c'è tuttavia un vizio nascosto, che comincia ad essere sempre più rilevante: le imprese che nascono dal basso *non sono selezionate in base alla capacità di disporre di capitali*, ma in base ad altre caratteristiche (l'intraprendenza personale, l'esistenza di una domanda latente di certe lavorazioni, la possibilità di copiare esperienze di successo in attività prive di barriere all'entrata ecc.). Il risultato è un sistema produttivo che riduce all'osso gli investimenti, sia attraverso l'*outsourcing* di tutto quanto è possibile acquistare dal territorio o dagli specialisti di filiera, sia attraverso la concentrazione della spesa sugli investimenti materiali che sono assolutamente necessari: il macchinario, le scorte e i crediti commerciali, il capannone. Mancano quasi del tutto investimenti in capitale intellettuale (conoscenze) e relazionale (reti). Il segreto? L'imprenditore usa in sostituzione le conoscenze e le reti che trova gratuitamente nel territorio, e, se proprio deve procurarsele da solo mette a lavoro risorse che non pesano sul bilancio formale: il

lavoro creativo dell'imprenditore, i legami con fornitori, clienti, concorrenti in tutti i casi in cui possono veicolare conoscenze e relazioni che non costano niente o quasi.

Il risultato è che abbiamo un sistema che ancora oggi è dotato di livelli medi investimenti in capitale intellettuale e relazionale assolutamente bassi. Questo è anzi il tratto distintivo della piccola dimensione, assai più rilevante della dimensione stessa: il capitale per addetto investito dalle imprese più piccole è spesso due, tre volte inferiore agli standard raggiunti dalle imprese medie e grandi.

Certo, questo non vuol dire che le piccole imprese facciano miracoli o che usino metodi produttivi pre-moderni. In parte questa differenza si spiega con le diverse specializzazioni perseguite (a loro volta legate, sia pure parzialmente, alla diversa disponibilità ad investire). In parte il gap è colmato da vitalismo imprenditoriale e personale che nelle imprese più piccole genera conoscenze e relazioni senza grandi investimenti strutturali. Ma in parte la differenza rimane e pesa: essa viene colmata sostanzialmente dalla possibilità di trovare sul territorio e nella filiera, a costo nullo o comunque a costo variabile (quando serve e soltanto se serve) il capitale intellettuale e relazionale da usare.

Il fatto è che, però, questo va bene solo fino a che il capitale intellettuale e relazionale che serve nel territorio c'è già, o può essere autoprodotta distribuendo il costo tra una miriade di micro-investimenti e di piccoli processi di apprendimento incrementale. La macchina dell'apprendimento evolutivo si inceppa, però, nel momento in cui ci si trova di fronte un ostacolo importante, che può essere superato solo facendo un investimento di un certo peso e di una certa durata in capitale intellettuale e relazionale *che non è disponibile nel territorio e nella filiera*.

E' quello che oggi succede di fronte alle sfide poste dalla *globalizzazione* (che impone di estendere le filiere, a monte e a valle, in luoghi diversi da quello di origine e spesso molto lontani) e dalla *smaterializzazione* (che impone di presidiare le fasi immateriali delle filiere produttive, diventanti più importanti, per il controllo della filiera, di quelle meramente manifatturiere).

Il territorio non fornisce (ancora) il capitale intellettuale e relazionale che serve per fare evolvere le filiere in senso globale e immateriale. Solo qualche impresa leader è in grado, per una serie di ragioni, di farlo e lo fa in genere da sola, spesso con discreto successo. Ma tutte le altre rimangono spiazzate dalla incapacità di pensare strategicamente un futuro ad alto investimenti di capitale (per addetto) e soprattutto ad altro investimento di capitale intellettuale e relazionale, ossia proprio di quel capitale che una volta si reputava di poter avere gratis, o quasi.

Ecco il problema, ecco l'*impasse*: abbiamo selezionato un sistema imprenditoriale che non è pronto ad affrontare questo passaggio. E che, certo, non riuscirà a farlo in base a qualche maggiore attenzione delle banche o a qualche fusione e aggregazione realizzata dove si può. Alla fine torna fuori il peccato originale, quello che ci ha permesso di clonare migliaia di formule imprenditoriali, venute su spesso dal niente, ma che non ha selezionato e alimentato per tempo strutture finanziarie, societarie e imprenditoriali capaci di fare i conti con un consistente incremento del capitale per addetto, da realizzato in pochi anni.

Qual è la risposta?

Da un lato, quella di lavorare sulle formule imprenditoriali attuali, cercando di portare l'imprenditore a considerare la sua azienda come una impresa-rete che, facendo parte di una filiera, deve attrezzarsi a gestire progetti, investimenti e rischi condivisi, se vuole che la filiera evolva, diventando più globale e più immateriale.

Dall'altro, occorre pensare ad organizzare linee di produzione del capitale intellettuale e relazionale che serve che passino non direttamente per l'impresa, ma per la *filiera* (investimenti in ricerca, brevetti, marchi, reti commerciali, outsourcing dei servizi, nuove imprese di servizi, spazio metropolitano, interculturalità), per il *territorio* (investimento intellettuale e relazionale sul lavoro, sull'identità locale e sulle infrastrutture) e per le *persone* (*education*, comunità epistemiche, *welfare* e sicurezza, qualità della vita, ambiente, città).

5. I diversi step di una trasformazione

La prospettiva evolutiva in corso giustifica un *investimento importante di capitale intellettuale e relazionale* nei sistemi di piccola impresa, in quanto sistemi dotati di futuro e dunque utilizzabili per le loro qualità distintive nello scenario competitivo attuale.

In che modo CNA, adottando questa prospettiva strategica, può incidere sulla dinamica competitiva e sulla vita sociale di tutti i giorni?

Le imprese hanno una loro dinamica che sarebbe velleitario voler dirigere dall'esterno e che, anche quando genera varietà "perdenti" o improbabili si muove secondo la logica di apprendimento tipica delle filiere.

Ma un'associazione di rappresentanza può cercare di lavorare a fianco delle imprese, sorreggendo lo sviluppo di servizi che possano colmare il gap di capitale intellettuale e relazionale di cui soffrono. Come abbiamo già detto, ciascuna impresa può certo crescere facendo qualche investimento interno che rafforzi la propria competenza e la propria rete di relazione. Ma se CNA ha a cuore il destino delle filiere, prima di quello delle singole imprese, allora la leva per generare una maggior dotazione di capitale intellettuale e relazionale è un'altra e va cercata nei *servizi*: ossia nello sviluppo di imprese specializzate che, avendo una particolar competenza intellettuale o relazionale, la mettono al servizio di molti potenziali utilizzatori.

6. I nuovi servizi per l'impresa-rete

Possiamo qui, preliminarmente, indicare una serie di step da articolare intorno ad iniziative di ricerca/intervento sulle filiere e sui territori, orientate a fornire servizi (direttamente) o a favorire – nella maggior parte dei casi – lo sviluppo di imprese di servizi nei campi dove il gap di capitale intellettuale e relazionale è maggiore:

Bisogna, in particolare, prevedere un programma di sviluppo dei servizi che servano per portare la piccola impresa postfordista ad essere parte di reti sociali e cognitive sempre più ampie e affidabili:

- a) **Servizi e consulenze per l'impresa-rete**, nei settori di rilevanza strategica finora poco presidiati (ICT, brevetti, marchi, progettazione, design, controllo di qualità, certificazione, formazione, ricerca e sviluppo, consulenza, finanza innovativa, trasformazioni societarie, ecc.)
- b) **Servizi di management per l'impresa-rete**, cercando di portare la forza replicativa dei codici astratti e delle tecnologie in contesti di conoscenza fluida e di unicità (si devono necessariamente usare persone formate per

- questo lavoro, come il *temporary management* o forme impegnative di consulenza rivolte ad affiancare l'imprenditore della piccola impresa)
- c) **Servizi alla persona e di *welfare***, sviluppando la forza del capitalismo imprenditoriale/personale/reticolare nella rigenerazione dei servizi di welfare pubblico, nella riorganizzazione delle prestazioni delle *utilities* (anche locali), nella creazione di nuovi servizi per il benessere e la qualità della vita
 - d) **Servizi di auto-regolazione normativa**, nel campo di dei comportamenti regolamentati, delle gare di appalto, della contribuzione fiscale, della sicurezza sul lavoro, della *corporate social responsibility*, dei codici etici ecc. mirati a stabilire un nuovo patto con la Pubblica Amministrazione in funzione regolativa (modello legge Tremonti per i distretti industriali, principio di auto-regolazione come chiave per la semplificazione reale del rapporto con la P.A.)
 - e) **Servizi di auto-organizzazione della domanda** che lavorano dalla parte degli utilizzatori (imprese acquirenti di servizi, prodotti o energia, oppure consumatori finali) non solo per fare economie di scala nell'acquisto ma anche per organizzare in modo intelligente la selezione della domanda, specie se è una domanda che viene "servita" (si fa per dire) da un oligopolio collusivo di offerta o da un monopolista pubblico.

7. Le nuove conoscenze per l'impresa-rete

La funzione produttiva della piccola impresa, intesa come impresa-rete, non consiste nel gestire efficientemente le macchine o un processo di trasformazione produttiva. Ma, nel contesto sopra richiamato, consiste essenzialmente nel produrre buone idee e nel farle rendere. E' la sua economia della conoscenza che deve diventare efficiente.

Da questo punto di vista, quello che conta, innanzitutto, è che il circuito cognitivo consenta la *specializzazione* delle diverse unità, cosicché ciascuna possa limitare l'investimento e i rischi da assumere in un campo soltanto (in cui diventare eccellente), potendo contare sul resto della filiera per tutto il rimanente. Il rapporto tra lo specialista e i suoi fornitori e clienti deve essere *affidabile*, in modo da rendere conveniente la specializzazione e non pericolosa la dipendenza reciproca che essa viene a creare tra chi produce una conoscenza e chi la usa. Affidabile tanto da indurre la massima specializzazione e condivisione della conoscenza possibile: questo solo conta, dal punto di vista delle economie di scala nell'uso della conoscenza.

Non importa la forma che, da questo punto di vista, assume l'impresa-rete: possiamo avere una grande organizzazione che mette a rete tante unità specializzate direttamente controllate; un consorzio che unisce in una certa funzione o competenza diverse unità ad esso partecipanti; un distretto che cementa la specializzazione delle sue filiera con i rapporti *face to face* e con la fiducia nella reciproca correttezza, appoggiata al potere sanzionatorio della società locale sulle deviazioni opportunistiche di alcuni. Oppure possiamo avere imprese appartenenti alla stessa filiera che semplicemente scambiano contrattualmente tra loro conoscenze e prestazioni specializzate, essendo in condizioni di fidarsi stabilmente l'una delle altre. In questo senso, l'impresa-rete può facilmente sviluppare nuove conoscenze, che si aggiungono a quelle già presenti, per far

fronte alle nuove sfide competitive, anche semplicemente facendo spazio alla nascita di nuove imprese di servizio che vendono stabilmente il loro sapere e le loro prestazioni ad un gruppo stabile di clienti. Oppure rendendo conveniente l'*outsourcing* dei servizi di qualità che oggi sono all'interno delle maggiori imprese e che, una volta esternalizzati, potrebbero crescere e alimentare con nuove conoscenze la filiera dei potenziali clienti,

Perché questi circuiti di reciproca specializzazione/integrazione funzionino a dovere bisogna presidiare tre funzioni chiave:

- a) **l'accesso alle conoscenze altrui.** L'accesso è oggi un elemento decisivo, perché lo sviluppo economico è oggi trainato dalla propagazione delle conoscenze dai punti in cui nascono ad un bacino ampio di usi. Ma spesso, le piccole imprese italiane non hanno le risorse per accedere ai circuiti cognitivi presenti nell'economia e nella società mondiale. Non si tratta tanto di comprare le macchine o le licenze di uso dei brevetti (lo possono fare anche i cinesi), quanto di essere in grado di intercettare e capire il nuovo che si sviluppa sulla frontiera delle conoscenze tecniche, manageriali, normative ecc., utilizzando i linguaggi formali che le codificano e che le rendono trasferibili a distanza. I linguaggi formali sono quelli che si imparano a scuola e all'università. Per questo bisogna prevedere e favorire un graduale aumento dei livelli di istruzione in tutte le imprese, anche nelle piccolissime e anche nei settori tradizionali, pena l'esaurimento dei canali di accesso alle conoscenze altrui. Un investimento nell'accesso è anche da farsi nel campo della ricerca, perché la ricerca non è tanto un modo di arrivare a nuove soluzioni lavorando da soli, quanto un modo per tenere aggiornate le competenze comunicative in modo da essere in grado di capire e usare bene le conoscenze altrui che maturano sulla frontiera. Una rete di ricercatori che operino in molte piccole e medie imprese, tenendole collegate alla rete mondiale della ricerca e dell'innovazione è forse più importante, per le nostre innovazioni di uso, di un investimento massiccio in pochi grandi laboratori che si pongono come piramidi nel deserto, ricchi di conoscenza al loro interno ma poveri di terminazioni che consentano di fertilizzare il territorio esterno.
- b) **la creatività nella produzione di proprie conoscenze originali ed esclusive che si aggiungono a quelle ricavate da altri.** Essere creativi nell'autoproduzione di conoscenza implica la capacità di vedere possibilità che altri non vedono, non tanto per propria abilità personale, quanto perché si è fatta esperienza di un ambiente che sollecita la ricerca del nuovo e che premia l'ibridazione delle culture, la ricombinazione di moduli, il contatto trasversale tra diversi. Un elemento fondamentale di questa creatività nasce dalla differenza di punti di vista e di esigenze che c'è tra il fornitore e il cliente, vero e proprio motore del processo creativo che ha finora alimentato molte nostre imprese piccole e piccolissime che, essendo deboli sul mercato, dicono di sì al cliente qualunque cosa chieda (salvo attrezzarsi poi per fare qualche riuscito "miracolo"). Oggi tuttavia i clienti stanno allontanandosi fisicamente e culturalmente nel grande spazio dell'economia globale e il rischio di una chiusura provincialistica sulle proprie specificità è ancora molto grande. La tentazione che molte imprese corrono è quella di

immaginare che saranno i clienti ad inseguirle, per la loro bravura o per la fama del made in Italy. Ma questa è un'illusione. E' evidente che bisogna rimettere in funzione il motore della creatività ricreando rapidamente un rapporto con i clienti e le loro differenziate esigenze, oltre a procedere ibridando il più possibile le esperienze fatte in luoghi, settori, imprese diverse.

- c) **la moltiplicazione delle buone idee, ampliando il circuito dei loro potenziali usi.** Questo processo nasce dalle economie di scala che sono connaturate ai diversi circuiti di specializzazione fornitore-cliente. Oggi, il distretto e la catena di subfornitura – che sono stati i nostri circuiti moltiplicativi del passato – non hanno più la scala necessaria per reggere il confronto con i moltiplicatori che possono essere ottenuti agendo in lungo e largo nella grande economia globale. Dunque, bisogna allargare i circuiti moltiplicativi locali facendo un investimento in brevetti, in marchi, in rete distributiva (anche all'estero), sistemi gestionali e comunicativi (ICT), in catene di franchising, in alleanze di varia natura, in comunità di consumo e di uso, in architetture di produzione modulare, in codici e interfacce standard, con lo scopo di estendere al massimo le possibilità di ri-uso di una idea che si è rivelata buona.

Si tratta di percorsi che richiedono tutti, dal più al meno, investimenti in conoscenza da fare a rischio. Il problema chiave della rappresentanza dei prossimi anni è: chi li farà? Perché le imprese hanno bisogno non tanto di essere rappresentate in “tavoli di trattativa” finalizzati genericamente a distribuire risorse pubbliche, ma hanno bisogno di essere rappresentate nelle scelte che possono portare i diversi *stakeholders* ambientali a collaborare tra loro, aiutando *in concreto* lo sviluppo dei servizi e delle conoscenze che servono. Chi riesce a fare meglio questo “mestiere” – con migliori idee e maggiore credibilità – finirà anche per attrarre imprese che da sole si sentono inadeguate ad affrontare strategie importanti di cambiamento e che cercano “compagni di viaggio” che sappiamo dove andare e che possono dare una mano strada facendo.