



I SERVIZI INNOVATIVI E L'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA. LA RICERCA DI NUOVI MODELLI PER COMPETERE

di ENZO RULLANI

L'INTELLIGENZA FLUIDA

L'economia italiana si sta trasformando rapidamente, per rispondere alla pressione competitiva internazionale, e in particolare a quella proveniente dai paesi emergenti, *low cost*. Il riposizionamento implica la chiusura o delocalizzazione di alcune attività, la nascita di nuove funzioni e forme organizzative, ma soprattutto la riconfigurazione di tutto quello che abbiamo ereditato dal ciclo di sviluppo degli ultimi trent'anni. L'Italia post-fordista sta cambiando. E comincia ad andare oltre il modello – originale e forse un po' anomalo, ma solido – che aveva assunto finora, con qualche sorpresa degli analisti convenzionali che

continuavano a guardare alla grande impresa e all'high tech: la proliferazione dell'impresa diffusa nelle aree distrettuali, specializzate nella produzione di beni per la persona, per la casa e per la meccanica leggera, e lo sviluppo a macchia d'olio di sistemi produttivi locali pullulanti di fabbriche e capannoni dispersi nella campagna urbanizzata sembravano fino a poco tempo fa un punto di arrivo. Un sentiero diverso da quello percorso da altri capitalismi, ma proprio per questo valido e difendibile nel lungo termine.

E invece no. Dopo il 2000, anche su questo versante ciò che abbiamo ereditato dalla storia non

basta più. Per sopravvivere in un contesto mutato di competitività deve esso stesso essere reinventato. E, in questa linea, imprese, persone e territori sono alla ricerca di nuovi modelli, di nuove vie.

Guardando al poco o tanto – a seconda dei casi – che è stato fatto, che cosa possiamo dire di questa risposta evolutiva?

Prima di tutto, è la manifattura che sta cambiando. In due direzioni parallele e complementari. Da una parte, assistiamo al ridimensionamento di tutta quella manifattura che aveva nel vantaggio di costo un elemento importante del suo posizionamento di mercato. Oggi il nostro paese è diventato un paese ad alto costo (del lavoro, dell'energia, della regolazione pubblica, della pressione fiscale e di altro), nei confronti di nuovi *competitors* che cominciano ad imparare a fare quello che finora eravamo noi, e pochi altri, a fare. Questa manifattura chiude o delocalizza e si sposta in altre aree, alla ricerca del vantaggio di costo di cui ha bisogno. Sarebbe vano cercare di trattenerla: il fatto che si sposti altrove libera da noi risorse di lavoro e di spazio di cui abbiamo drammaticamente bisogno per attivare qualcosa di nuovo. Dunque non tutto il male viene per nuocere, se le crisi localizzate che ne derivano sono ben gestite.

Ma c'è anche una seconda direzione di trasformazione, che guarda al futuro: quella di una manifattura – nuova o profondamente mutata – che diventa industria intelligente spostando il suo vantaggio competitivo dai costi, legati alle macchine, a funzioni che, come la flessibilità e la creatività, richiedono l'intervento dell'intelligenza fluida delle persone, delle reti, dei media. Ossia richiede un passaggio netto verso la produzione "immateriale".

Si tratta per un verso della produzione di qualità, in cui conta la competenza nel mestiere, ma anche la tecnologia e l'associazione al prodotto di significati legati al marchio,

S E R V I Z I



alla comunicazione, alla rete commerciale, alle identità collettive che prendono forma nel consumo, grazie ad internet (si pensi al fenomeno dirompente del *social networking* degli ultimi anni) e alle *communities* – virtuali e non – che accompagnano gli stili di vita associati a questo o quel prodotto materiale.

Per un altro verso, si tratta di produzioni che sfruttano vantaggi di nicchia, di personalizzazione, di velocità di risposta al mercato. O che attivano con l'immaginazione desideri latenti nella domanda. Oppure che forniscono agli utilizzatori delle conoscenze e dei mezzi tecnici forniti (macchine, semilavorati, materiali, componenti) un servizio di coprogettazione e di accompagnamento nel corso dell'uso.

L'IMMATERIALE

In tutti i casi, aumenta il "contenuto immateriale" della produzione, ossia il valore del lavoro e del capitale investiti nella generazione di conoscenze e di relazioni, che affiancano o sostituiscono le macchine, il lavoro di trasformazione materiale, i magazzini e i capannoni. Non solo: aumenta anche il "contenuto di servizio" che nella filiera lega produttori di conoscenza e utilizzatori, dando luogo a legami stabili che organizzano il mercato, configurandolo non più come una serie di scambi isolati e contingenti, ma come una

rete, dove chi vende e chi compra si preoccupa di rigenerare continuamente la convenienza della controparte a conservare e arricchire il rapporto.





S E R V I Z I

I nuovi servizi, interni all'impresa manifatturiera o attestati in imprese specializzate nella produzione (immateriale) di idee, relazioni, legami, percorsi di esplorazione fatti insieme da più operatori della filiera, costituiscono l'asse portante di questa linea evolutiva. Non sono dunque un settore diverso e aggiuntivo rispetto ai precedenti, ma il lievito della trasformazione dell'industria e del terziario tradizionale. Che proprio di questo hanno bisogno per riposizionarsi in modo difendibile nella nuova divisione internazionale del lavoro. Per due ragioni. Prima di tutto perché materialità e corporeità non perdono di importanza – la nuova “economia dell'esperienza” non ne può fare a meno – ma devono essere arricchite con racconti, immagini, significati, contenuti simbolici e legami comunitari per dare il meglio di sé. In secondo luogo perché la flessibilità dei “vecchi” servizi e le economie di replicazione della “vecchia” manifattura non sono affatto funzioni obsolete, di cui si possa a cuor leggero fare a meno, ma costituiscono elementi portanti della nuova economia

LA RADICALE TRASFORMAZIONE DELLE FORME DI PRODUZIONE

dei servizi. In essa non vanno contrapposti, ma integrati, portati a far parte della stessa logica di insieme.

È questo che consente il riposizionamento ad un paese come l'Italia ricco di preesistenze ma lento e incerto del loro adattamento al nuovo.

Diventare complementari rispetto alla Cina e ai nuovi paesi in cui si localizza il baricentro dello sviluppo mondiale, è possibile: lo hanno già fatto in forme diverse Stati Uniti (con le multinazionali), la Germania (con le macchine e le tecnologie esportate), il Giappone (con l'estensione delle sue reti di subfornitura internazionale). Possiamo farlo anche noi, anche se la nostra strada deve mobilitare le competenze e le risorse che abbiamo, e non semplicemente imitare quello che hanno fatto altri. La via italiana, come abbiamo detto, passa per lo sviluppo di servizi innovativi che aumentino il valore del prodotto manufattu-



S E R V I Z I

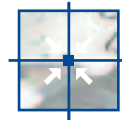
riero, associandolo a significati, esperienze, legami, identità che in precedenza non aveva; e che rinnovino l'apparato tradizionale dei servizi, riportandolo verso modelli moderni di produzione e di rapporto col mercato.

IL BAUMOL DISEASE

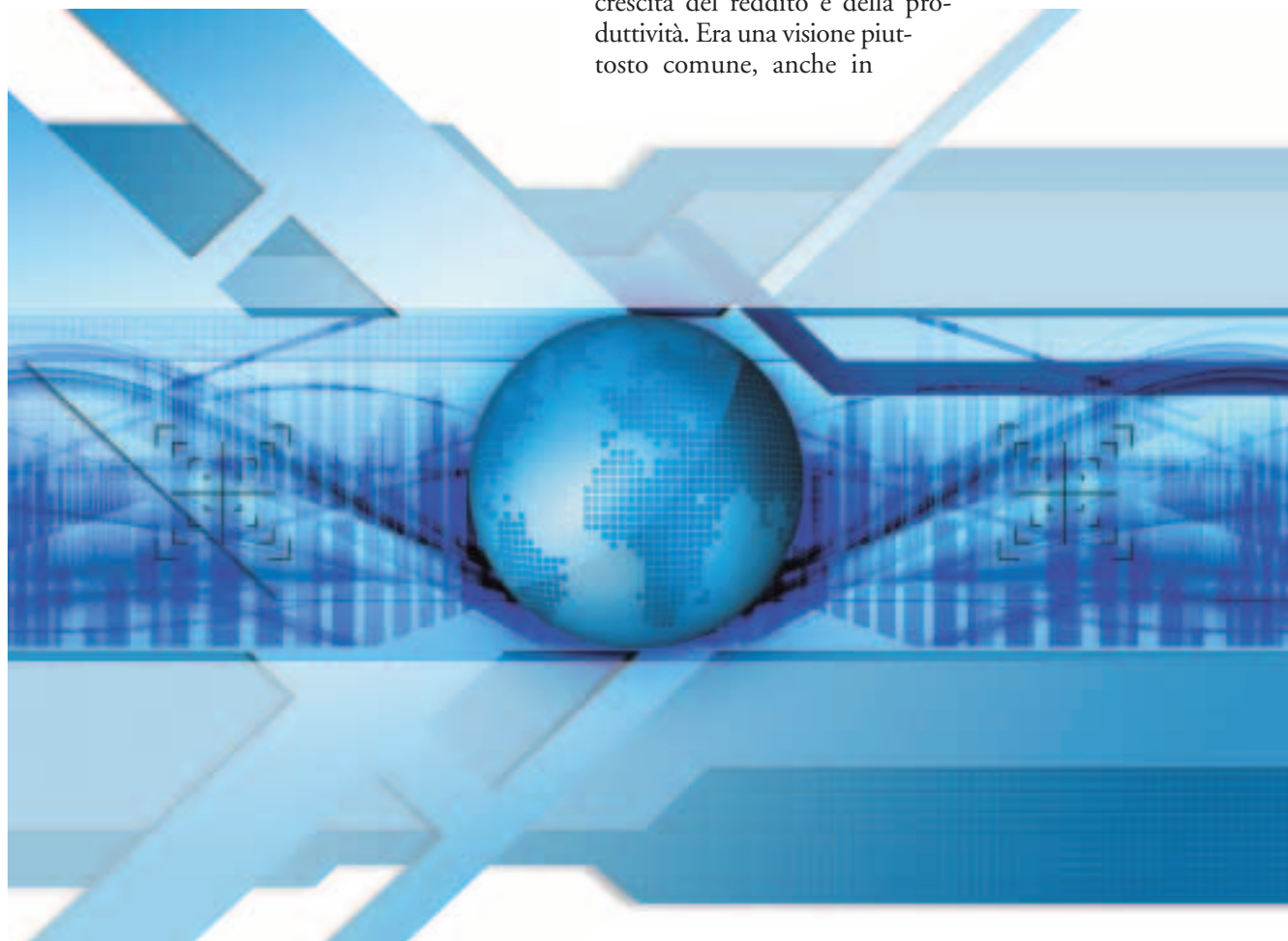
L'evoluzione in corso sta procedendo, a grandi passi, verso la società dell'immateriale e dei servizi. La “conoscenza” è, infatti, diventata la più importante forza produttiva. Ma il suo sviluppo richiede la crescita di una trama di relazioni e di legami per mettere utilmente in rapporto, nelle filiere produttive, chi crea conoscenza con chi la riceve e la utilizza. La conoscenza, infatti, non è un bene materiale che si possa semplicemente vendere e comprare sul mercato. La conoscenza descrive infatti potenzialità che vanno realizzate nel corso del tempo e che, spesso, all'inizio, sono difficili da predeterminare in modo preciso. Dunque, produttori e utilizzatori della conoscenza “viaggiano” insieme, esplorando lo spazio delle possibilità e avviandosi, così, lungo un percorso che li porta a condividere investimenti, rischi e prospettive future. Di qui la continua dilatazione dei “rapporti di servizio” che creano un legame stabile tra fornitori e clienti, produttori e consumatori, imprese private e sistema sociale complessivo.

Siamo dunque alla vigilia di una “rivoluzione” nei

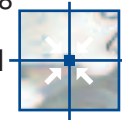




modelli di business e nelle fonti del vantaggio competitivo che si basa sul crescente ruolo dell'immateriale e dei servizi. Ma di questo esiste una singolare "inconsapevolezza", specie nel nostro paese in cui il settore dei servizi viene ancora considerato un settore residuale, lontano dalla modernità e dall'innovazione e dunque da mettere in secondo piano ogni volta che ci si domanda come alimentare la crescita del reddito e della produttività. Era una visione piuttosto comune, anche in



America, fino agli anni Ottanta. La cosiddetta terziarizzazione dell'economia richiamava la "malattia da costi" diagnosticata a suo tempo da Baumol (da cui il nome di *Baumol disease*). Una malattia dovuta alla sostituzione progressiva di un settore a bassa produttività (il terziario) a un settore che in precedenza era stato ad alta produttività (l'industria). Ma oggi negli Stati Uniti di *Baumol disease* non si parla più. La radicale trasformazione delle forme di produzione e di relazione intervenuta negli anni Novanta con l'uso diffuso delle Ict di nuova generazione (personal computer + internet) ha cambiato radicalmente le cose. Il settore dei servizi, almeno in alcuni suoi comparti portanti, ha dimostrato di essere capace di alimentare la crescita della produttività come e meglio dell'industria. In effetti, l'immateriale si presta ad essere replicato e diffuso nel mondo



in tempi più rapidi e a costi minori del tipico prodotto industriale. In più l'immateriale può essere, dove si voglia, adattato e manipolato, o anche re-inventato con minori problemi di quanto si possa fare con prodotti e macchine materiali. E questo significa non solo maggiori volumi (neo-servizi) ma anche maggiore personalizzazione e innovatività del prodotto (neo-industria).

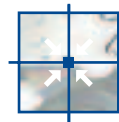
I "neo-servizi" che emergono dall'uso replicativo che le Ict consentono delle idee o delle competenze di servizio (una volta limitate al contesto locale e ai clienti noti), e la "neo-industria" che, invece, nasce dall'uso dell'intelligenza fluida per adattare la produzione materiale ai contesti e alle esigenze particolari del cliente si assomigliano, o per lo meno convergono verso un modello di business comune, capace di declinare una buona efficienza (replicativa) con una buona flessibilità e creatività (differenziante). Siamo lontani dalla contrapposizione tra due modelli opposti (l'industria di grande scala e il terziario tradizionale) a cui ci aveva abituato la cultura fordista. Oggi la stessa evoluzione dell'industria ha bisogno di intelligenza terziaria che può essere ottenuta solo potenziando il ruolo dei servizi, interni ed esterni all'impresa manifatturiera. Mentre, d'altra par-

GLI ELEMENTI PORTANTI DELLA NUOVA ECONOMIA DEI SERVIZI

te, le imprese di servizi cercano di "industrializzare" (replicandole su larga scala) le buone idee e i buoni legami che hanno prodotto con fatica e che possono avere un valore importante se sfruttate usando tutte le nuove possibilità offerte dall'economia tecnologica e globale.

Tuttavia questo ruolo dei servizi innovativi – come settore potenzialmente ad alta produttività e capace di trascinare l'innovazione industriale – resta in genere nell'ombra. La manifattura nel dibattito corrente difende la sua immagine di trasformazione materiale e molte attività di servizio preferiscono tenersi lontano da tematiche scivolose come quelle della competitività, che forse avrebbero bisogno di una iniezione di nuova concorrenza e di nuova cultura.

Gli attori dell'economia dei servizi devono dunque diventare maggiormente consapevoli di questo ruolo oggettivamente decisivo che hanno, o possono avere, nella trasformazione in corso e gestire in prima persona la discontinuità rispetto al passato che persone e aziende devono oggi affrontare. Eppure siamo ancora molto indietro da questo traguardo, nonostante che una presa di coscienza, una assunzione di responsabilità in questo senso sia assolutamente necessaria.



PRENDERE COSCIENZA DEL PROPRIO RUOLO

Infatti, ogni rivoluzione importante nel modo di produrre è anche, inevitabilmente, una rivoluzione nella cultura delle persone e delle aziende che ne diventano protagonisti. Per due ragioni, diverse ma complementari.

Prima di tutto perché l'innovazione culturale precede e prepara l'innovazione operativa, nella pratica quotidiana delle imprese e nelle loro strategie di business. Le persone, tuttavia, possono vedere le nuove possibilità, che si preparano, solo se hanno "nuovi occhi", per immaginarle, comunicarle, progettarle convincendo della loro validità tutti coloro che, in un modo o nell'altro, devono essere coinvolti nella trasformazione (i manager, i dipendenti, i finanziatori, i clienti, i fornitori, ecc.).

In secondo luogo, quando la rivoluzione si avvia, solo chi ha ben sedimentato nella sua organizzazione e nella sua strategia la nuova cultura "riesce a trarre il massimo profitto dalle iniziative avviate". Se non altro perché ne vede i presupposti e gli sviluppi possibili meglio e prima di altri, che si trovano nel mezzo della rivoluzione un po' per amore e un po' per caso.

Per dare gambe e ragioni alla rivoluzione della ser-

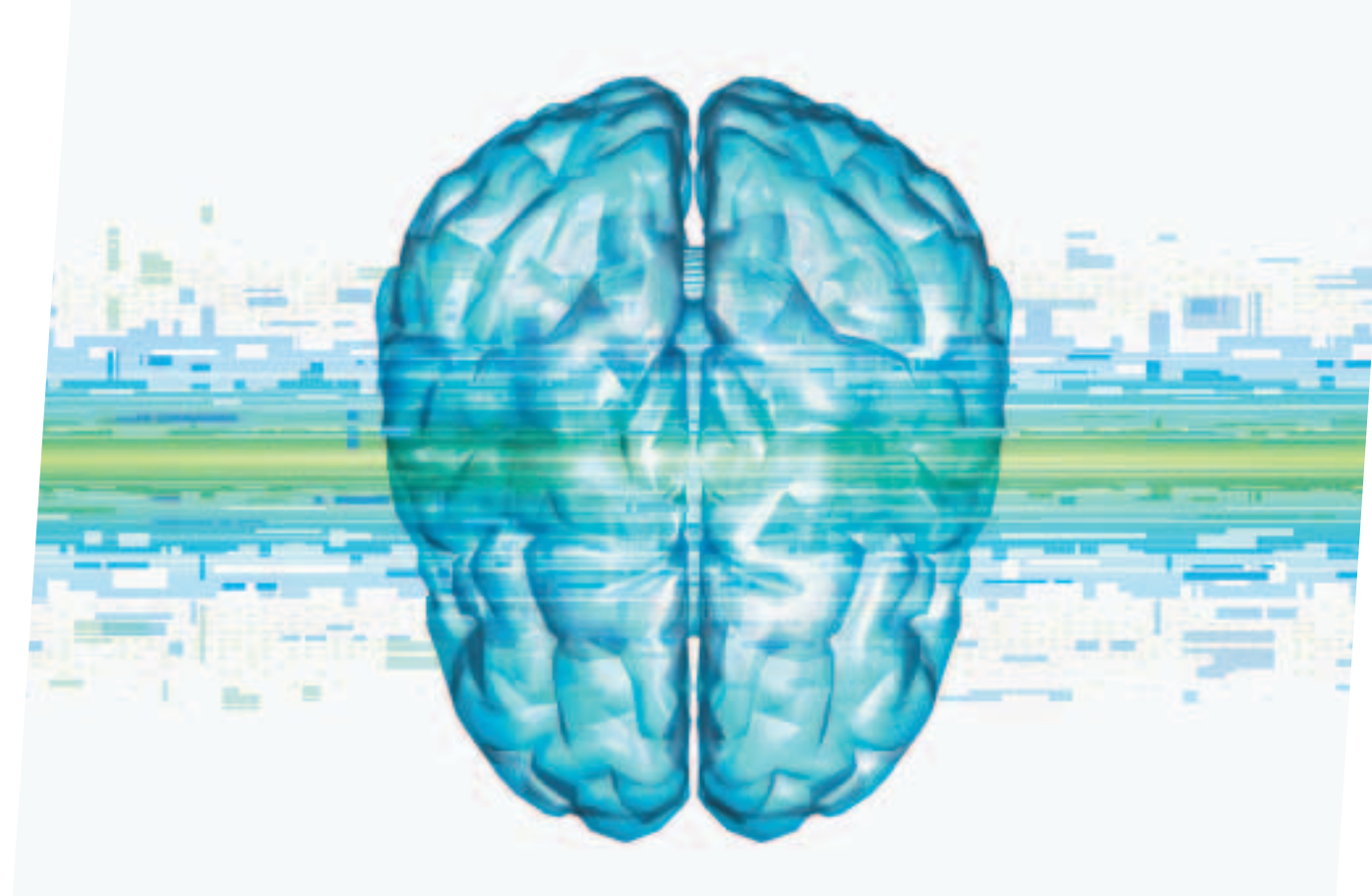
vice economy, che è alle porte, bisogna dunque cominciare a lavorare sul versante delle "persone" e della "cultura aziendale". Facendo vedere le differenze tra l'intelligenza terziaria che sta avanzando e quella meccanica (manifatturiera) che ha dominato il secolo scorso.

IL MOTORE DELLA NEO-INDUSTRIA E DEI NEO-SERVIZI

Quali sono le qualità delle nuove idee imprenditoriali che servono, oggi, per diventare protagonisti dell'accelerazione innovativa che si sta manifestando nel terziario?

Abbiamo detto che la rivoluzione industriale si è basata sull'intelligenza tecnica incorporata nelle macchine e usata in modo replicativo, per abbattere i costi e moltiplicare i volumi. Oggi, però, serve un tipo di intelligenza diversa: l'intelligenza fluida che è capace di interpretare situazioni ambigue, contesti sorprendenti, eventi non previsti. E che fa da ponte fra il sapere replicativo ereditato dal passato e il nuovo che ci si trova di fronte.

Che cos'è l'intelligenza fluida, alla base della nuova economia dei servizi? È la conoscenza che non è incorporata nelle macchine o in codici automatici (calcoli, software, procedure, norme), ma sta



nel cervello delle persone e nel sapere sedimentato nelle loro relazioni, siano esse a rete, quando collegano imprese diverse e autonome, siano esse gerarchiche, quando si pongono all'interno della stessa organizzazione. Questa intelligenza è oggi essenziale, per la crescita economica dei paesi avanzati, perché è l'unica che riesce a trattare la complessità del mondo attuale, trasformando la varietà, la variabilità (nel tempo) e l'indeterminazione in fonti di valore economico e di vantaggio competitivo. La cosa è tanto più importante quanto più vediamo una lenta ma progressiva traslazione di tutte le conoscenze codificate, incorporate nelle macchine o in codici formali, spostarsi verso i paesi *low cost*, che riescono ad importarle o copiarle con grande rapidità e impegno.

La differenza competitiva tra paesi ad alto costo del lavoro e paesi a basso costo si reggerà, nel prossimo futuro, sulla differenza qualitativa tra le conoscenze possedute: i primi dovranno investire le loro risorse per avere quella intelligenza fluida che è difficilmente trasferibile nei paesi a basso costo del lavoro; i secondi – anche se faranno qualche puntata importante nel campo dell'intelligenza fluida – avranno soprattutto convenienza a sfruttare in modo replicativo le conoscenze codificate più facilmente trasferibili, diventando la "fabbrica" standardizzata e replicativa del mondo per tutte le produzioni di massa.

Enzo RULLANI, Presidente del centro di ricerca Tedis della Venice International University.



L'INNOVAZIONE CULTURALE PRECEDE E PREPARA L'INNOVAZIONE OPERATIVA