

*Qui c'è più luce*  
*Cento e uno modi di non vedere, non capire, non fare*

## **L'ECONOMIA ITALIANA COME ECONOMIA DELLE RETI**

*Enzo Rullani*

<i>"Qui c'è più luce": una premessa di metodo.....</i>	<i>3</i>
<i>1. Quanto vale il lavoro, al tempo dell'economia globale?.....</i>	<i>12</i>
<i>2. Valori e disvalori della specificità italiana.....</i>	<i>13</i>
<i>3. Postfordismo: il nuovo capitalismo delle reti.....</i>	<i>14</i>
<i>4. Globale e immateriale: le qualità che contano nell'attuale capitalismo delle reti</i>	<i>16</i>
<i>5. Dal punto di vista dell'Italia: la "differenza" italiana in trincea.....</i>	<i>17</i>
<i>6. Alimentare il differenziale cognitivo che ci caratterizza.....</i>	<i>17</i>
<i>7. I settori dotati di futuro.....</i>	<i>19</i>
<i>8. Non partiamo da zero: abbiamo delle qualità da far valere sui mercati</i>	<i>20</i>
<i>9. Il tallone d'Achille della specificità italiana: il basso investimento in capitale intellettuale e relazionale.....</i>	<i>22</i>
<i>10. Che cosa fare per superare lo scoglio dello scarso investimento in capitale intellettuale e relazionale.....</i>	<i>25</i>
<i>11. Il problema chiave di questa evoluzione: basta sciogliere i legami preesistenti o bisogna anche rigenerarli in forme nuove?.....</i>	<i>26</i>
<i>12. La conoscenza genera valore non attraverso l'efficiente allocazione di quello che si sa, ma attraverso la sua propagazione.....</i>	<i>27</i>
<i>13. L'investimento a rischio richiede un contesto affidabile di relazioni.</i>	<i>30</i>
<i>14. Auto-organizzazione vuol dire legami deboli, reversibili. Non assenza di organizzazione.....</i>	<i>31</i>
<i>15. Le relazioni devono essere de-costruite se invecchiano, ma per sostituirle con altre.....</i>	<i>32</i>
<i>16. Non basta sciogliere: nel capitalismo di piccola impresa bisogna soprattutto legare.....</i>	<i>33</i>
<i>17. Tre linee di condivisione degli investimenti in capitale intellettuale e relazionale</i>	<i>34</i>
<i>18. I "campioni" delle transizione in corso.....</i>	<i>36</i>
<i>19. Verso una nuova economia della conoscenza: rigenerare la rete</i>	

*cognitiva di cui dispongono le aziende italiane ..... 36*

## "Qui c'è più luce": una premessa di metodo

*Un ubriaco armeggia sotto un lampione, cercando, invano, la chiave che gli è caduta mentre provava ad aprire la porta di casa. Passa un amico e dice: "Cosa fai sotto quel lampione, non vedi che la tua casa è dieci metri più in là?" "Lo so, lo so", replica il primo. "Ma qui c'è più luce"*

### *Competere, ma come? Elogio delle differenze*

La competitività, specialmente oggi - in un capitalismo che sta diventando sempre più globale e immateriale - è una questione complessa.

Non ci sono ricette semplici che garantiscano il risultato. Se non altro, per una ragione di fondo: se si vuole mantenere o accrescere le distanze dai propri *competitors*, bisogna *innovare*: come, più e meglio di loro. E l'innovazione segue sentieri tortuosi, originali, che possono essere scoperti, seguiti e documentati solo *a posteriori*, dopo che si sono manifestati. Le intenzioni, i calcoli e i programmi, quando si tratta di innovare, contano fino ad un certo punto. In questi percorsi, che magari appaiono lineari e necessari nelle ricostruzioni *ex post*, gli esiti dipendono spesso dal caso, dagli errori e dalla *serendipity*, ossia dal fatto di trovare cose (interessanti) diverse da quelle che si stava cercando. Soprattutto gli esiti dipendono dall'impiego di *risorse specifiche*, differenzianti: immaginazione creativa, passione per l'idea, arte del convincimento, capacità di assumere rischi e di gestire in modo organizzato, efficiente, situazioni complesse e non preordinate.

Risorse del genere non sono riducibili, in alcun modo, ad un pacchetto di dotazioni e prescrizioni standard, uguali per tutti. Ma rientrano in quelle qualità uniche, distintive, che emergono dalla storia di ciascuna persona, di ciascuna impresa, di ciascun luogo o società locale. Non si può parlare di innovazione in generale, ma bisogna fare i conti con la natura *situata* dei processi innovativi, che partono sempre da un *contesto specifico*, anche quando cercano di allontanarsene, cercando altro.

Con la specificità della propria storia e dei suoi risultati, dunque, bisogna fare i conti. In Italia questo significa fare i conti con la *specificità italiana* e con quello che, nel bene e nel male, essa ha introdotto nelle formule imprenditoriali delle nostre imprese e nel loro posizionamento competitivo sui mercati (Berger e Locke 2001).

La *resource-based view* ha recentemente sottolineato, negli studi di strategia di impresa, l'importanza dei fattori specifici, distintivi sul terreno della concorrenza e dei suoi effetti. Ma a risultati analoghi giunge la ricca letteratura sulla varietà dei capitalismi nazionali che popolano l'economia globale (Albert 1991): si conta qualcosa nella rete globale delle conoscenze se si riesce ad apportare conoscenze e competenze che siano in qualche modo originali, distintive. Chi fa quello che già fanno altri non

porta valore aggiunto e – se arriva per ultimo o ha costi del lavoro più elevati di altri – è maggiormente sostituibile e non genera valore aggiunto. Dunque, difficilmente riuscirà ad affermarsi nella competizione tra capitalismo nazionali, in cui ciascuno è “specializzato” in funzioni e vocazioni diverse (Berger S. and the MIT Industrial Performance Center 2006, Berger e Dore 1996).

Il territorio, di conseguenza, conta per la sua *unicità*: proprio le regole dell’economia globale danno valore o disvalore alle differenze tra un luogo e l’altro (Crouch e Trigilia 2001).

L’innovazione ha radici nel passato (differente) di ognuno, e usa dunque soluzioni diverse per proiettarsi verso il futuro e per gestire la complessità emergente.

### *L'illusione strutturalista*

E' illusorio pensare - come ancora molti fanno - che la capacità di innovare, e dunque di competere, sia collegata a condizioni strutturali definite da variabili standard, come la dimensione, la localizzazione, il settore di appartenenza. Il processo innovativo, come si è detto, non obbedisce a canoni di questo genere: sono troppo semplici per catturare un fenomeno complicato e complesso come l’innovazione competitiva. Ci sono infatti casi importanti di innovazione di successo tra le imprese piccole, in sistemi localizzati e in settori a prima vista maturi. E ci sono casi di assenza o insuccesso delle innovazioni presso aziende grandi, che operano a scala internazionale e in settori ad alta intensità di conoscenza. Dunque, le variabili strutturali possono pesare su questo o quell’aspetto del processo innovativo, ma non sono decisive. I piccoli hanno infatti “rimediato” alla mancanza di economie di scala, dovute all’esiguità del circuito proprietario, sviluppando il lavoro in rete e in filiera. I sistemi locali si sono aperti alla globalizzazione senza cessare di essere locali; i settori maturi, grazie all’azione di imprenditori intraprendenti, hanno dimostrato di non essere poi così maturi come si pensava, ma di essere ancora terreni di coltura per idee innovative, destinate a crescere e magari a cambiare il volto stesso del settore.

Dunque, se la competitività italiana non cresce, o arretra in molti campi, come è accaduto negli ultimi anni, è inutile addossarne la colpa a *condizioni strutturali* (le dimensioni di impresa, troppo piccole; i sistemi produttivi, troppo locali, i settori del *made in Italy*, troppo tradizionali). Per diverse ragioni.

Intanto perché non si tratta di variabili *esogene*, piovute dal cielo casualmente o frutto di errori o di disattenzioni minori, rimediabili. Al contrario, dietro le caratteristiche strutturali del nostro sistema produttivo, c’è una storia fatta dalle *forze* che hanno prepotentemente spinto il sistema in queste direzioni.

Questa storia comprende certo molti errori o momenti di distrazione, che Danilo Viviani (2006), sulla scorta della storia descritta da Luciano Gallino (2003), richiama in modo ben documentato: errori di politica industriale (tra cui le privatizzazioni) che hanno allontanato il capitale di rischio dai settori *knowledge intensive*, come le tecnologie informatiche, la chimica-farmaceutica, il nucleare ecc.; una politica monetaria “facile”, che ha indirizzato le esportazioni sul terreno della concorrenza di prezzo; scelte imprenditoriali timide, che hanno privilegiato il mercato domestico e situazioni protette.

Non c’è che dire. Tutto vero.

*Vizi e virtù di un percorso che segna il nostro punto di partenza, oggi*

Ma questi errori e momenti di distrazione sono stati frutto del caso? O avevano alle spalle situazioni e forze a cui era difficile resistere, scegliendo un cammino più "virtuoso"? Certo, la storia non segue un percorso necessario, scritto in partenza. Ma non è nemmeno la somma disordinata di tanti eventi e dati sparsi, ciascuno dei quali possa cambiare segno per conto proprio, senza coinvolgere – nella sua metamorfosi – il flusso di uomini, cose, antefatti – in cui è immerso. La storia visibile va avanti sospinta da forze che le danno direzione e velocità, e di cui occorre tenere conto quando si vuole cambiare qualcosa, in modo realistico, credibile.

La crisi della grande impresa, pubblica e privata, è maturata in Italia nel corso del secolo scorso e certo non è stata provocata da qualche (casuale) errore di manovra. Affonda le sue radici nella storia sociale e politica del nostro paese e nelle forze che questa storia hanno generato. Nessuno può dire che - date le premesse – la vicenda della grande impresa in Italia si sia mossa verso un esito scontato fin dall'inizio, e dunque inevitabile. Ma certo i contro-poteri "virtuosi", che (forse) potevano a suo tempo opporsi e incanalare la storia in altra direzione, si sono fatti attendere e sono alla fine rimasti nell'ombra. Comunque, hanno perso la loro partita.

Ci sono state cause precise che hanno guidato, in questo corso, l'implosione della grande impresa, in corrispondenza della crisi del fordismo. Altrettanto si può dire per la sostanziale inerzia con cui le grandi famiglie e l'*establishment* industriale e politico ha subito la crisi, senza dare luogo, in risposta, ad una riforma post-fordista capace di fornirci una *nuova* grande impresa, più snella, più internazionale, più knowledge-intensive e disposta a rischiare. Certo non si può imputare questa inerzia alle politiche di svalutazione che hanno cercato di tamponare, come si poteva, le falle della bilancia dei pagamenti; né alla presenza di piccole imprese e di distretti industriali che, per fortuna, hanno reso meno rovinosa la caduta degli Dei.

Dunque, la storia è storia: difficile tornare indietro, una volta che certi processi arrivano ai loro esiti finali, anche se alcuni aspetti di quegli esiti non ci piacciono, o sembrano oggi da correggere. I conti bisogna farli con quello che siamo, ossia con quello che - passo passo - *siamo diventati* nel corso del tempo. Non si può, semplicemente, tornare indietro per forza di volontà o di convinzione: il punto di partenza non si può scegliere, ma, nel bene e nel male, è quello che è. Da questo bisogna partire per andare avanti, cambiando nel motore produttivo ereditato dalla storia quello che c'è da cambiare per adattarsi ai nuovi tempi della concorrenza globale.

Ha ragione Viviani quando conclude: "Non è dunque facile ritrovare in tempi brevi una nuova specializzazione produttiva adeguata a reggere la concorrenza internazionale. E in ogni caso è difficile pensare che ciò possa avvenire con politiche interventiste dello stato, volte ad accelerare lo sviluppo di questo o quel settore."

Non si potrebbe dire meglio. E allora?

*Perché siamo arrivati fino a questo punto?*

Cominciamo intanto a capire quello che è *davvero* successo: non è possibile aggiustare un motore in panne se non si capisce come il motore funziona e come abbia

potuto andare (discretamente) avanti fino ad un momento prima del guasto. Su questo terreno ci sono molte leggende metropolitane, da sfatare. Partendo da un assunto: se il percorso seguito dalla storia segna il baricentro delle forze in campo, esso segnala, con il suo esito, l'*inefficienza competitiva di fatto* - dimostrata sul campo - delle alternative che oggi si vorrebbero rimettere in campo, usando come argomento chiave la loro capacità competitiva.

O abbiamo perso qualche puntata del film, o c'è qualcosa che, in queste ricostruzioni, non quadra.

Se piccole imprese, sistemi locali, settori del *made in Italy* si sono affermati in Italia, negli ultimi trenta anni, non c'è bisogno, come spesso si fa, di imputare questo (imprevisto) risultato del confronto competitivo a qualche *distorsione* del mercato che caratterizzerebbe la selezione delle imprese in Italia, avvantaggiando la cosiddetta "economia del sottoscala": il sommerso, l'evasione fiscale e contributiva, la mancanza di sicurezza, le norme di tutela del lavoro che scattano oltre una certa soglia dimensionale, il lavoro semi-gratuito di tipo familiare, la scarsa capacità di calcolo economico ecc.). In realtà, queste caratteristiche potevano avere un peso rilevante all'inizio del ciclo di sviluppo dell'impresa diffusa, ma hanno di molto ridotto la loro rilevanza man mano che il sistema produttivo dei distretti si è modernizzato, raggiungendo anche, in tutto il centro Nord, il traguardo della piena occupazione. Allora si è visto che l'economia del sottoscala si modernizzava senza perdere la sua competitività. E che, dunque, accanto al "nero" e al pre-moderno era entrato in gioco qualche altro tipo di vantaggio.

L'affermazione delle piccole imprese, del sistema distrettuale e del *made in Italy*, in realtà, è avvenuta in passato in base ad un *confronto sul mercato*, ossia in funzione del diverso rendimento ottenuto dalle alternative concorrenti. E' un tema che andrebbe approfondito, al di là delle consuete affermazioni che si fanno nel dibattito corrente.

Forse, come abbiamo detto, le grandi imprese, le multinazionali, i settori *high tech* non hanno trovato, nel nostro paese, un rapporto proficuo con la politica e con lo Stato, che non hanno fornito quella cornice di garanzie, risorse e criteri selettivi che c'è stata in altri paesi. Forse le grandi organizzazioni, con le loro regole e le loro burocrazie, hanno difficoltà ad adattarsi ad ambienti come il nostro, dominati da una cultura individualistica, insofferente alle regole e ai criteri di ordine generale. O forse, più semplicemente, le grandi imprese, le catene produttive prive di radici locali, i settori *high tech* hanno espresso in Italia, e in una certa fase storica, *rendimenti inferiori* ad altre formule produttive, come quelle basate sull'impresa diffusa. E' una specificità italiana? Non è proprio del tutto vero<sup>1</sup>, ma ammettiamolo pure. Il *contesto* conta e incide

---

<sup>1</sup> Se la competitività si giudica dalla capacità delle varie "specie" di impresa di diffondersi nel corpo delle diverse economie nazionali, i dati censuari dei diversi paesi indicano non una prevalenza secolare della grande impresa sulle piccole, ma al contrario, un netto passaggio di fase segnato dagli anni della crisi del fordismo. Fino al 1970, la quota della grande impresa (misurata in termini di occupati) si espande in tutti i paesi sviluppati, compresa l'Italia. Ma, dal 1970 in poi, lo scenario cambia radicalmente e, in tutti i paesi - compresi gli Stati Uniti - la quota delle piccole imprese cresce e quella delle grandi diminuisce (fa eccezione la Germania, che mostra un andamento stabile delle quote). Se queste *performances* delle piccole imprese si confrontano con le previsioni catastrofiche fatte prima degli anni settanta (quando ci si aspettava che, in ogni settore, il numero dei concorrenti in gioco sarebbe progressivamente diminuito fino a lasciare un solo vincitore in campo), ci si accorge di quanta acqua sia passata sotto i ponti. Non abbastanza, tuttavia, da rendere credibile il capitalismo di piccola impresa come una delle possibili varianti della modernità, capace, in certi settori, di vincere il confronto competitivo senza trucchi e protezioni particolari.

sui margini di profitto, dando forma ad una selezione del mercato piuttosto che ad un'altra e specializzando in certe funzioni e forme il sistema produttivo.

E il contesto, da noi, è quello che è: storia, cultura, antropologia, politica rendono l'Italia un paese a sé, in cui la specificità conta. Può benissimo essere che non tutti i mestieri e non tutte le forme organizzative trovino da noi lo stesso humus che hanno trovato in altri - e diversi - paesi.

### *Il mercato che seleziona: la questione dei rendimenti*

Certo, gli esiti del confronto competitivo nel nostro contesto non vanno presi come oro colato, ma giustificati indagando sulle loro cause. Se guardiamo ai dati, le imprese maggiori, internazionalizzate e tecnologiche - anche nel nostro paese - hanno quasi sempre livelli elevati di *produttività del lavoro*, come dimostrano le statistiche al riguardo. Ma quello che conta, per il confronto competitivo, non è la produttività, ma la redditività sul capitale investito, ossia il *tasso di profitto*. La differenza tra i due indicatori è data dalla quantità di *capitale per addetto* impiegata: un grande impianto petrolchimico ha una produttività per addetto altissima, ma impiega anche un capitale per addetto di molte volte superiore a quello tipicamente usato da un'impresa che fa scarpe, mobili o vestiti. Non è detto che le imprese dotate di maggiore produttività siano quelle che danno il maggior profitto: in molti casi, facendo bene i conti, risulta che imprese piccole, radicate nei sistemi locali e tipiche del *made in Italy*, riescono ad ottenere livelli di profitto maggiori semplicemente perché usano meno capitale di altre, e dunque fanno rendere di più ogni euro impiegato (Rullani 2004c). Non si tratta di virtù ma di necessità: chi ha a disposizione meno capitale, dovendo economizzarlo, cerca di usarlo meglio. Perché meravigliarsene?

Dunque, la storia che ci ha portato sin qui ha le sue buone ragioni, molte delle quali sono tuttora in essere. E' difficile, senza un'analisi circostanziata, credere che il corso dell'evoluzione possa essere invertito *ex post* da questa o quella misura.

In realtà, la specificità italiana, nel panorama dell'economia globale di oggi, non è una stravaganza dovuta ad anomalie poco confessabili e da eliminare. Ma va considerata piuttosto una delle *varietà* emergenti dalla crisi del fordismo, che competono sul mercato globale. E' questa la cornice in cui oggi si incontrano tante forme di capitalismo nazionali caratterizzati dalla loro differenza: è importante capire che l'economia globale non premia la convergenza verso un modello unico, l'*one best way* caro alla tradizione fordista. Ma è invece un sistema competitivo in cui ciascun sistema può - se è abbastanza creativo e rapido nell'adattarsi alle esigenze del mercato - *valorizzare le proprie caratteristiche distintive*.

### *Strutturalismo addio*

In realtà, proprio la valorizzazione della varietà e delle proprie differenze, nel confronto competitivo globale, mostra l'obsolescenza dei vecchi criteri strutturalistici nel giudicare questioni complesse come la competitività. Come abbiamo detto, l'osservazione empirica dimostra - con migliaia di casi di successo - che si può innovare e competere con successo pur essendo piccoli, avendo radici locali importanti e vitali, e

usando tecnologie consolidate per usi nuovi, a cui altri non hanno pensato.

E' un fatto facilmente riscontrabile nella realtà. E non solo in Italia. Anche all'estero, la *hit parade* degli innovatori di maggior successo è piena di imprese che non troppi anni fa erano piccole, nascevano da realtà locali, assorbivano idee e tecnologie altrui molto prima di avere idee e tecnologie proprie. Eppure è partendo da questa base che hanno sviluppato comportamenti creativi, dando forma a prodotti e servizi originali, destinati al successo.

Da Bill Gates a Luciano Benetton e a Mario Moretti Polegato (Geox), bisogna chiedersi perché le innovazioni che li hanno portati al successo, non le hanno fatte altri *competitors*, che - all'epoca - erano più grandi, meglio localizzati e più padroni delle tecnologie necessarie. A conferma, è facile trovare, negli ultimi trent'anni, storie di decadimento, di crisi o di riorganizzazione radicale di quelli che un tempo venivano considerati i campioni del capitalismo in versione fordista. L'evoluzione di tutta l'industria informatica degli ultimi venti anni, ad esempio, non ha seguito le tendenze e le scelte su cui ha puntato, a suo tempo, il leader assoluto del settore, la grande IBM, ma ha cercato altre strade, su cui l'hanno portata pionieri, inizialmente poco conosciuti e poco "saggi". Dunque, i vantaggi garantiti dalle loro condizioni strutturali (di grandi imprese, internazionalizzate e tecnologicamente avanzate) non li hanno difesi dal vento dell'innovazione e della nuova competizione, alimentati da nuovi, e meno paludati, venuti.

Con questa storia alle spalle, specialmente in Italia, niente ci consente oggi di dire che le nostre imprese avrebbero maggiori chance di innovare e competere se - per miracolo - riuscissero a creare "in laboratorio" imprese più grandi, meno legate ai sistemi locali di origine e più impegnate nell'*high tech*.

Come abbiamo detto, chi innova, va oltre, o addirittura trasgredisce, le regole teoricamente ascrivibili alla sua posizione strutturale in termini di dimensione, localizzazione, settore. Da un drappello di innovatori non ci si aspetta, insomma, il comportamento consueto, standard, della categoria di appartenenza, ma altro. Bisogna infatti che i pionieri moltiplichino i percorsi esplorativi seguiti, in direzione di obiettivi e disegni diversi, ciascuno basato su idee e risorse differenti da quelle impiegate dagli altri.

### *L'innovatore trasgredisce le regole o ne crea di nuove*

Per innovare serve molto di più che una dimensione elevata, una localizzazione "centrale" o internazionale, un impegno diretto sul terreno delle tecnologie avanzate. Serve la capacità di gestire circuiti di apprendimento efficaci, che, nella divisione del lavoro cognitivo a scala mondiale, non si limitino a ripercorrere i "sentieri battuti", ma mettano in valore idee e storie differenti, originali.

Per essere presenti in questi circuiti di apprendimento, bisogna, innanzitutto, restare in contatto con il quotidiano spostamento in avanti della frontiera della conoscenza, che apre continuamente nuove possibilità e minaccia le precedenti alternative. Poi, bisogna avere idee innovative che siano, in qualche misura, originali (diverse dalle altre, già in uso) ed esclusive (difendibili dagli imitatori): bisogna andare "fuori standard", o proporre standard diversi da quelli che si sono già affermati sul mercato. Infine, bisogna riuscire ad "industrializzare" le idee migliori, mettendo spesso d'accordo il diavolo e l'acqua santa, come accade ogni volta che occorre replicare su

grande scala idee nate, inizialmente, per essere uniche, adatte ad un contesto limitato o elitario nella concezione originaria. Eppure, senza quest'ultima quadratura del cerchio gli investimenti non renderebbero e il rischio non verrebbe ripagato, bloccando ben presto il circuito della propagazione e del business (Rullani e Plechero 2006).

Quello dell'innovatore, dunque, è un mestiere complesso, non c'è che dire. Eppure, chi guarda da lontano, o dall'alto, l'affannarsi delle imprese intorno a questa irriducibile complessità, fa fatica ad ammettere l'importanza del dettaglio - ossia della complessità - nella ricerca della strada giusta per recuperare la perdita competitività. In altre parole, ha qualche difficoltà a identificare, sulla carta, quella che, nella storiella sopra ricordata, è la porta di casa.

Dunque, in mancanza di altri indizi, perché non cercarla sotto il lampione del già noto e dell'ovvio, seguendo le illuminazioni che vengono dalla *main stream* della tradizione economica, che da sempre si è proposta di identificare le strutture ottimali, destinate ad affermarsi nella produzione moderna?

La teoria della dimensione, della localizzazione, dei settori hanno indicato da tempo quali sono, o dovrebbero essere le strutture efficienti, da perseguire (Di Bernardo 1991). Conta poco il fatto che queste indicazioni facciano parte di una tradizione strutturalistica che forse poteva avere qualche valido argomento in epoca fordista ma che, negli ultimi trenta anni, è diventata sempre più desueta, man mano che l'osservazione empirica ha messo in evidenza la rilevanza dell'innovazione come fonte di profitto e di competitività (Rullani 2000).

Le strutture non sono discriminanti, e talvolta il loro effetto tradisce la saggezza convenzionale. Per esempio, non è vero che le imprese più consolidate (più grandi, più internazionali, più *technology intensive*) siano anche le più innovative. Spesso esse preferiscono, infatti, seguire percorsi più convenzionali e a basso rischio, delegando a pionieri più agili e coraggiosi il compito di esplorare il nuovo, con i rischi connessi. I grandi potranno poi intervenire in questo processo, per recuperare le distanze, acquistando *ex post* le idee o le imprese cui il mercato ha decretato il maggior successo. Ma non sempre questa cattura *post factum* riesce o risulta conveniente. Come si vede dai risultati, in molti casi i pionieri crescono e diventano grandi, erodendo posizioni e profitti degli *incumbent*: è difficile infatti mantenere vivo lo spirito dell'innovazione originaria una volta iscritta in una burocrazia organizzativa che privilegia regole e ripetitività.

### *Chi sono gli innovatori (postfordisti)*

In epoca fordista, il gioco della regolazione dell'innovazione dall'alto funzionava perché l'economia era, di fatto, un sistema chiuso, privo di alternative dal basso, in cui la partita competitiva veniva giocata dai concorrenti già affermati e solo da loro. Seguendo la logica dell'*one best way*, in partenza potevano esserci molte idee, ma alla fine doveva prevalere su tutte la soluzione più efficiente. Ossia - traducendo questa prescrizione in pratica - era destinata a prevalere l'impresa che per era in grado di sfruttare la nuova idea con le maggiori economie di scala. Agli altri restava il destino annunciato di una lenta, inesorabile, eutanasia (Di Bernardo e Rullani 1990).

La realtà del capitalismo attuale è molto distante dalle previsioni e prescrizioni ricavate dal modello strutturalistico. Con la formazione di circuiti globali di produzione e di vendita, sono infatti entrati in partita nuovi paesi e nuovi concorrenti, facendo

saltare il tavolo da gioco una volta ristretto al club euro-americano. Prima i giapponesi, poi le tigri asiatiche, oggi i grandi paesi emergenti e tutto l'Est post-comunista. Ciascuno di questi ha portato non solo nuovi "campioni" nella competizione, ma anche nuove soluzioni e nuove idee. Ma la geografia competitiva non è cambiata solo per effetto della globalizzazione. Insieme ad essa, è arrivata anche un'altra trasformazione di fondo, che ha di molto incrementato il livello di complessità nel sistema di produzione e nel consumo. Il panorama ristretto e tutto sommato prevedibile della *old economy* è stato movimentato prima dall'avvento della *net economy* (la parabola di Internet è tutt'altro che finita con lo *sboom* di inizio secolo), e poi - in parallelo - dallo sviluppo dell'*economia post o neo-industriale*, dove il valore si fa attraverso le risorse *immateriali*, che forniscono significati, esperienze, identità, servizi.

Chi ha promosso e tratto vantaggio da queste trasformazioni? E' facile vedere che solo una parte dei vecchi protagonisti dell'economia fordista, nonostante i vantaggi strutturali detenuti a suo tempo, ha imboccato questa strada. Molte imprese, un tempo dominanti, hanno preferito sfruttare le vecchie rendite di posizione, finendo per arretrare nella competitività ma mano che le loro rendite vengono erose dalle iniziative innovative degli altri. Molti degli attuali "campioni" della competitività e dei leader affermati nei settori nuovi non esistevano o erano piccoli, non molto conosciuti, venti o trenta anni fa. E oggi questo processo di spiazzamento che contrappone innovatori a percettori di rendite di posizione continua, sfuggendo alla saggezza convenzionale delle classificazioni strutturalistiche.

### *"Qui c'è più luce": il richiamo della foresta*

Ma per la teoria è difficile inseguire la realtà lungo un percorso che aumenta, giorno per giorno, la complessità dei problemi e delle scelte da fare, accrescendo la varietà, la variabilità, l'indeterminazione con cui si deve imparare a fare i conti. L'innovatore non si limita infatti a ridurre la complessità, virando verso modelli standard e soluzioni pre-costituite, ma gioca le sue carte sul terreno dell'originalità e della differenza, diventando lui stesso un fattore di destabilizzazione dello *statu quo ante*. L'innovazione aumenta la complessità della partita da giocare e rende banali le ricette ricavate da semplici considerazioni strutturalistiche.

Quando si dice: per aumentare il livello di innovazione e di competitività dell'economia italiana servono imprese più grandi, meno periferiche e più orientate all'*high tech*, si fornisce dunque una risposta inadeguata rispetto al problema. Non solo perché è difficile invertire, per decreto, la tendenza evolutiva di lungo periodo che ci ha portato a *specializzarsi* in tipologie di prodotto/processo adatte a piccole imprese, sistemi produttivi locali, e settori "tradizionali". Ma anche perché il nostro problema è come rendere *più innovativa e più intraprendente* l'economia che abbiamo, non immaginare che il problema sia quello di cambiarla con un'altra (che non abbiamo).

"Qui c'è più luce", dicono tuttavia molti analisti che sono innamorati dei vecchi adagi strutturalistici. Se la realtà contraddice la teoria, peggio per lei. Noi restiamo ad officiare il rito della sana economia sotto il solito lampione: che la realtà si arrangi.

Proviamo ad adottare un altro punto di partenza, che - allontanandosi dal lampione - prenda sul serio la nostra *specificità nazionale*, ossia quelle cose in cui le nostre imprese hanno imparato a fare qualcosa di originale e di migliore, rispetto ad altri concorrenti. Le esperienze che abbiamo alle spalle e le strutture da esse risultate (per

quando possano essere giudicate non ottimali) sono la base per rigenerare il vantaggio competitivo che oggi vacilla, dopo aver a lungo trainato la nostra evoluzione produttiva. Come dice Viviani (2006) l'esperienza fatta dalle imprese italiane in questi anni ha sviluppato competenze distintive rilevanti, che consentono di riposizionare il sistema produttivo italiano usando il percorso fatto sin qui, e non saltando a piè pari verso un'altra strada, priva di pre-esistenze. Alla fine, qualcosa abbiamo imparato a farla, nonostante gli ultimi posti che continuiamo ad occupare nelle classifiche internazionali della competitività.

Avendo questa esperienza alle spalle (questa e non altre) che tipo di differenza distintiva siamo realisticamente capaci di proporre nel capitalismo globale/immateriale che abbiamo davanti a noi? Che cosa sappiamo fare che giustifichi l'attuale differenza di reddito e di costo del lavoro rispetto ai paesi emergenti? E che cosa dobbiamo fare (di nuovo) e abbandonare (di vecchio) per riposizionare un sistema che oggi fa sempre più fatica a far quadrare i suoi conti, specialmente sul versante della produttività.

Insomma, se la porta di casa si è spostata e non è più quella che abbiamo frequentato fino a poco tempo da, è inutile andare a cercarla sotto la luce del lampione: domandiamoci dove sia andata a finire, nel buio della nostra disattenzione. E magari, con calma, spostiamo il lampione più vicino. Per vederci meglio.

## 1. Quanto vale il lavoro, al tempo dell'economia globale?

Quanto vale il lavoro in un mondo in cui nuovi concorrenti si affacciano sul mercato con una straordinaria voglia di apprendere e un costo non comparabile con quello a cui ci siamo, nel frattempo, abituati?

Fino a poco tempo fa, sotto l'ombrello della regolazione fordista, il valore del lavoro era una questione di *produttività* (generata dalla fabbrica) e di *distribuzione*, più o meno equa, di tale produttività tra tutti coloro che avevano contribuito ad ottenerla. La crescita della produttività era in pratica un fatto "tecnico", essendo affidata all'uso intensivo della scienza nella produzione, alle economie di scala ottenute con la produzione di massa e alla competenza tecnico-organizzativa del management, incaricato di gestire il processo. Alla politica e alle rappresentanze sociali toccava il compito di distribuirla: il valore del lavoro dipendeva dalla negoziazione sociale, fatta al "tavolo" delle trattative sindacali e dalle decisioni relative al *welfare*, affidate alla politica.

Il lavoro acquistava un valore alto o basso in corrispondenza di questo processo tecnico-politico, che costituiva - in ogni capitalismo nazionale (o continentale) - un *circolo chiuso*, sanzionato dal potere di mediazione dello Stato nel negoziato tra i grandi interessi. In un contesto protetto dalla pressione della concorrenza esterna, il valore economico generato dalla crescita produttivistica poteva ripartirsi tra le classi sociali presenti nei diversi capitalismi nazionali, attraverso un compromesso politico, negoziale, tra i diversi interessi in gioco.

Oggi questo presupposto è saltato. Non solo perché i "tavoli" organizzati dagli Stati nazionali hanno sempre meno da negoziare e da distribuire; ma anche perché la distribuzione dei frutti della produttività sociale non avviene più entro il circuito ristretto delle classi organizzate di un singolo paese (o di un singolo sistema continentale). Ma avviene chiamando in causa nuovi produttori e nuovi consumatori, che partono da aspirazioni, capacità e livelli di ricchezza nettamente diversi dai nostri e, in un certo senso, incommensurabili.

E' questo il contesto in cui bisogna pensare il riposizionamento competitivo dell'Italia nell'ambiente competitivo di oggi. Dove la tecnica non basta più per assicurare la crescita della produttività (che richiede capacità creativa, per innovare ed assumere rischi conseguenti all'innovazione); e la politica non basta più a ripartire i frutti produttivistici ottenuti, perché la maggior parte dei protagonisti che influiscono sul risultato non siedono al tavolo del negoziato, nazionale o continentale che sia. Ma sfuggono alla presa della rappresentanza politica e sindacale, muovendosi nel grande e agitato mare dell'economia globale.

Dunque, il valore del lavoro dipende da criteri diversi da quelli a cui ci ha abituato il secolo del fordismo. Più precisamente, possiamo dire che il nostro lavoro - in Italia, ad esempio - conserva un *valore differenziale* - in questo scenario - *solo se fa cose che gli altri non sanno fare* o non fanno (ancora) fare abbastanza bene. Questo fatto ha alcune conseguenze importanti sul ruolo che, oggi, viene ad avere la specificità di ogni paese, perché:

1) il valore che ciascun paese (e al suo interno i lavoratori di quel paese) riescono ad "estrarre" dal mercato internazionale dipende sempre meno dai negoziati arbitrati dallo Stato e dalle rappresentanze sociali e sempre più, invece, dal ruolo che

nella concorrenza gioca il *differenziale cognitivo* che distingue ogni paese rispetto ai nuovi competitors a basso costo;

2) questo differenziale viene ad essere, nel bene e nel male, la risorsa distintiva che consente ad ogni luogo, ad ogni impresa e ad ogni lavoratore di posizionarsi nella scala della produttività e del reddito globale;

3) questa scala è in continuo movimento perché chi parte dai gradini bassi della scala ha una tremenda voglia di imparare e di scalare la piramide dei redditi e della produttività, in genere riuscendoci abbastanza bene. Dunque la velocità del processo redistributivo non la decidiamo noi, ma dobbiamo adattarci a quella imposta da altri;

4) se la concorrenza di costo non va accettata, essendo - per noi - una soluzione in linea di principio perdente, bisogna intendersi su quali siano i *vantaggi distintivi e sostenibili* su cui possiamo appoggiare il valore del nostro lavoro e i profitti delle nostre imprese. Questi vantaggi riguardano non tanto la natura, più o meno avanzata, delle nostre tecniche e conoscenze, ma il fatto che si tratti di tecniche e conoscenze *originali*, suscettibili di fare luogo a vantaggi che, almeno per un certo tempo, possano rimanere *esclusivi*, perché difficilmente imitabili e trasferibili altrove. Perché questo accada bisogna che tecniche e conoscenze si appoggino non a codici astratti e macchine vendibili, ma rimangano legate alle capacità specifiche di certe *persone*, di certi *sistemi produttivi*, di certi *contesti sociali*. Non si tratta, dunque, di inseguire i concorrenti genericamente lungo la via dell'innovazione o della maggiore produttività, ma si tratta, invece, di valorizzare le risorse distintive (originali, esclusive), legate allo specifico contesto di esperienza esistente nel nostro paese. Naturalmente, perché questo contesto acquisti valore bisogna che la sua esperienza fornisca idee, soluzioni, servizi che sono apprezzati dai potenziali clienti e partners che incontriamo nell'economia globale;

5) la specificità italiana diventa dunque importante proprio perché, in tutta una serie di casi, fornisce una identità differenziale e riconoscibile al *made in Italy* o al nostro modo di lavorare. Ma questa specificità ha preso forma in un contesto passato, che non c'è più. Poteva essere una buona risposta alla crisi della grande impresa fordista, e alla sua rigidità, che i mercati internazionali hanno corretto con la flessibilità, l'intraprendenza e le nicchie su cui hanno vissuto e prosperato tante imprese e tanti distretti italiani. Ma oggi, lo scenario competitivo è cambiato e dunque anche la nostra specificità deve essere rimessa in discussione. Il vantaggio competitivo che si appoggiava ad essa è invecchiato, e forse non paga più a sufficienza. Il risultato è un lento ma progressivo slittamento del nostro paese nella classifica della produttività e del reddito pro-capite.

Dunque, la domanda sul valore del lavoro prestato nel nostro sistema produttivo diventa una domanda sul *valore della specificità italiana* nell'attuale contesto competitivo. E' una risorsa che ancora vale qualcosa o è da buttare, come alcuni commentatori cominciano a dire?

## 2. Valori e disvalori della specificità italiana

La specificità dell'economia italiana (piccole imprese, distretti industriali, settori del *made in Italy*, arretratezza dei servizi e della Pubblica Amministrazione) ha preso forma nel corso degli ultimi trenta anni, come risposta spontanea alle difficoltà maturate durante gli anni settanta.

Molte grandi imprese avevano subito in quegli anni il contraccolpo della crisi delle produzioni di massa, nella chimica, nella siderurgia, nei cantieri, o hanno subito la

pressione competitiva nei settori high tech, come l'Olivetti. Altre erano sopravvissute, ma grazie ad una profonda riorganizzazione, che - nell'equilibrio del sistema - dava spazio a imprese di minore dimensione. L'elevata conflittualità, crescita nelle maggiori imprese italiane, aveva indotto molte di esse a decentrare all'esterno - a piccole imprese semi-artigianali fortemente dipendenti dal committente - una parte crescente delle lavorazioni e poi delle competenze, degli investimenti e dei rischi.

Contemporaneamente anche la storia delle molte imprese a partecipazione statale arrivava al capolinea e, nelle more delle privatizzazioni (in parte riuscite e in parte no), veniva meno una parte rilevante del sistema produttivo "centrale", su cui si era retto, in epoca fordista, il capitalismo italiano.

Se queste crisi sono state assorbite senza grande affanno è perché, negli stessi anni e forse in rapporto con le stesse cause, c'è stato in Italia il boom delle piccole imprese, dei distretti e del *made in Italy*. Un boom che, dalla proliferazione quantitativa iniziale, basata sulla mera concorrenza di costo, è diventato via via più *qualitativo*, dando luogo ad una accumulazione di capacità e competenze differenziali, sintetizzate nell'immagine che oggi ha il *made in Italy* nei settori che hanno a che fare con la persona (moda, alimentare tipico, prodotti di lusso e di nicchia), la casa (mobili, arredamento, elettrodomestici) e la meccanica leggera (macchine, componenti, lavorazioni su commessa, piccole serie, prototipi).

E' difficile negare che sin qui, il percorso evolutivo segnato dall'economia italiana in risposta alla domanda di varietà e flessibilità proveniente soprattutto dai grandi committenti europei e dai mercati del consumo sia stata soddisfacente, consentendo - oltre ogni previsione - un percorso di crescita che è durato fino al 2001, nonostante le pessime premesse iniziali.

Ma oggi?

Il mondo, certamente, è cambiato - e di molto - negli ultimi trenta anni. Non c'è alcuna certezza che la "specializzazione" italiana maturata dal 1970 al 2000 sia ancora la risposta più efficace ad un confronto competitivo che si è fatto, negli ultimi anni, più duro e soprattutto diverso, per alcuni aspetti essenziali, rispetto a quello che ha selezionato le nostre forme di imprenditorialità e di organizzazione industriale.

Bisogna dunque chiedersi, molto seriamente, se non siamo arrivati ad un *punto di svolta* che rimette in discussione il percorso evolutivo seguito sin qui, per adattarlo alle nuove condizioni della concorrenza e recuperare un posizionamento competitivo diventato sempre meno difendibile.

Non basta, a questo proposito, spiare ansiosamente la congiuntura, cercando di intravedere nei dati degli ultimi tre mesi o tre settimane i segni di un recupero che ci risolverebbe automaticamente il problema, in modo indolore. Con i cambiamenti che sono intervenuti negli ultimi anni bisogna imparare a fare i conti, cercando di dipendere un po' meno dallo "stellone" a cui ci siamo per certi versi fin troppo affidati sin qui.

### **3. Postfordismo: il nuovo capitalismo delle reti**

Il capitalismo di oggi differisce notevolmente da quello che viene descritto da molti manuali di management e che rimanda, quasi sempre, al modello fordista di grande organizzazione auto-centrica. Un'organizzazione insediata - come era un tempo - in mercati facilmente *controllabili* (dall'oligopolio collusivo) e che sviluppava una logica di *comando* rispetto all'ambiente esterno, cercando di diventare tendenzialmente

autosufficiente dal punto di vista degli investimenti da fare, delle competenze da sviluppare, delle leve di potere da muovere.

La tendenza verso l'*integrazione verticale* ispirava strategie del *fai-da-te*, a tutti i livelli della catena produttiva. Certo, in tal modo, era possibile massimizzare il controllo e chiudere il sistema rispetto ai fattori di incertezza e di conflitto esterni, in modo da renderlo docile al comando e programmabile con algoritmi deterministici. Ma tutto questo avveniva sovraccaricando l'azienda di investimenti e *sunk costs* in tutte le direzioni. L'appesantimento dell'organizzazione si giustificava con le economie derivate dalla centralizzazione del comando e dall'ottimizzazione minuta delle scelte operative, ma ambedue potevano essere fattori di vantaggio solo a condizione che l'ambiente esterno (domanda, concorrenza, tecnologia, lavoro, normative ecc.) fosse prevedibile e in qualche modo controllabile, in caso di scostamenti dal piano previsto.

Ma dagli anni settanta in poi diventa chiaro che queste variabili sono ben lontane dall'essere sotto controllo. L'ingresso continuo di nuovi paesi nell'arena competitiva, l'esplosione delle differenze di costi del lavoro e di preferenze di consumo, l'apertura di linee tecnologiche nuove e imprevedibili, l'instabilità politica e sociale a scala interna e internazionale portano a situazioni sempre meno prevedibili e sempre più complesse, di fronte alle quali le rigidità connesse all'organizzazione fordista aumentano i costi e i tempi dell'adattamento.

Oggi, in un numero crescente di grandi imprese (diventate post-fordiste), l'integrazione verticale è stata sostituita da strategie, assai più "leggere" e selettive, di specializzazione sul *core business*, che mobilitano - assieme alle proprie - le energie di una *rete di alleanze* con imprese complementari o anche concorrenti, nella ricerca, nell'uso delle conoscenze, nella fornitura dei componenti e nelle lavorazioni, nella scoperta di nuovi usi e nella penetrazione commerciale sui mercati. Le imprese cercano, attraverso le reti, di economizzare le proprie risorse presidiando solo alcune funzioni specifiche della filiera, in raggiungere livelli di eccellenza a scala mondiale, e ricorrendo a forme di *outsourcing organizzato* per tutto il resto. Sulla via del tramonto è anche la strategia della crescita ad ogni costo, indifferenziata e conglomerale, perseguita un tempo dalle grandi *corporations*, che badavano più alla potenza finanziaria che alla competenza specifica raggiunta nei diversi punti della filiera.

Le *imprese multinazionali* sono state rapide nel capire i vantaggi di questa trasformazione che - riducendo l'investimento e il rischio associato alla crescita - le mette in condizione di allearsi con interessi, poteri, competenze complementari o concorrenti che sono presenti nei settori e nei luoghi in cui hanno scelto di operare. Lo sviluppo, infatti, dipende sempre di più dalla propagazione di conoscenze utili ai diversi livelli della filiera produttiva, questa propagazione non si può ottenere senza l'attiva e partecipazione al business di molte intelligenze e di molte soggettività, nelle varie funzioni e nei vari paesi in cui si deve operare.

Da allora, le grandi imprese hanno accorciato la loro distanza dalle medie e dalle piccole, costruendo reti dove ciascuna di queste imprese porta un suo contributo specifico e ha i suoi vantaggi competitivi. La concorrenza che era tra imprese diventa *concorrenza tra filiere*, che si sviluppano coinvolgendo imprese e paesi diversi, attraverso il supporto di reti tecnologiche, comunicative, contrattuali che organizzano questa nuova forma di divisione del lavoro, che scavalca i confini aziendali e nazionali.

Il capitalismo postfordista, in altre parole, si caratterizza oggi per essere un *capitalismo delle reti* che collega paesi sviluppati con paesi emergenti, imprese *leader* e *follower*, grandi concentrazioni di potenza e di conoscenza con piccoli specialisti che

presidiano problemi locali o di nicchia.

L'Italia, avendo una economia di filiera ben collaudata e discretamente efficiente, con buone proiezioni internazionali (specie sul mercato europeo), grazie anche a grandi committenti esteri, non è pregiudizialmente tagliata fuori da un'evoluzione che punta verso le reti.

Ma bisogna vedere se le reti di cui abbiamo esperienza sono quelle che oggi servono nel confronto competitivo globale, o se siamo ancora posizionati in un inviluppo di reti che erano utili a competere in un quadro diverso e che oggi devono essere radicalmente ripensate, pena il rischio che diventino un peso, invece di una risorsa, nella concorrenza con altre e più recenti reti, che intersecano i punti avanzati dello sviluppo (in America o in Germania) con i paesi emergenti.

#### **4. Globale e immateriale: le qualità che contano nell'attuale capitalismo delle reti**

Le reti che servono devono fornire le conoscenze e le relazioni giuste per far fronte ai due "motori" dell'attuale sviluppo economico: la *globalizzazione* e la *smaterializzazione* nella produzione di valore economico.

Prima di tutto, il capitalismo delle reti si è globalizzato, chiamando in causa un numero sempre più rilevante di paesi emergenti, che fino al 1989 erano rimasti - anche per motivi politici - separati dal mercato internazionale. Il baricentro dello sviluppo si è così sempre più allontanato dall'Europa, spostandosi verso i grandi mercati in crescita della Cina, dell'India, della Russia, dei paesi dell'Est e in generale dei *newcomers* che associano costi del lavoro bassi con una buona capacità di assorbimento della conoscenza resa disponibile nelle reti del commercio mondiale e in circuiti cognitivi (scienza, tecnologia, *mass media*, Internet) sempre più estesi, in cui i confini nazionali non sono più barriere fisiche e politiche rilevanti.

In secondo luogo, il capitalismo delle reti si è *smaterializzato*, nel senso che in tutte le produzioni - manifatturiere o di servizio - la maggior parte del valore dipende non tanto dalle prestazioni ottenibili dal prodotto materiale, ma dal significato che l'utilizzatore attribuisce all'esperienza che il prodotto rende possibile. Il valore dipende dalla costruzione di mondi (cognitivi e relazionali) in cui queste esperienze diventano possibili e acquistano senso, diventando "uniche", preziose, emotivamente coinvolgenti (Rullani *et al.* 2005, 2006). Questo processo generativo di significati, legami, identità non ha niente di effimero e contingente, come suggerisce una certa visione postmoderna delle cose, ma è frutto di un lavoro organizzato, ossia di una rete di "lavoratori della conoscenza" (intellettuali, professionisti, managers, tecnici) e di competenze diffuse, anche nel consumo, che l'impresa deve mobilitare intorno al prodotto o al servizio, per poterlo concepire, produrre, rendere riconoscibile, vendere con un surplus "immateriale" di valore (Bonaccorsi e Granelli 2005).

Non solo. Nel nuovo capitalismo delle reti che distribuisce competenze e funzioni all'interno e all'esterno del circuito proprietario, stabilendo un confine labile – superabile – tra ciò che sta (temporaneamente) dentro e ciò che sta (temporaneamente) fuori, la logica organizzativa con cui viene gestita la rete interna, rivolta ai dipendenti e ai servizi direttamente controllati, tende inevitabilmente ad assomigliare a quella che si usa nella rete esterna, rivolgendosi ai fornitori e ai professionisti indipendenti della filiera. Le stesse modalità di comunicazione tendono a convergere verso modelli simili,

impiegando dunque professionisti che sono dotati di competenze e margini di autonomia non troppo distanti (Invernizzi 2001).

La logica della filiera che caratterizza il capitalismo delle reti, dunque, si infila all'interno degli schemi organizzativi tradizionali, sollecitando un'evoluzione delle imprese verso la forma dell'impresa-rete, che attiva un reticolo di nodi specializzati e intelligenti a cavallo dei confini proprietari.

## 5. Dal punto di vista dell'Italia: la "differenza" italiana in trincea

In che misura e in che modo l'economia italiana può modificare il suo patrimonio di reti (per ora soprattutto locali e manifatturiere) per fornire le proprie competenze, le proprie specializzazioni, le proprie filiere ad un'economia in cui il valore ha sempre più natura globale e immateriale?

Le risposte che sembrano più chiare, ma che in realtà sono le meno convincenti sono quelle che dicono: ricominciando tutto da capo. Recuperare le grandi imprese laddove, nella storia, hanno prevalso le piccole. Tornare indietro nella specializzazione settoriale recuperando i fasti della prima Olivetti, dell'*high tech* coltivato nelle partecipazioni statali, della vecchia Montecatini che brevettava con Natta il polipropilene ecc. Eppoi tornare indietro nella geografia territoriale del nostro sistema produttivo, preferendo le imprese che recidono i legami col territorio di origine e diventano piccole o grandi multinazionali senza radici e senza vincoli, nella corsa al business mondiale.

Ma è davvero utile pensare che ad ogni passo si debba ricominciare da capo, adottando il modello che di volta in volta sembra "vincente"? Oggi, tanto per cominciare, l'idea (fordista) dell'*one best way* ha ceduto il posto a quella, molto più articolata, della *varietà dei modelli nazionali* concorrenti (e complementari) nel mercato globale. Ciascuno apporta alle reti globali/immateriali del nuovo capitalismo mondiale quello che ha di originale e di esclusivo rispetto ad altri. Non sarà certo imitando *competitors* che sono molto più avanti di noi sulla loro strada che riusciremo a "vendere" qualcosa che gli altri considerino originale ed esclusivo a nostro vantaggio. Piuttosto bisogna imparare come volgere la nostra *differenza specifica* nelle forme che oggi possono essere meglio utili ai potenziali utilizzatori incontrati nel nuovo scenario dell'economia mondiale. Certo è velleitario pensare che essi possano acquistare da noi prodotti e servizi che già sanno fare bene (e meglio di noi) nei loro campi di specializzazione. Semmai ci si deve chiedere quali siano le risorse distintive che il nostro paese - in quanto paese dotato di una struttura e di una storia *differente* da altri - può mettere al servizio di bisogni che non trovano oggi adeguata soddisfazione e per i quali gli utilizzatori sarebbero disposti a pagare.

## 6. Alimentare il differenziale cognitivo che ci caratterizza

Il problema che in ogni filiera produttiva ci si deve porre è questo: in che modo è possibile creare un *differenziale cognitivo* (nella produzione e nell'uso della conoscenza) che giustifichi e compensi il *differenziale di costo* (del lavoro, dell'ambiente, dei servizi) rispetto ad altri paesi, e in particolare rispetto ai paesi emergenti?

La risposta a questa domanda non dipende solo da noi: ma dipende, in primo

luogo, dalla velocità e delle direzioni con cui si svilupperà il nuovo capitalismo dei paesi emergenti.

E per differenza con le specializzazioni e le competenze che essi assumeranno che possiamo definire un posizionamento competitivo difendibile nel lungo periodo.

Da questo punto di vista, è bene avere una visione realistica di quello che sta succedendo.

Prima di tutto, non siamo di fronte ad un fuoco di paglia: le forze che alimentano lo sviluppo in Cina, India, Russia e altri grandi paesi hanno natura durevole, perché si appoggiano al processo di propagazione della conoscenza mondiale, attratta dai luoghi dove le conoscenze possono essere impiegate a minor costo o in modo più efficace. Il differenziale di costo relativo agli usi durerà nel tempo (nonostante le strozzature che si incontrano oggi nelle città che sono epicentro della nuova industrializzazione), perché c'è un enorme "esercito di riserva" disposto ad aggiungersi all'attuale manodopera.

Quanto ai settori, non facciamoci illusioni: i paesi emergenti stanno investendo i surplus ottenuti in questi anni in infrastrutture materiali e in capitale immateriale in modo da aumentare notevolmente la loro capacità di assorbimento delle conoscenze "avanzate", assieme alla loro capacità di innovazione. Le produzioni di massa, in cui prodotti e processi sono standardizzati, sono destinate a spostarsi verso i paesi in cui le risorse che richiedono (lavoro, ambiente ed energia) sono meno costose. Nel caso delle produzioni ad alto contenuto di conoscenza il discrimine sarà soprattutto dato dalla presenza di *conoscenze codificate*, che possono essere trasferite facilmente essendo legate a codici perfettamente riproducibili a prescindere dalle persone e dai contesti in cui vengono impiegate; e di conoscenze che, al contrario, sono *tacite e contestuali*, risultando legate alle *persone* e ai *contesti* (Brunetti e Rullani 2006).

Sarà difficile evitare che tutto ciò che è codificato, e dunque trasferibile, sia attratto dai fattori che costano meno o che sono più abbondanti e desiderosi di essere impiegati. Non si tratta solo di produzioni banali, standardizzate e tradizionali. Ma possiamo far rientrare in questo campo anche le produzioni "avanzate" dal punto di vista scientifico-tecnologico, in tutti i campi (di minore complessità) in cui la codificazione rende effettivamente mobile, a-contestuale, il sapere produttivo. Il trasferimento geografico dei luoghi di produzione riguarderà anche i settori nuovi o quei segmenti dei settori nuovi, ad alta intensità di lavoro, in cui la codificazione e la standardizzazione sono più avanti. Lo abbiamo già visto nell'elettronica di consumo, e oggi il film si sta ripetendo l'*hardware* e il *software* informatico. La chimica, la siderurgia, la produzione di automobili e di altri strumenti meccanici sono già in parte slittate verso i luoghi frequentati dai nuovi competitori e dalle multinazionali che li mandano avanti. Ma possiamo immaginare facilmente molte altre produzioni tecnicamente avanzate che sono candidate ad un potenziale trasferimento: tutte quelle in cui non è difendibile un differenziale cognitivo di qualche peso tra i luoghi che hanno prodotto le conoscenze e quelli in cui possono essere impiegate.

Per quanto riguarda il sapere tacito e contestuale, invece, la divisione del lavoro tra paesi emergenti e paesi già sviluppati avverrà probabilmente lungo linee diverse. Il sapere produttivo che conta, ai fini del vantaggio competitivo, resterà infatti associato ancora per qualche tempo alle persone e ai contesti che l'hanno prodotto. Se tale sapere è utile e apprezzato da utilizzatori in un ambito vasto, e tendenzialmente globale, potrà affacciarsi ai mercati globali *senza perdere le sue radici storiche, culturali e territoriali*. Anzi, le economie di scala connesse ai grandi numeri di questo potenziale bacino di uso, potranno rafforzare tali radici, rigenerando la loro energia e il loro significato in

funzione dei nuovi usi.

Dunque, quando si ha a che fare con conoscenze tacite e contestuali, conta soprattutto la capacità di elaborare la propria *differenza specifica*, mettendo mano al patrimonio di esperienze e di risorse distintive che ciascun sistema produttivo eredita dalla sua tradizione e che è in grado di mobilitare in risposta ai problemi emergenti. La cosa importante è che tale differenza che sia riconosciuta e valorizzata dai potenziali clienti nel circuito globale. La concorrenza di costo può incidere fino ad un certo punto su questo tipo di segmenti di mercato, perché in genere si insedia sulle fasce di qualità inferiori e ha bisogno di tempi lunghi di apprendimento e di notevoli investimenti prima di poter "scalare" la piramide delle competenze produttive, costruita sull'esperienza dei paesi e delle imprese leader in quel campo.

## 7. I settori dotati di futuro

Quali settori potranno, in futuro, attestarsi su differenziali cognitivi sostenibili, ossia riproducibili nel corso del tempo, di fronte ai tempi rapidi di apprendimento dei *newcomers* a basso costo?

Abbiamo già detto che la linea di demarcazione tra settori difendibili e non passa per il criterio della trasferibilità della conoscenza, ossia passa per la capacità di innovare utilizzando conoscenze tacite e contestuali, radicate su un'esperienza e su una rete di legami che le rendono difficilmente trasferibili.

I settori *science-based* hanno solo in parte le caratteristiche utili alla sostenibilità dei business su di essi costruiti. Certo, anche nelle attività *science-based*, il prodotto può essere codificato e trasferibile, ma per innovarlo - a monte - deve esistere un capitale intellettuale/relazionale (non trasferibile) di esperienze uniche, personale addestrato, comunità epistemiche, legami interpersonali e interistituzionali. E' questa la ragione per cui solo poche imprese - quelle più vicine al *core* della ricerca di base, spesso finanziata da denari pubblici - sono in realtà in grado di ottenere prodotti innovativi in tempi brevi, usando tecnologie di recente e recentissimo sviluppo. Ma anche in questi casi bisogna intendersi: se il costo pro-capite di uno scienziato o di un ingegnere elettronico/informatico rimane - come è adesso - notevolmente più basso nei paesi emergenti rispetto ad altri, non c'è ragione per cui questi paesi non possano intensificare la loro partecipazione (anche onerosa) ai programmi di sviluppo della ricerca di base al fine di massimizzare le possibilità di ricaduta su business tecnologici che sfruttino il minor costo del loro personale scientifico e tecnologico. Quanti altri business ad alto contenuto di scienza e di informatica seguiranno il percorso già fatto dall'elettronica di massa e dall'informatica? Forse saranno le stesse multinazionali che fanno ricerca negli Stati Uniti a spostare la parte routinaria e le occasioni di business nelle filiali da esse organizzate nei paesi emergenti.

Anche nel campo delle *produzioni di massa*, organizzate con metodologie fordiste di centralizzazione del sapere e del comando (che richiedono un lavoro sostanzialmente esecutivo), sono i paesi emergenti quelli destinati a fare la parte del leone. Il capitale che è la risorsa scarsa di questi cicli produttivi viene attratto inesorabilmente dai luoghi in cui il lavoro costa meno: saranno le stesse imprese occidentali e giapponesi impegnate nella produzione di commodities a farsi parte attiva per la crescita di questi cicli produttivi nei paesi *low cost*, riservando per sé - per quanto possibile - la parte creativa e commerciale del business.

Quali settori potranno invece fornire business difendibili per i lavoratori e le imprese che operano nei paesi ad alto costo?

Nel contesto del capitalismo globale/immateriale, ci sono almeno quattro settori destinati ad una sicura espansione (Rullani *et al.* 2005):

1) i *servizi connettivi* che mettono in rete persone, imprese, territori fornendo mezzi di condivisione delle conoscenze, circuiti di comunicazione, servizi logistici e sistemi di garanzia;

2) l'*industria intelligente*, ossia quel tipo di produzione meccanizzata dove le conoscenze stanno nella "testa" delle persone, nella cultura del fare sedimentata nell'esperienza aziendale, nei legami e nel significato associato al contesto ambientale in cui si svolge la produzione;

3) i *servizi alle imprese*, che, da noi, comprendono, in realtà, anche i servizi di management che le imprese sviluppano al proprio interno e che, invece, in un sistema destrutturato possono crescere solo sotto forma di imprese autonome che vendono le proprie conoscenze e le proprie prestazioni ad una pluralità di clienti;

4) il *nuovo welfare*, che oggi risponde a bisogni non più appagati dai servizi tradizionali e dal welfare pubblico standardizzato. Poiché le persone, e la loro intelligenza autonoma, hanno un ruolo importante nel capitalismo diffuso presente nel nostro paese, i nuovi servizi personali danno un contributo importante al rinnovamento del sistema produttivo, che passa, in modo determinante, per il ricambio delle persone e per lo sviluppo di nuove idee e attitudini personali.

Già adesso, la tendenza spontanea del sistema produttivo va in questa direzione: ogni anno, da una quindicina d'anni, la manifattura perde occupati, insieme al terziario tradizionale. Questa doppia emorragia di posti di lavoro viene compensata (e in certi anni più che compensata) dallo sviluppo di nuove imprese e di nuovi posti di lavoro nei quattro settori sopra richiamati (oltre che nell'edilizia).

Ci sono dunque le premesse per vedere, allontanandosi un poco dal "lampione" della saggezza convenzionale, possibilità realistiche di evoluzione del nostro sistema che valorizzano alcune pre-esistenze e che richiedono, proprio per questo, innovazioni rilevanti nella nostra differenza distintiva. Le specificità italiane non sono dunque solo segno di arretratezza e di declino annunciato: sono anche dei punti di partenza. Che vanno migliorati, certo, ma cominciando a lavorare per identificarne la natura, renderli riconoscibili, riposizionarli nel quadro dell'evoluzione generale verso il capitalismo globale/immateriale delle reti.

## **8. Non partiamo da zero: abbiamo delle qualità da far valere sui mercati**

Le nostre imprese possono offrire prestazioni differenziali sui terreni che sono meglio legati alla nostra esperienza e specializzazione:

- l'*esplorazione di nuovi usi* delle tecnologie disponibili (nicchie, inventiva imprenditoriale)

- la *qualità del prodotto-servizio* (moda, gusto, lusso);

- la *flessibilità (customization)* dei prodotti/servizi, informalità dei rapporti, rapidità di risposta)

- l'*attenzione al cliente* (disponibilità di ascolto, assenza di potere)

- la *personalizzazione* del mestiere imprenditoriale (capitalismo personale,

indistinzione tra vita personale e vita aziendale, passione per il prodotto e la professione, artigianato di qualità)

- l'*interpretazione estetica e simbolica* dei bisogni che diventano desideri (arte, cultura, turismo, *wellness*, stili di vita)

- l'*assunzione personale del rischio* (capacità di gestire situazioni complesse e poco prevedibili, propensione al "mettersi in proprio", *self-employment*, elevata mobilità da un'azienda all'altra)

- capacità di *costruire filiere* con una pluralità di operatori e di gestire processi complessi di *condivisione delle conoscenze*, a metà tra il gratuito (copia, imitazione) e il contrattuale (accordi, brevetti).

La ricerca illustrata da Viviani (2006) mette in evidenza tra caratteristiche tipiche del modo di lavorare italiano, che sono state e possono continuare ad essere punti di forza nel confronto competitivo: la *flessibilità*, l'*ingegnosità* e il *senso estetico*, relazionate a competenze distintive che hanno a che fare con la passione per il prodotto e con lo sviluppo dei "mestieri" dell'impresa, legati all'esperienza di problemi, contesti e soluzioni che si accumulano nel corso del tempo. Per allontanarsi dal "lampione" e cercare la "porta", questo è il passaggio essenziale: riconoscere le competenze distintive di cui le nostre imprese sono portatrici, considerando anche le eventuali qualità negative (da correggere). Sono queste a definire le leve di cui possiamo disporre per alimentare una svolta ragionevolmente praticabile nel prossimo futuro (Brunetti e Rullani 2006).

La conoscenza stratificata, nata dal lento sedimentarsi dell'esperienza pratica e dei codici di riconoscimento e di valutazione è un elemento che, come risulta da quanto dice Viviani (2006), deve essere ben compreso, nelle sue reali articolazioni.

Innanzitutto, le capacità distintive di cui disponiamo (ad esempio, nel caso considerato: flessibilità, ingegnosità e senso estetico) valgono certamente a livello di singola impresa, ma si riproducono e si rigenerano in una rete più estesa, che rimanda alla filiera e al territorio, ossia ad un ambiente che ricostituisce queste capacità, man mano che invecchiano o si logorano, con l'uso. Flessibilità, ingegnosità e senso estetico rimandano dunque all'organizzazione dell'*industry*, ossia di una rete di imprese che, come bene dice la ricerca, si può materializzare in un distretto specializzato, in una filiera, in un settore o territorio che fanno da "contenitore" allo sviluppo di sapere professionali e di comunità della pratica. Le competenze si creano alimentando percorsi professionali continui, che insistono sullo stesso sistema e problema-base, radicandosi in una certa *industry*. Abbiamo, in Italia, molti "lavoratori della conoscenza" (professionisti e managers) che, pur passando nel tempo da un'impresa all'altra, o lavorando per più imprese contemporaneamente, hanno come baricentro delle loro competenze un distretto o una filiera, ossia un insieme di problemi e di soluzioni invariati, che consentono il riuso delle conoscenze acquisite. Essi, grazie a questa cornice, conservano e accumulano quanto hanno imparato ad ogni *step*, senza dispersioni, ma semmai con approfondimenti e specificazioni di dettaglio.

Insomma, l'esperienza italiana ha importanti specificità *positive*, che non sono meno importanti per il fatto di essere organizzate in forme originali, meno dominate dalla grande organizzazione e più appoggiate al supporto di reti stabili di relazione e di specializzazione.

Intendiamoci, però: come mette in evidenza la ricerca, non si tratta di qualità su cui sempre si possa contare nella concorrenza internazionale. Per diverse ragioni.

Prima di tutto, perché oggi le qualità e i pregi di cui parliamo sono molto meno esclusive di un tempo. Italia e Giappone negli anni settanta hanno potuto far valere la

flessibilità come differenza distintiva perché i principali competitors dell'epoca erano bloccati dalla rigidità tipica dell'organizzazione fordista classica. Ma oggi, come abbiamo detto, molta acqua è passata sotto i ponti: le grandi organizzazioni si sono scomposte, hanno aperto alle filiere e alle alleanze, sono diventate reti maggiormente capaci di agire con duttilità e attenzione ai contesti. Certo che, se non altro per il potere di cui ancora dispongono, la loro duttilità e attenzione resta riservata a contropoteri e business importanti. Tutto ciò che è piccolo, scomposto, poco visibile riceve prodotti, servizi e soluzioni standard, giustificate dalla logica delle economie di costo. Dunque una certa differenza rimane, e può essere ampliata tenendo conto che la domanda di varietà e di personalizzazione sta crescendo e trova ancora oggi risposte insufficienti.

In secondo luogo, bisogna tenere presente che le qualità specifiche delle imprese italiane si sono affermate non per una speciale antropologia o per scelta consapevole, ma in forza di uno stato di necessità: la debolezza dei nostri operatori e la loro piccola scala hanno insegnato ai più l'importanza di porsi in condizione di ascolto e di grande disponibilità rispetto agli interlocutori presenti sul mercato. Si è fatto, in altre parole, di necessità virtù. Ma in questo modo si è anche imparato a costruire strutture flessibili, capaci di adattarsi a situazioni molto diverse e sfuggenti e capaci di valorizzare impegni e giudizi personali, più intuitivi che razionalmente calcolati. Bisogna vedere se oggi il nuovo stato di necessità che si avvista all'orizzonte sarà tale da rendere ancora originale ed esclusiva la vocazione a valorizzare il rapporto personale e complesso con gli interlocutori del mercato globale/immateriale.

In terzo luogo, non dimentichiamo che c'è del bene e del male in questa "specializzazione" nella flessibilità. Ad esempio, essa ci crea ancora oggi seri problemi quando si tratta di formalizzare il sapere e le relazioni, fare economie di scala "industrializzando" lo sfruttamento delle buone idee, distaccare le persone dalle imprese tutte le volte che le prime diventano un peso invece che una risorsa per le seconde. Ma, sia pure con tutte le limitazioni del caso, è questa la differenza distintiva su cui abbiamo accumulato esperienza, tale da creare una differenza riconoscibile a nostro vantaggio.

Oggi bisogna sviluppare questa attitudine alla flessibilità e alla personalizzazione in senso globale e immateriale.

## **9. Il tallone d'Achille della specificità italiana: il basso investimento in capitale intellettuale e relazionale**

La specificità competitiva dall'economia italiana (imprenditorialità diffusa, capacità di interagire nella filiera, flessibilità organizzativa interna, informalità e personalizzazione dei rapporti, intuizione estetica e artistica) corrisponde in modo abbastanza calzante alla "specializzazione" strutturale (dimensionale, localizzativa, settoriale) italiana. In altre parole, nel corso di una storia durata decenni, abbiamo cercato di convertire in vantaggi qualità strutturali che, in partenza, si configuravano soprattutto come punti di debolezza. Lo abbiamo fatto abbandonando campi di attività in cui le nostre qualità strutturali erano maggiormente penalizzanti, specializzandoci in altri campi, in cui erano invece utili e ben utilizzabili.

Per questo è difficile, oggi, invertire la rotta. Non si può cambiare di molto la geografia dei nostri campi di specializzazione senza cambiare la qualità delle risorse competitive di cui disponiamo; e viceversa.

Si può però ragionevolmente cercare di esplorare con determinazione i

potenziali spazi di innovazione che sono presenti nel nostro campo di specializzazione, usando al meglio le risorse competitive che caratterizzano il nostro specifico modo di lavorare. Questi spazi di innovazione non sono per niente angusti e potrebbero forse consentire una discreta performance nel riposizionamento competitivo da intraprendere, magari integrando l'esistente con *pochi selezionati innesti*, che mettano in contatto il nostro sistema con nuove tecnologie e nuovi usi, diversi da quelli tradizionali in cui abbiamo accumulato esperienza.

Ma, non appena ci si domanda come rendere maggiormente globale/immateriale uno dei tanti business che compongono il *made in Italy* ci si accorge che qualunque strategia significativa, per reggere nel lungo termine, ha bisogno di appoggiarsi ad un consistente e continuativo flusso di *nuovi investimenti*. Bisogna infatti incrementare in modo significativo il capitale intellettuale (conoscenze) e relazionale (reti di rapporto) di cui disponiamo, con attività e lavori che non possono avere un ritorno immediato, ma devono necessariamente essere impegnati in vista di risultati da ottenere nel medio e lungo termine. Nuovi prodotti e processi, progettazione, ricerca e sperimentazione di soluzioni originali e di nuovi usi, comunicazione con i clienti, circuiti di approvvigionamento e logistica, marchi commerciali, reti di vendita, istruzione e formazione del personale sono risorse competitive quanto mai importanti per mantenere il passo con la concorrenza, anche nei nostri campi di azione tradizionali, ma richiedono pazienza e determinazione: non danno, in realtà, frutti da un giorno all'altro.

Ma:

a) investimenti del genere, specie se immateriali, sono *rischiosi* e di difficile valutazione. Chi è pronto, nel nostro sistema ad assumere l'onore e l'onere di investire risorse rilevanti in capitale intellettuale e relazionale, considerando che nei processi esplorativi sono i pionieri a prendersi la maggior parte del rischio, lasciando ai *followers* un terreno già battuto?

b) in un sistema ad imprenditorialità diffusa gli investimenti sono *distribuiti* tra i molti operatori della filiera e del territorio, perché ciascun specialista limita il suo impegno e il suo rischio finanziario al suo campo di competenza, ricorrendo all'*outsourcing* per tutto il resto (e dunque utilizzando anche i capitali degli altri per il proprio fabbisogno di componenti, lavorazioni e servizi). In un contesto del genere, chi *finanzia* gli investimenti in capitale intellettuale e relazionale dei pionieri, considerando che le nostre imprese hanno una capacità di raccolta finanziaria vincolata dalla dotazione personale/familiare e dal flusso dei profitti che vengono reinvestiti anno per anno?

Il "capitalismo personale" all'italiana (Bonomi e Rullani 2005) è un sistema di capitalizzazione distribuita, in cui l'investimento complessivo nella produzione è diluito – talvolta fino a dosi omeopatiche – tra migliaia di imprese e di famiglie, fino a diventare un onere sopportabile per ciascuna di esse, comprese le imprese e le famiglie dotate di scarse pre-esistenze finanziarie. Un sistema, dunque, con barriere all'ingresso molto basse, che consente la nascita e la proliferazione dal basso di tante iniziative e di tante competenze specialistiche, ciascuna delle quali è associata ad un investimento di capitale minimo. Se vogliamo trovare una chiave che spiega come la conoscenza di tutto ciò che serve al *made in Italy* si sia potuta propagare con la rapidità che abbiamo constatato negli ultimi anni, dando luogo a significative economie di scala a livello di distretto, filiera e reti trans-territoriali, è da questa premessa che dobbiamo partire: la limitata disponibilità finanziaria di partenza non ha ostacolato il propagarsi delle conoscenze da una persona all'altra, da un'impresa all'altra, perché la capitalizzazione è

rimasta distribuita e dunque poco “pesante”.

Ma che succede se, in un sistema a capitalizzazione distribuita, bisogna fare un salto di quantità e di qualità nel capitale investito? Non è chiaro, proprio per la storia che questo sistema ha alle sue spalle, chi investirà e chi finanzierà molto più che in passato il nuovo ciclo di sviluppo, che può nascere soltanto da basi diverse da quello precedente.

La difficoltà che si incontra nel rispondere a queste due domande mostra come proprio i vantaggi utilizzati nel passato possano oggi divenire il tallone d'Achille di un sistema ad imprenditorialità diffusa, cresciuto all'insegna della massima distribuzione degli investimenti tra i soggetti della filiera. Fino a che ciascuno ha potuto ottenere le conoscenze e le relazioni che gli servono nel suo business, utilizzando (gratis) il *capitale sociale* accessibile sul territorio o acquistando (a pagamento) *i servizi e le lavorazioni degli altri specialisti* della filiera, non c'è stato incentivo né allo sviluppo di imprese sufficientemente capitalizzate né allo sviluppo di istituzioni finanziarie capaci di fornire capitale di rischio addizionale.

E' una cosa che si vede chiaramente nelle regioni dove il modello dell'impresa diffusa si è affermato con maggior forza, come il Nordest (Rullani 2006). In un tipico distretto industriale di questa area - per fare un esempio - le conoscenze possono essere copiate e imitate, le relazioni e la fiducia sono frutto dell'esperienza già fatta e della prossimità, che rende "visibili" il comportamento e le intenzioni altrui. In condizioni del genere, si può mettersi in proprio e "crescere" con un limitato investimento in capitale intellettuale e relazionale. Il sistema, in altri termini, non seleziona le imprese e le strutture che sono maggiormente capaci di valutare i rischi e investire a medio/lungo termine.

Attenzione: non stiamo dicendo che le imprese italiane abbiano poche conoscenze e poche relazioni. Ma stiamo dicendo un'altra cosa: che le nostre imprese non sono attrezzate per investire quanto serve per generare il nuovo capitale intellettuale e relazionale che serve. Il problema non emerge fino a che restano - nel confronto competitivo - le conoscenze e le relazioni accumulate con l'esperienza (*learning by doing*) o accessibili, in modo semi-gratuito, attraverso il rapporto col contesto territoriale o con i committenti. Ma, oggi, l'economia globale/immateriale in cui siamo immersi richiede nuove conoscenze e nuove relazioni, che non sono il sottoprodotto del "fare" e non sono reperibili copiando o utilizzando l'esperienza altrui, nel distretto industriale o nel sistema locale.

Si tratta, insomma, di investire nella produzione di capitale intellettuale o relazionale di tipo nuovo, che non si ha a disposizione e che bisogna produrre cercando gli interlocutori adatti a scala internazionale e investendo nell'innovazione e nella sperimentazione di soluzioni originali, nuove per l'impresa e nuove per il contesto. Ma per farlo:

a) bisogna accettare rischi rilevanti e ritorni a medio lungo termine, non immediati, perché la costruzione di nuove competenze e di nuove reti di relazione richiede tempo, e porta vantaggi solo dopo che competenze e reti sono collaudate e accreditate nel sistema esterno;

b) bisogna, di conseguenza, aumentare di qualche ordine di grandezza il capitale impiegato nella produzione di risorse immateriali (conoscenze, relazioni) e di prodotti/servizi nuovi;

c) occorre trovare chi finanzia la trasformazione, considerando che il capitale bancario fornito dagli istituti di credito non può superare una certa soglia, in rapporto al

capitale di rischio disponibile;

d) occorre stabilire un nuovo patto societario con gli interlocutori che accettano di affiancare l'imprenditore nell'assunzione di questo rischio, considerando che il comando, il livello di trasparenza delle scelte e il processo di decisione strategica non potranno essere più gli stessi, una volta che l'impresa personale o familiare si apre a nuovi soggetti, da coinvolgere nei progetti di investimenti e nella partecipazione al rischio.

Si scopre così, in molti casi, che le modalità tipiche dello sviluppo italiano - impresa diffusa, informalità delle relazioni e delle conoscenze, personalizzazione del comando, commistione tra famiglia e impresa - non sono necessariamente punti di forza nel confronto competitivo. Anche se lo sono stati nel passato - e in molte imprese è stato effettivamente così - possono diventare micidiali *handicap* nel futuro. Per due motivi di fondo:

- perché, in passato, hanno dato forma, per evoluzione spontanea, ad un "capitalismo senza capitali"<sup>2</sup>, che, sfruttando la divisione del lavoro tra migliaia di micro-imprese, ha consentito all'imprenditorialità personale di crescere e andare avanti senza avere un retroterra finanziario abbastanza solido e senza sentirne troppo il bisogno;

- perché oggi queste micro-imprese non possono aumentare di molto - come servirebbe - la loro esposizione sul terreno degli investimenti e dei finanziamenti, senza cambiare alcuni elementi di fondo dell'assetto societario e organizzativo, facendo posto a logiche che finora sono rimaste estranee al modello di impresa tipico, ereditato dalla tradizione.

## **10. Che cosa fare per superare lo scoglio dello scarso investimento in capitale intellettuale e relazionale**

Non c'è da meravigliarsi se, di fronte alle nuove necessità, sia le imprese che le strutture finanziarie esistenti si mostrino esitanti e tutto sommato impreparate. Pesa, innanzitutto, la lezione (distorcente) dell'esperienza passata: la maggior parte delle formule imprenditoriali attuali hanno, infatti, preso forma e vigore in un contesto differente, dove non era richiesta una rilevante capacità di investire e rischiare, specie se

---

<sup>2</sup> Paradossalmente a livello di micro-impresa si è riprodotto il paradosso del "capitalismo senza capitali" che ha caratterizzato la grande impresa italiana, nella sua forma di impresa familiare che minimizza il fabbisogno di capitale direttamente apportato, estendendo contemporaneamente il capitale "comandato" con vari artifici (moltiplicazione dei livelli, partecipazioni azionarie, incroci e alleanze). La carenza di "capitale di rischio" disposto ad alimentare i forti investimenti richiesti dalla modernizzazione industriale ha caratterizzato la storia complessiva dello sviluppo italiano, partito "in ritardo" - e dunque con una soglia minima di investimento più alta - rispetto alla maggior parte dei concorrenti (europei e americani). Come ha messo in evidenza Pasquale Saraceno, questo "peccato originale" dell'industrializzazione italiana non pesa fino a che si trovano forme correttive (capitalismo familiare con linee di comando protette, investimento di capitali pubblici sotto forma di partecipazioni statali o di grandi *utilities* pubbliche) che consentono di non perdere il passo rispetto agli altri. Anche la soluzione dell'impresa diffusa ha consentito - una volta entrate in crisi le grandi imprese familiari e le partecipazioni statali - di andare avanti con una discreta velocità di accumulazione, frazionando il fabbisogno di capitale e raccogliendo in questo modo i mille rivoli di una struttura finanziaria nazionale rimasta dispersa e ancorata a forme tradizionali. Ma poi, alla fine, si arriva sempre alla resa dei conti: oggi la modernizzazione delle forme di finanziamento, investimento e comando è diventata una priorità, per il nostro paese, se vuole entrare davvero a far parte del capitalismo delle reti globali/immateriali.

investimento e rischio si riferiscono all'immateriale (conoscenze e relazioni).

Nel "capitalismo senza capitali" che ha caratterizzato il modello dell'impresa diffusa, quasi tutto il capitale disponibile è stato investito in capannoni, macchinari, magazzino, crediti commerciali. Conoscenze e relazioni si sono avute gratis (sotto forma di capitale sociale), o acquistando sul mercato - a costi variabili e con rendimento immediato - le conoscenze richieste per la fornitura di componenti, lavorazioni, servizi, soluzioni tecnico-organizzative. E' del tutto naturale che un sistema produttivo del genere si mostri oggi impreparato a realizzare tassi rilevanti di incremento nella dotazione di capitale intellettuale e relazionale. Che servono, per far fronte alla concorrenza; ma che non si capisce bene come possano saltare fuori, senza un radicale ripensamento dell'organizzazione industriale ereditata dal passato.

Ecco uno spazio importante di riflessione e di intervento, per la politica industriale. Non si tratta di fare gli "apprendisti stregoni", cambiando d'imperio dimensioni, localizzazioni e settori, ma di puntare - in tempi ragionevoli - ad una evoluzione innovativa del sistema esistente, che va sollecitato e aiutato a realizzare una maggiore e migliore dotazione di capitale intellettuale e relazionale. E' un processo di accelerazione degli investimenti e di rigenerazione delle fonti di finanziamento che deve cominciare dai campi in cui già operiamo, e in cui abbiamo operatori più solidi e maggiore esperienza. Ma, ovviamente, una volta messo a punto un dispositivo capace di investire e finanziare progetti a maggior contenuto di capitale intellettuale e relazionale bisogna anche interessarsi di quei campi dai quali, finora, il "capitalismo senza capitali" dell'impresa diffusa ha preferito stare alla larga, per mancanza dei requisiti minimi necessari. All'interno di una evoluzione che rafforza e seleziona le imprese più innovative del *made in Italy*, senza grandi sconvolgimenti dimensionali, territoriali e settoriali, bisogna dunque mettere in conto anche la possibilità di una "nuova giovinezza" per attività ad alto contenuto di tecnologia o con contenuti di frontiera che una volta, magari, erano praticate dalla grande impresa e della partecipazioni statali e che poi sono state abbandonate dal capitalismo dell'impresa diffusa, alla ricerca di una riduzione dei rischi e del fabbisogno di capitale. Ma le incursioni in qualche campo nuovo o adiacente, con cui sia possibile stabilire un contatto utile, sotto il profilo competitivo, non possono avere successo fino a che restano un corpo estraneo, alimentato dal denaro pubblico, rispetto ad un sistema che segue altre logiche e altri percorsi. Il ricongiungimento con le attività nuove e avanzate, che pure possono fornire spunti importanti per il nostro business, richiede che il vecchio assuma lentamente - ma in modo vasto, diffuso - la logica operativa e funzionale che serve per operare nel nuovo, riducendo progressivamente il gap che in passato è venuto a crearsi.

### **11. Il problema chiave di questa evoluzione: basta sciogliere i legami preesistenti o bisogna anche rigenerarli in forme nuove?**

Per mandare avanti questo disegno evolutivo, bisogna però domandarsi, preliminarmente, quali sono gli ostacoli da rimuovere e le istituzioni da creare, in modo che il progressivo spostamento verso forme più globali e più immateriali delle nostre filiere non si arresti ai primi (incerti) passi nella nuova direzione.

E la domanda chiave, anche tenendo conto dei temi che appassionano il dibattito attuale (dai tassisti ai servizi locali) è la seguente: si possono determinare i maggiori investimenti e finanziamenti in capitale intellettuale e relazionale semplicemente

*sciogliendo* - attraverso un uso più pervasivo del mercato - i legami personali, familiari, di territorio e di filiera pre-esistenti?

E' invalsa l'abitudine in Italia di identificare il nostro sistema come "capitalismo delle relazioni", dando a questo termine un significato negativo. Relazioni sta cioè per preferenze non meritocratiche ma di corporazione, famiglia, gruppo, territorio, club, clientela politica e altre cose disdicevoli. Per cui la soluzione al problema appare idealmente semplice, anche se politicamente complicata: bisogna fare piazza pulita dei legami che allacciano le persone, le imprese, le comunità in reti che discriminano tra interno ed esterno, creando *vincoli di appartenenza e identità collettive* che "turbano" il regolare svolgimento del confronto di mercato. L'efficienza e la modernità richiederebbero di eliminare con una robusta iniezione di concorrenza i legami tra persone, imprese, comunità affidando tutti i rapporti sociali, dotati di qualche valenza economica, al *mercato*. Ossia ad una struttura in cui ciascuno agisce come individuo atomizzato, privo di appartenenze e di identità, che non siano quelle della pura convenienza economica.

Ma è proprio vero che appartenenze e identità collettive non servono? E che basta il mercato a crea la cornice giusta per gestire problemi complessi, come governare elevati livelli di interdipendenza, fare investimenti ad alto rischio e condividere, in modo affidabile, la conoscenza?

## **12. La conoscenza genera valore non attraverso l'efficiente allocazione di quello che si sa, ma attraverso la sua propagazione**

Il mercato, in effetti, appare un mezzo efficiente di *allocazione delle risorse*, nell'ipotesi che queste abbiano *usi rivali* tra loro. Se una risorsa può essere destinata ad un uso solo sottraendola ad un altro, e può essere assegnata ad un soggetto solo sacrificando le aspettative e le esigenze di altri, gli interessi di ciascuno sono contrapposti a quelli di tutti gli altri. A chi bisogna affidare l'uso delle risorse (scarse) disponibili perché queste vengano valorizzate al meglio? In questi casi, il modello allocativo recita: le risorse devono andare a chi è in grado di pagarle di più, perché pensa di avere la possibilità di farle rendere di più. Ecco il fondamento della meritocrazia mercantile, che affida al prezzo il giudizio sull'allocazione migliore delle risorse; ed ecco su cosa riposa il giudizio negativo verso i legami di qualunque genere che alterano la meritocrazia allocativa, gestita dal prezzo, ossia dal rendimento atteso negli usi.

Ma lo schema allocativo *non è un criterio di validità generale*. Non ci dice, in ogni caso, quale sia il modo migliore di generare valore economico (ossia utilità) utilizzando le risorse e le idee disponibili. Il criterio allocativo, come abbiamo detto, può essere una buona guida alla generazione di valore economico in tutti i casi in cui si tratta di distribuire in modo "efficiente" risorse che sono rivali nell'uso<sup>3</sup>. Ma la maggior

---

<sup>3</sup> Prescindiamo, per brevità, dalla rassegna dei limiti, ben noti, che il mercato ha anche nel suo campo specifico di impiego (l'allocazione di risorse scarse per usi alternativi). Se ad esempio la dotazione iniziale delle risorse disponibili è molto squilibrata, affidare al prezzo un ruolo discriminante negli usi può portare ad assegnare le risorse agli acquirenti più ricchi, dotati di maggiore potere di acquisto, privando quelli più poveri che magari avrebbero capacità e voglia di usarle meglio (toccherebbe alla finanza rimediare al problema, trasferendo potere di acquisto - in cambio di un compenso - dai ricchi che non sanno usare le risorse ai meno ricchi che invece le sanno usare meglio, ma il meccanismo, come è

parte dei problemi con cui abbiamo a che fare nel capitalismo delle reti e nell'economia della conoscenza che in esso è cresciuta, *non hanno questa forma*. Per una buona ragione: l'economia contemporanea usa la conoscenza come primaria forza produttiva. E la conoscenza ha una caratteristica che contraddice il principio di scarsità e di rivalità negli usi, perché, in effetti, è una risorsa che *non si consuma con l'uso*. Dunque non deve essere razionalmente allocata tra usi *rivali*, perché i suoi usi non sono rivali ma compatibili e spesso sinergici.

Se una conoscenza - dotata di una certa utilità produttiva - viene ceduta da chi la possiede ad un altro, il primo non ne resta privo. Anzi, può averne dei vantaggi, se il ripetuto uso - aggiungendosi a quello iniziale - consente di apportare dei miglioramenti o di fare economie di scala. In breve<sup>4</sup>, la conoscenza non è una risorsa che possa essere considerata *scarsa* secondo i canoni dell'economia tradizionale, perché il suo costo di riproduzione è nullo o infinitamente inferiore al costo di (prima) produzione. Dunque, per massimizzare il valore economico di una conoscenza non si pone un problema di razionale allocazione della stessa tra usi alternativi (rivali), ma semmai un problema opposto: quello di *massimizzare la propagazione* della conoscenza, allargando il suo bacino di uso e dunque mettendo "in rete" tutti i potenziali utilizzatori che possono trarne vantaggio, una volta che sono in grado di accedervi.

La propagazione è prima di tutto un fatto *tecnologico*, richiedendo l'esistenza di tecnologie (la stampa, la radio, la tv, il telefono, Internet) che favoriscono la rapida ed economica riproduzione e trasferimento della conoscenza nel tempo e nello spazio. Ma la tecnologia non basta: per propagare la conoscenza serve anche altro.

Prima di tutto servono *linguaggi condivisi* che rendano comprensibile il significato della conoscenza contenuta in un libro, in un CD musicale, in un abito di Armani o in un tostapane. Da questo punto di vista è fondamentale che la selezione dei proposte di offerta sia fatta da una *domanda intelligente*. Ossia da utilizzatori di soluzioni tecniche, consumatori di prodotti e utenti di servizi che siano in grado di *usare bene* le soluzioni, i prodotti i servizi acquistati. Ma, visto che i processi di consumo stanno diventando sempre più complessi, la domanda diventa intelligente solo se gli utilizzatori della conoscenza imparano a "lavorare in rete" (o consumare in rete) con i produttori, facendo gli investimenti che servono per dotarsi dei linguaggi e dei mezzi necessari a mettere in comune l'intelligenza da impiegare nella risposta ai loro problemi. Ecco l'importanza della filiera, che comprende non solo tutti i rapporti fornitori-clienti presenti nelle diverse fasi del processo produttivo, ma anche i consumatori finali: per generare il massimo valore da una conoscenza occorre mettere in rete una intelligenza collettiva, o per lo meno plurima, che certo non si ottiene frammentando la filiera in atomi indipendenti, che la concorrenza tende a dividere e non ad unire.

Eppoi, quando si tratta di usare i linguaggi e le reti che organizzano la filiera, bisogna contare su relazioni e atteggiamenti che garantiscano una *cooperazione*

---

facile capire è soggetto a tutta una serie di *failures* che lo rendono quasi sempre inefficace). Un'altra forma di "fallimento del mercato" si ha quando i concorrenti non sono in grado di dar luogo ad una gara reale per l'allocazione delle risorse agli usi più efficienti, perché alcuni hanno un potere di mercato maggiore di altri. Le rendite monopolistiche sono infatti non solo un prodotto dei legami che riducono lo spazio di azione del mercato, ma anche del funzionamento senza limiti del mercato stesso che, in tutti i campi in cui esistono economie di scala (ossia in quasi tutti i campi dell'economia moderna) tende a sviluppare posizioni monopolistiche, a loro volta restie ad affidare le risorse a chi, potenzialmente, potrebbe usarle meglio.

<sup>4</sup> Per una argomentazione più estesa di questo punto ci sia permesso di rinviare a quanto esposto in Rullani E. (2004a) e in Rullani E. (2004b).

*affidabile* tra i diversi soggetti necessari per la produzione e propagazione della conoscenza. Il produttore non può semplicemente "vendere" la sua conoscenza agli acquirenti, ma deve garantirsi dal fatto che questi non useranno i bassi costi di riproduzione della conoscenza acquistata per rivenderla a prezzi stracciati, azzerando il valore di mercato del suo *asset*. A sua volta, il produttore ha bisogno delle competenze e delle sensibilità degli utilizzatori, che stanno a valle nella filiera, per usare al meglio la sua capacità di diagnosi e di soluzione nella risposta a problemi specifici, aiutando i potenziali utilizzatori ad esplorare il loro spazio delle possibilità.

In definitiva, il valore generato dalla conoscenza non si massimizza *allocandola razionalmente* (con il mercato), ma *propagandola* - con ogni mezzo, meglio se in modo efficiente - attraverso la *condivisione di linguaggi e di regole affidabili*, utili per organizzare la cooperazione.

Ecco perché sciogliere i legami ed affidare tutto al mercato non è una soluzione: in un mondo di "individui egoisti", è difficile dare luogo a forme cooperative di condivisione della conoscenza, in modo da massimizzarne la propagazione e il valore estraibile. I legami - sotto forma di vincoli di appartenenza (alle reti) e di identità collettive (sanzionate da linguaggi e regole comuni) - sono il tessuto che "mette in rete" le conoscenze utili, consentendone la propagazione e la migliore valorizzazione (Bagnasco 2003; Crouch, Le Galès, Trigilia e Voelzkow 2001).

Solo per limitati casi, la brevettazione o il rapporto contrattuale di mercato consentono forme di propagazione efficienti tra individui, imprese e comunità sciolte da qualunque legame. Nella maggior parte dei casi, individui, imprese e comunità possono usare bene le conoscenze se si "mettono in rete", costruendo tra loro legami di appartenenza e di identità che rendano efficace la propagazione e il ri-uso delle conoscenze disponibili.

Non si tratta solo di quanto accade nel caso delle comunità *open source*, di cui tanto si parla. O di quello che prende a modello la scienza, liberamente trasferita all'interno della comunità scientifica, rispettando vincoli e identità condivise che consentono la prosecuzione del gioco cooperativo.

L'esigenza di mantenere "legati" i diversi soggetti della filiera cognitiva, mediante linguaggi e regole condivise, vale paradossalmente anche per Microsoft e per il mercato di Windows, nonostante che, in apparenza, tutto si presenti nelle vesti del "puro mercato", tutelato dal diritto di copyright che fa da ponte tra operatori indipendenti e, in parte, rivali. E' facile vedere, invece, come - anche in questo caso - la propagazione della conoscenza contenuta nel software sia frutto di un *legame di rete* tra produttori e utilizzatori: un legame che non è meno rilevante e visibile per il fatto di non essere messo in evidenza, in un prodotto che ambisce ad avere una diffusione quasi universale. Basti pensare che il software di Microsoft non avrebbe alcuna utilità se i programmatori dei software applicativi non si adoperassero - insieme al produttore - per mantenere vivi e vitali i linguaggi condivisi che consentono di aggiornare il software impiegato; e se gli utilizzatori non investissero tempo, denaro e attenzione nel dotarsi di hardware e software aggiornato e soprattutto nell'apprendere il linguaggio condiviso che rende utilizzabile in modo diffuso lo standard Microsoft. Anche in questo caso, si crea una rete che discrimina le appartenenze tra interno ed esterno: chi ha fatto investimenti per accedere a questa rete, si sente legato al suo destino, e non cerca di uscirne ad ogni passo, valutando offerte alternative di mercato. Al contrario, cerca di rafforzare i legami e di adottare le idee identitarie che la rete di appartenenza suggerisce. In alternativa, che non apprezza queste appartenenze e queste identità, cerca di creare reti alternative

(come quella dell'open source), dove i legami di riproducono, dando luogo ad altre appartenenze e ad altre identità collettive.

### **13. L'investimento a rischio richiede un contesto affidabile di relazioni, soprattutto se è un investimento in conoscenza**

Il discrimine appartenenza/identità riguarda anche i territori e le filiere, ossia tutti i campi in cui singoli imprenditori e singole persone devono *investire a rischio*, contando su un'evoluzione condivisa, sinergica, del contesto esterno e della catena di fornitori- committenti.

L'investimento riguarda il futuro. E, in un mondo che cambia così rapidamente come il nostro, il futuro non è contenibile in un contratto, per quanto ricco di clausole possa essere. Il futuro rimanda ad eventualità, problemi e contesti che produttori e utilizzatori di una conoscenza non sono in grado di prevedere in anticipo. Fino a che, in una filiera, l'investimento può essere fatto indipendentemente da ciascuno dei soggetti interessati, ciascuno dovrà valutare il proprio rischio (individuale), decidendo se vale la pena di prenderselo o meno. Ma che succede se i rischi, nella filiera, sono *interdipendenti*? Ossia se il rendimento dell'investimento fatto da un attore dipende dall'investimento che faranno (o non faranno) gli altri? E' evidente che, quando esiste un legame di rete, nella generazione del valore della conoscenza, ogni innovazione che richiede un investimento di tempo, denaro, attenzione deve nascere in una *cornice cooperativa, di comportamenti e criteri convergenti* tra i diversi attori della filiera.

Che senso avrebbe investire su Internet se poi il contesto territoriale non si attrezza per rendere disponibile la banda larga e la logistica conseguente a sistemi di *e.procurement* e di *e.commerce*? E ci si può fidare delle richieste del committente, che spinge per l'acquisto di nuove macchine o di nuovi brevetti, se la sua politica di approvvigionamento non implica alcun legame con i fornitori, per cui questi potrebbero trovarsi "spiazzati" - e con investimenti non utilizzabili - dalla sua preferenza per altri canali di approvvigionamento? E come investire nella formazione del proprio personale se, in una logica di puro mercato, il lavoratore sceglie subito dopo di cambiare impresa o di mettersi in proprio per sfruttare al meglio quello che la formazione gli ha insegnato? Come modernizzare la scuola o la sanità pubblica, fornendo servizi innovativi, se contemporaneamente non si investe per trasformare in senso convergente i criteri di valutazione e di uso impiegati dagli utenti del servizio stesso?

Chi investe il proprio tempo, i propri denari e la propria energia vitale in conoscenze destinate ad essere condivise e valorizzate insieme ad altri dipende in modo essenziale da quanto questi altri faranno o non faranno. Governare in qualche modo questa cornice di interdipendenze, rendendola affidabile e convergente con le scelte di chi deve investire a rischio nel processo di apprendimento collettivo, è la premessa necessario per innescare il processo, e andare avanti di fronte agli ostacoli che via via si presentano.

Il mercato che si limita a sciogliere i legami, lasciando aperta e dunque indeterminata la cornice in cui avvengono le scelte dei tanti attori interdipendenti, dunque non basta. Non è sicuramente un *passepertout* che possa dare, da solo, effetti risolutivi. In una economia di rete, infatti, il mercato ha una funzione utile se viene usato non per eliminare i legami, ma per *mantenere aperte e competitive le reti*, contribuendo, per tale via, alla *rigenerazione dei legami interni* che ciascuna di esse

propone ai potenziali soggetti afferenti.

Le filiere distrettuali, ad esempio, riescono a rigenerare i legami interni tra i soggetti partecipanti, mantenendoli in linea con le esigenze della competitività, perché non sono sistemi chiusi: ogni soggetto della filiera distrettuale è solo debolmente *captive* ("prigioniero") della filiera di appartenenza, perché - in ogni momento - ha di fronte a sé molte alternative aperte, già all'interno del distretto. Pur avendo investito su una certa filiera (invece di altre), gli investimenti relazionali fatti non sono così specifici e rilevanti da legarlo in modo irreversibile a quella filiera particolare. Il distretto funziona in questo caso come una rete ampia, di condivisione dei linguaggi e della fiducia, che consente lo sviluppo al suo interno di molte sub-reti (filiera) in concorrenza tra loro: il distretto, in questo modo, favorisce i legami di filiera e ma favorisce anche la concorrenza tra un legame e l'altro, ossia usa il mercato interno distrettuale per indebolire i legami di appartenenza, in modo da rendere comunque aperte le filiere, impedendone l'ossificazione corporativa (Corò, Grandinetti 2001).

Ciò non accade per le *corporazioni*, di vario genere, che mirano a sopprimere (o regolare dall'alto) il mercato, rendendo *captive* gli adepti e chiudendo gli accessi agli esterni. In questo caso - che è abbastanza comune nei settori del terziario tradizionale e che ha trovato alimento nella prassi negoziale e regolatoria del fordismo - i legami di appartenenza tendono ad isolare e irrigidire le reti, rendendole alla fine obsolete. Una maggiore concorrenza che sciolga legami ossificati del genere è certo giustificata, ma non deve essere considerata fine a sé stessa. Essa libera risorse ed energie per ridare fiato all'*auto-organizzazione* delle reti, che con l'obiettivo di creare nuovi *weak ties* (Granovetter 1973) tra le parti in causa o tra nuovi soggetti. Però attenzione: auto-organizzazione non significa nessuna organizzazione. Ma, al contrario, significa "rete aperta", che lega in modo reversibile, con legami deboli: legami che richiedono un impegno ma non così grande da creare barriere importanti e durevoli all'ingresso o all'uscita dalla rete (Granovetter 1973).

#### **14. Auto-organizzazione vuol dire legami deboli, reversibili. Non assenza di organizzazione**

Tra la logica di "puro mercato" quella dell'"auto-organizzazione" ci sono assonanze, ma anche differenze importanti. Che è bene riconoscere.

L'auto-organizzazione dà spazio all'iniziativa esplorativa dal basso, fornendo legami che la possano sostenere nel corso dell'esplorazione. Non barriere che la inibiscano e la facciano, alla fine, invecchiare in forme difficili da modificare. Il mercato, d'altra parte, è ottimo come solvente dei legami obsoleti o rigidi, ma il suo potere dissolvente può essere controproducente quando l'esplorazione del nuovo si fa complessa e richiede - per essere portata avanti - una rete di condivisione adatta a mettere in comune le conoscenze, ad assumere rischi condivisi, a contare su comportamenti collaborativi da parte di altri (Axelrod e Cohen 1999). In questi casi, troppa dissolvenza significa niente esplorazione: i pionieri rimarranno al campo base, aspettando che il lavoro difficile lo facciano altri.

D'altra parte, proprio gli assertori di una logica anti-relazionale, di puro mercato, sono poi gli stessi che attribuiscono virtù produttivistiche e competitive alle grandi imprese. Dimenticando che la grande impresa, di per sé, sottrae tutta una serie di rapporti alla relazione di puro mercato, configurandosi come un'"isola di cooperazione in un mare di mercato". Lo stesso Henry Ford, che sta all'origine di molte delle

caratteristiche delle moderne grandi imprese, sviluppa le sue strategie produttive (parcellizzazione spinta dei cicli, specializzazione estrema delle macchine e dei *jobs*) e organizzative (comando centralizzato, programmazione minuta delle operazioni) *in alternativa al mercato*, ricercando metodologie di coordinamento di efficacia superiori a quelle realizzabili in assenza di legami (di appartenenza e di identità) tra le parti in causa. Quando Oliver Williamson (1975, 1985) vuole offrire una buona ragione per l'esistenza della grande impresa, al trova nei *costi del mercato*, ossia nel modo imperfetto con cui il mercato garantisce il coordinamento delle "transazioni" e l'assunzione di rischi - relativi a investimenti specifici, fuori standard - che non possono essere ben calcolati e divisi in partenza.

Insomma, è difficile sostenere, in linea di principio, che i legami siano di per sé negativi e che la loro assenza - sostituita da regole astratte e universali imposte a tanti individui egoisti, diffidenti l'uno dell'altro - rende un servizio alla produzione di valore, in un'economia fondata sull'efficace uso della conoscenza. Ossia di una risorsa che non richiede di essere razionalmente allocata (attraverso il mercato e l'assenza di legami), ma che acquista valore attraverso la propagazione e la condivisione, cosa che si realizza dando mano alla paziente costruzione di reti, in cui hanno un grande ruolo vincoli di appartenenza e identità collettive.

### **15. Le relazioni devono essere de-costruite se invecchiano, ma per sostituirle con altre**

Dunque, il problema non è quello di riformare il "capitalismo delle relazioni" (italiano) per trasformarlo in un "capitalismo di mercato" che probabilmente scoprirebbe ben presto di essere incapace di gestire la produzione e valorizzazione della conoscenza. Ma è semmai un altro: quello di intervenire per creare le reti e i legami *giusti*. Perché reti e legami hanno un difetto: tendono a chiudersi e a conservarsi, anche quando emergono nuove esigenze di relazione, nuovi linguaggi da imparare e nuove identità da coltivare.

Il capitalismo di relazione all'italiana è inefficiente non perché le relazioni sono troppe e da eliminare, ma perché sono invecchiate, diventando obsolete - e dunque controproducenti - in termini di produzione di valore. Le nostre reti, come abbiamo detto, sono state un formidabile strumento di generazione del valore fino a che i sistemi produttivi erano locali e fino a che la loro base cognitiva era la fabbricazione materiale. Ma oggi, le reti locali diventano una palla al piede se impediscono, con la loro inerzia e con la loro influenza politica, la loro de-costruzione, come premessa alla costruzione di nuove reti (globali). E la stessa manifattura può diventare un problema, invece di una risorsa, se viene ingessata nella forma ereditata dal passato, resistendo attivamente all'evoluzione verso i nuovi linguaggi e le nuove identità associate alla produzione di immateriale (di significati, emozioni, esperienze, servizi ecc.) (Bettiol e Rullani 2003, Micelli 2000).

Dunque, c'è del vero nelle istanze di liberalizzazione che puntano a sciogliere i vecchi legami, ma non bisogna prendere questa ricetta come la risposta risolutiva ai nostri problemi.

Sciogliere i vecchi legami, infatti, può essere utile se, de-costruendo vecchie appartenenze e vecchie identità, serve ad aprire la strada a nuovi possibili *links* e a nuove forme di condivisione. Ma, ciò fatto, rimane l'altra metà di un programma riformatore che voglia davvero fare i conti con le nuove esigenze della competitività:

bisogna usare i materiali "liberati" dalle politiche di de-costruzione per ri-costruire nuovi legami: nuove reti che forniscano alla condivisione della conoscenza sistemi di appartenenza e identità collettive utili sul terreno della transizione verso l'economia globale/immateriale.

Anzi, diciamo di più: in un sistema altamente frazionato come il nostro, il problema chiave è quello di *legare* e non di *sciogliere*.

## **16. Non basta sciogliere: nel capitalismo di piccola impresa bisogna soprattutto legare**

Le politiche di scioglimento dei vecchi legami possono avere una priorità logica e pratica - se si riesce a vincere l'inerzia politica che le ha finora neutralizzate - in tutti quei settori - che non sono pochi - in cui l'eredità del fordismo e la presenza della Pubblica Amministrazione ha generato reti protette, iper-regolate, e da tempo obsolete.

Nel campo dei servizi, il fordismo è stato l'occasione per consolidare politiche di *negoziante e regolazione dall'alto*, arbitrate dalla Pubblica Amministrazione ma in realtà affidate alla logica corporativa dei diversi mestieri e interessi. La politica delle licenze e degli albi ha, in effetti, creato reti chiuse, protette, in nome di una regolazione degli accessi invocata come interesse collettivo e di una deontologia professionale adottata come ragione per rendere difficile l'accesso. Quando le reti tendono a chiudersi a diventare fonti di rendita (grazie alla sanzione giuridica della Pubblica Amministrazione) che impedisce lo sviluppo di reti concorrenti, si accelera l'invecchiamento e l'irrigidimento del sistema delle relazioni, che diventa sempre meno sensibile al cambiamento richiesto dai clienti e dal mercato. In questi casi è facile constatare come le "relazioni" (sotto forma di reti di protezione corporativa stese e garantite dalla politica) diventano la ragione per cui non possono entrare in attività nuovi negozi, nuovi tassì, nuovi operatori telefonici, nuove reti tv, nuovi farmacisti, nuovi notai, nuovi servizi pubblici locali, nuovi mezzi di trasporto ecc. per adeguare l'offerta sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo. La de-costruzione di questo tipo di relazioni ha sicuramente un effetto benefico in sé, rompendo in realtà un *monopolio* creato artificialmente dalla politica, in nome non dell'efficienza ma della protezione/negoziante con gli interessi organizzati.

Ma attenzione: questo è vero soprattutto per quei settori di servizi che ospitano imprese monopoliste o ex monopoliste (telefoni, trasporti, banche, ospedali, scuole, igiene urbana, ecc.) e per i servizi di impianto maggiormente tradizionale (la piccola distribuzione commerciale, i servizi alla persona privi di rilevante contenuto tecnologico come il barbiere, l'idraulico, il ciabattino, ecc.). Non tutta l'economia italiana è così; e non tutti i settori del "capitalismo di relazione" hanno questa configurazione.

Ad esempio, nei distretti industriali e nel regime delle piccole imprese che sono rimaste in trincea negli ultimi trenta anni, c'è ben poco di protetto e di iper-regolato: semmai è vero il contrario. Queste imprese sono nate e si sono sviluppate in un regime di concorrenza spinta, e di lotta a coltello condotta non tanto per il sottile. Questo a fornito alcuni vantaggi (nei casi in cui è diventato possibile eludere la pressione sindacale, ridurre il peso fiscale e contributivo, utilizzare senza tanti vincoli l'ambiente, non rispettare norme burocratiche pensate per altri tipi di impresa ecc.), ma anche molti svantaggi (nella logistica, nell'organizzazione del mercato del lavoro, nella mancanza di rapporti con l'università e i centri di ricerca, nella burocratizzazione dei rapporti con la Pubblica Amministrazione ecc.). I legami associativi e con le istituzioni locali - più forti

che in altri contesti - hanno in parte rimediato a questo vuoto normativo e di regole. Oggi, nei sistemi ad imprenditorialità diffusa, il problema non è tanto quello di smantellare i (pochi) legami associativi o istituzionali sorti spontaneamente e rafforzati di recente dalla normativa pubblica. Questi legami sono certamente invecchiati nel corso del tempo e hanno un chiaro asse locale/materiale che non li rende adeguati all'orizzonte delle relazioni globali/immateriale che oggi deve essere costruito.

Ma sarebbe illusorio puntare tutte le carte sulla demolizione di quello che c'è, confidando che il mercato "liberi" le energie sottratte ai legami delle reti sociali ereditate dal passato. In realtà bisogna, anche in questi casi, de-costruire i legami esistenti per ricostruirli in forma nuova. Non ci sarà mai un capitalismo ad imprenditorialità diffusa affidato alle sole regole (astratte) del mercato, perché la divisione minuta del lavoro che nasce dalla frammentazione dei ruoli imprenditoriali richiede forme di *condensazione* dei rapporti e degli interessi (come le chiama Giuseppe De Rita), sotto forma di filiere ben organizzate, contesti territoriali efficienti, istituzioni affidabili e rappresentative. Pensiamo, ad esempio, ai *legami di filiera*: il rapporto tra le imprese leader e i loro fornitori locali, collaudato nel corso del tempo, è un importante *asset* sia per le imprese leader, che si proiettano sulla scena internazionale, sia per i loro fornitori locali, che hanno modo di apprendere le nuove regole del gioco proprio mantenendo vivo e vitale il rapporto di co-innovazione e di co-progettazione del nuovo con i loro committenti di riferimento. Oppure pensiamo al rapporto delle imprese locali con le loro associazioni e con le istituzioni locali: c'è molto da cambiare, ma certo non si farebbero grandi passi in avanti limitandosi a sciogliere i legami ereditati dal passato. E che dire del rapporto tra produttori e clienti, tra trasportatori e trasportati, tra investitori e banche finanziatrici, tra lavoratori e datori di lavoro, tra imprese e università?

## **17. Tre linee di condivisione degli investimenti in capitale intellettuale e relazionale**

In tutti questi casi, non basta certo rimettere "sul mercato" rapporti che - secondo lo schema di chi critica il "capitalismo delle relazioni" - sarebbero approdati alla collusione corporativa o comunque all'inefficienza.

Bisogna fare molto di più. Occorre che, intorno a progetti di business ambiziosi, si trovino ad investire e finanziare *insieme gruppi di persone e di imprese* più vasti di quanto si sia riusciti a fare finora, superando la tentazione di tenersi le "mani libere", rimanendo il più possibile indipendente dai condizionamenti altrui.

Annodare legami all'interno di una logica di investimento/finanziamento del genere vuol dire fare una politica di *condivisione* dei progetti di cambiamento, degli investimenti e dei rischi da affrontare, delle (nuove) relazioni da costruire.

Ci sono almeno tre campi fondamentali di intervento in cui la ri-costruzione di legami, intesi come reti efficienti di appartenenza e di identità, può essere importante dal punto di vista del riposizionamento competitivo del nostro sistema.

Prima di tutto, occorre unire le forze per realizzare un importante investimento congiunto sulle *competenze e sul welfare delle persone*. In parte, questo deve essere fatto dalle imprese: nella formazione continua, nel *learning by doing* assicurato ad ogni posto di lavoro, nell'assunzione di personale più istruito, nella progettazione e nello sviluppo di servizi innovativi che rispondano alle esigenze nuove delle persone e della comunità, emerse negli ultimi anni (salute, wellness, cultura, educazione ecc.). In parte,

l'investimento deve essere fatto dalle famiglie. In molti modi: aumentando il livello di scolarizzazione della popolazione, realizzando percorsi di apprendimento continuo nel corso della vita professionale, organizzando la vita sociale e della comunità in forme più intelligenti ed aperte. Questa è una prima sfida da prendere sul serio e da vincere, perché le regole attuali non incentivano, in realtà, né il primo né il secondo.

La seconda forma di *joint venture* nell'assunzione di rischio per investimenti intellettuali e relazionali è quella che si deve realizzare nelle forme del *diritto societario*: bisogna che l'imprenditore "solo al comando", sia affiancato da soci di varia estrazione - dai dipendenti maggiormente coinvolti nelle scelte ai fornitori, distributori, committenti, concorrenti - che sono in grado di valutare il rischio aziendale, partecipando a progetti di innovazione condivisa. L'impresa mono-personale di oggi deve, in altri termini, diventare *pluri-personale*, ammettendo forme di divisione del comando e dell'investimento intellettuale/relazionale che oggi sono ancora lontane dalla pratica prevalente.

La terza carta da giocare sul fronte degli investimenti/finanziamenti per irrobustire al dotazione di capitale intellettuale e relazionale, è quella della *terziarizzazione*.

Le buone idee, oggi, raramente si trasformano in business: esse sono per la maggior parte prodotte "artigianalmente" per trovare soluzioni ad hoc a questo o quel problema contingente. Ma ci si dovrebbe invece chiedere se le buone idee, in una filiera che ammette sempre di più soluzioni modulari, non possano essere separate dal loro scopo contingente, ed essere prodotte e vendute come servizi, consulenze, conoscenze ad una vasta platea di potenziali utilizzatori. In questo modo gli investimenti fatti per produrre e propagare nuove idee potrebbero rendere ed essere rialimentati nel corso del tempo, diventando business continuativi e "immateriali". Questo risultato si può ottenere in diversi modi.

*In primis*, cominciando ad *esternalizzare i servizi terziari*, ossia a "mettere sul mercato" le competenze e i servizi terziari che - in forme quasi sempre sottodimensionate e poco specializzate - ciascuna impresa manifatturiera ha fatto crescere al proprio interno. Ma lo stesso risultato si consegue se, di fronte a bisogni intellettuali e relazionali nuovi, la risposta è quella di far crescere *nuove imprese terziarie* che producono servizi in modo specializzato e che li vendono ad una pluralità di potenziali clienti, cercando di allargare al massimo il bacino di uso. Infine, bisogna curare meglio la *proprietà intellettuale* delle buone idee, alimentando lo sviluppo di reti di produttori su licenza, utilizzatori a contratto o in *franchising* che consentano di allargare il bacino di uso senza che il produttore perda il controllo sul circuito di uso delle conoscenze cedute.

In poche parole, occorre creare un'economia di rete, ricca di capitale intellettuale e relazionale, in cui si possa:

- 1) *vendere idee e non solo prodotti* (oggi le imprese sono centrate sulla fabbrica e non sulle idee retrostanti);
- 2) *servire, in modo flessibile e creativo, tutti i potenziali clienti che possono valorizzare l'idea posseduta* (si deve passare dal prodotto al servizio, entrando in contatto con clienti potenziali che oggi sono lontani e poco conosciuti)
- 3) *creare nuove aziende terziarie ed esternalizzare il terziario* che oggi è interno alle aziende manifatturiere (oggi il terziario è debole perché nasce all'interno di strutture manifatturiere che non hanno né la cultura né la scala per farlo crescere nell'economia globale)

## 18. I "campioni" delle transizione in corso

Non sono cose impossibili. C'è già chi lo sta facendo. Basta guardare alle numerose imprese innovative, che, negli ultimi anni, sono riuscite con successo a cambiare il loro *modello di business* nel senso sopra detto, ossia portando l'approccio flessibile/personalizzato in un circuito cognitivo sempre più globale e immateriale<sup>5</sup>.

La reattività del nostro sistema produttivo, che sta rapidamente "imparando" - a sue spese, ma anche con grande determinazione - quali siano i business che pagano e quali sono invece quelli da abbandonare, è la migliore assicurazione contro la sindrome del declino, che associa le basse performance della nostra economia a fattori strutturali "pesanti" come dimensioni delle imprese, sistemi produttivi locali, settori tradizionali, sicuramente poco correggibili nel breve o medio periodo.

Le "medie statistiche", che sommano situazioni di successo e situazioni di crisi, comportamenti innovativi e conservativi in ogni settore e in ogni regione, tendono a sottovalutare la capacità reattiva e di apprendimento delle nostre imprese: in un sistema ad imprenditorialità diffusa e in condizioni (al Centro-Nord) di piena occupazione, il nuovo non può nascere se non mettendo fuori mercato il vecchio. Il fatto che ci sia un certo numero di imprese che esce dal mercato e peggiora le performances medie è, in altre parole, la premessa per consentire alle imprese che innovano di trovare lavoratori, spazi ambientali, risorse finanziarie per crescere e consolidarsi.

In una transizione del genere, la domanda che dobbiamo porci non è se la produttività media ha ripreso a crescere in linea con quella di altri paesi, ma se esistono abbastanza imprese innovative che sono in grado, alla lunga, di rimpiazzare quelle che perdono ed escono da mercato. Rispondendo a questa domanda si vedrà che il nuovo emerge nelle pieghe del sistema precedente, ossia si presenta anche nelle imprese di piccole dimensioni, nei sistemi locali e nei settori cosiddetti tradizionali. L'innovazione che ha successo nel capitalismo delle reti attuale, infatti, è più complessa di quella che si cattura guardando a fattori strutturali standard (dimensione, luoghi, settori) perché ha a che fare con la capacità di usare bene la conoscenza, usando in modo creativo i collegamenti che si hanno con la rete cognitiva mondiale.

## 19. Verso una nuova economia della conoscenza: rigenerare la rete cognitiva di cui dispongono le aziende italiane

Dalle analisi compiute sulle innovazioni presenti e attive nel nostro sistema produttivo, si ricava l'idea che il fattore di successo di queste imprese è dato dalla capacità (imprenditoriale e manageriale) di gestire tre momenti chiave dell'uso della conoscenza:

- *l'accesso alle conoscenze altrui*, in modo da sfruttare al massimo la propagazione delle conoscenze utili dalla frontiera scientifico-tecnologica al variegato

---

<sup>5</sup> Per una rassegna di trenta casi di imprese innovative che stanno facendo evolvere il loro business verso l'orizzonte strategico dell'economia globale/immateriale facendo investimenti in capitale intellettuale e relazionale si veda Rullani e Plechero 2006.

mondo degli usi;

- la *creatività* nell'impiego delle conoscenze importate per rispondere in modo originale ed esclusivo a usi nuovi o a problemi non risolti;
- la *moltiplicazione* del valore ottenuto dalle (poche) buone idee che si riesce a proporre al mercato con successo, riuscendo ad ampliare il loro bacino di impiego e ad accelerare i tempi di diffusione, in modo da trasformare una soluzione innovativa in un business di qualche peso, dal punto di vista dei ricavi e dei profitti ottenuti.

Le reti di cui oggi disponiamo non sono in molti casi adeguate a garantire l'*accesso* al circuito delle conoscenze (globali/immateriali) che stanno sulla frontiera dell'innovazione; né garantiscono la *creatività* richiesta per servire i nuovi mercati (globali/immateriali) con proposte originali ed esclusive; né consentono di *moltiplicare* su larga scala (globale/immateriale) il valore delle idee di business che i mercati mostrano, in potenza, di apprezzare.

Questo è il nostro problema: disponiamo di reti "tarate" su forme di accesso, creatività e moltiplicazione che, finora, hanno alimentato soprattutto filiere locali/materiali, e che oggi non sono più in grado di intercettare il valore generato da filiere globali/immateriali. Non si tratta di "buttare via" le reti di cui disponiamo e che, d'altra parte, sono quanto di meglio abbiamo da mettere in campo per far fronte alla concorrenza internazionale. Si tratta, piuttosto di trasformarle o, meglio, di aiutarle ad andare avanti in una trasformazione che - lontano dai riflettori della cronaca e delle statistiche ufficiali - è già cominciata.

### Bibliografia

- Albert M. (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Editions du Seuil, Parigi, traduzione italiana Il Mulino, Bologna, 1993
- Axelrod R., Cohen M.D. (1999), *Harnessing Complexity. Organizational Implications of a Scientific Frontier*, The Free Press, New York
- Bagnasco A. (2003), *Società fuori squadra. Come cambia l'organizzazione sociale*, Il Mulino, Bologna
- Berger S. and the MIT Industrial Performance Center (2006), *How we compete. What Companies around the World are doing to make it in today's global economy*, Doubleday, New York
- Berger S., Dore R. (a cura di) (1996), *National Diversity and Global Capitalism*, Cornell University Press, Ithaca e Londra
- Berger S., Locke R. (2001), "Il caso italiano and globalization" *Daedalus*, vol. II, 130 (3), pp. 85-104
- Bettiol M., Rullani E. (2003), "Cultura e strategia d'impresa: produrre valore mediante significati", in: Osservatorio Impresa e Cultura (a cura di), *Cultura e competitività. Per un nuovo agire imprenditoriale*, Rubbettino, Soveria Mannelli, pp. 244-270
- Bonaccorsi A., Granelli A. (2005), *L'intelligenza s'industria. Creatività e innovazione per un nuovo modello di sviluppo*, Il Mulino, Bologna
- Bonomi A., Rullani E. (2005), *Il capitalismo personale. Vite al lavoro*, Einaudi, Torino
- Brunetti G., Rullani E. (2006) (a cura di), *Change. Il paese, l'impresa, le persone*, Egea, Milano
- Corò G., Grandinetti R. (2001), "Industrial districts responses to the network economy: vertical integration versus pluralist global exploration", *Human Systems Management*, n. 20, pp. 189-199
- Crouch C., Le Galès P., Trigilia C., Voelzkow H. (2001), *Local Production Systems in Europe: Rise or Demise?*, Oxford University Press, Oxford
- Crouch C., Trigilia C. (2001), "Still Local Economies in Global Capitalism?", Conclusions, in: Crouch C., Le Galès P., Trigilia C., Voelzkow H. (2001), *Local Production Systems in Europe: Rise or Demise?*, Oxford University Press, Oxford
- Di Bernardo B. (1991), *Le dimensioni di impresa. Scala, scopo, varietà*, Angeli, Milano
- Di Bernardo B., Rullani E. (1990), *Il management e le macchine. Teoria evolutiva*

dell'impresa, Il Mulino, Bologna;

- Gallino L. (2003), *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino
- Granovetter M. (1973), "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology* n. 78, 6: 1360-80
- Invernizzi E. (2001), *Relazioni pubbliche. Le competenze, le tecniche e i servizi di base*, McGraw-Hill, Milano
- Micelli S. (2000), *Imprese, reti e comunità virtuali*, Etaslibri, Milano.
- Rullani E. (2000), "Agire competitivo e contesti di interazione", in Podestà S., Golfetto F. (a cura di), *La nuova concorrenza. Contesti di interazione, strumenti di azione, approcci di analisi*, Egea, Milano pag. 123-160
- Rullani E. (2004a), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma;
- Rullani E. (2004b), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma.
- Rullani E. (2004c), Media impresa, ovvero economia della filiera: una linea di analisi post-strutturalistica per il sistema produttivo italiano, in Mediobanca e Unioncamere, *Indagine sulle medie imprese industriali italiane (Commenti e testimonianze 2003)*, Roma e Milano, pp. 57-64
- Rullani E. (2006), *Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello*, Marsilio, Venezia, in corso di pubblicazione
- Rullani et al. (2005), *Intelligenza terziaria motore dell'economia. Alla ricerca dell'Italia che innova*, Angeli, Milano (con E., Barbieri P., Paiola M., Sebastiani R.)
- Rullani E. et al. (2006), *Innovare che passione. Quaranta modi di essere creativi nel business dei servizi*, Angeli, Milano (con Paiola M., Sebastiani R., Cantù C., Montanini F.) | Prefazione di Carlo Sangalli
- Rullani E., Plechero M. (2006), *L'innovatore della porta accanto. Creatività imprenditoriale e innovazione a Treviso*, Unindustria Treviso, Treviso
- Viviani D. (2006), "Competitività d'impresa e persone per competere", relazione al Convegno di Camogli, luglio 2006, Coreconsulting, Milano.
- Williamson O.E. (1975), *Market and Hierarchies: analysis of antitrust implications*, The Free Press, NY.
- Williamson O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting.*, The Free Press, New York, 1985