

Studio APS

Milano 23 novembre 2012

...Lavoro che c'è, lavoro che non c'è

LE ORGANIZZAZIONI PRODUTTIVE NELLA CRISI

**Conoscere per intraprendere e creare
valore**

Enzo Rullani

Venice International University, Tedis Center

Laboratorio Network RLN, Venezia

www.rullani.net





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

(Marcel Proust)

GUARDARE AL FUTURO con altri occhi

Una volta avremmo cercato di **PREVEDERE** il futuro atteso studiando in trend in essere e immaginando **traiettorie lineari**.

TUTTAVIA

- La **crisi** fatto **evaporare i trend**, rendendo instabili le traiettorie
- Il **treno dello sviluppo** si è fermato e i passeggeri sono scesi **domandandosi come devono fare per riprendere il viaggio interrotto**
- Si domandano quale sia la **meta** verso cui andare, con quali **compagni di viaggio**, con quali **attrezzature** e quali **accordi** si possa iniziare a muoversi

**UN NUOVO VIAGGIO COMINCIA, MA NON E' DATA
NE' LA DIREZIONE NE' LA VELOCITA'**



IL FUTURO NON SI PREVEDE, SI FA

- Il futuro si fa **sperimentando innovazioni** che stabiliscono una **distanza** tra il passato e il futuro
- non lo possono fare le **macchine** e o altri **automatismi** (modelli matematici, rating finanziari, mercato, trend precedenti) che non sono in grado di valutare rischi non calcolabili e soprattutto non possono **decidere assumerli**

**PER QUESTO SERVONO LE PERSONE
che ordinano la complessità con la loro intelligenza
fluida**

- costruire il proprio futuro è una sfida = bisogna accettare la **discontinuità** e credere nelle proprie **idee e capacità**
- ma tra 10-20 anni, la **differenza** tra le **persone**, le **imprese** e i **territori** sarà dovuta ad un fattore critico:

**GLI INVESTIMENTI A RISCHIO FATTI PER
COSTRUIRE UN FUTURO DIVERSO DAL PRESENTE**

DAL VECCHIO AL NUOVO ORDINE, PASSANDO PER LA CRISI

Nelle convulsioni del presente dobbiamo vedere la perdita **del vecchio ordine** o i segni dell'emergere di un **nuovo ordine**?

- oggi siamo nel mezzo di una transizione dal **paradigma** produttivo del novecento (il **fordismo**) ad un **nuovo paradigma** (il **capitalismo globale della conoscenza**)
- la crisi è un **CANTIERE APERTO**: il **vecchio edificio** viene de-costruito e, con i materiali risultanti, i più audaci si danno da fare per costruire un **nuovo edificio** (diverso): non servirebbe a niente impiegare le energie e i materiali di cui disponiamo per rimettere in sesto il precedente edificio

Se si guarda alla crisi come transizione, emergono **due effetti altrimenti invisibili**: il **MIS-MATCHING** attuale e il **PROGETTO** per il futuro





1)

IL MIS-MATCHING

Vivere sospesi

tra

**Un passato che non funziona più e
un futuro che non funziona ancora**

MIS-MATCHING

- Era già successo con l'**avvento del fordismo** (inizio '900): **le fabbriche erano nuove, le istituzioni ancora quelle vecchie del capitalismo liberale del '800**
- il **mis-matching** ha generato la crisi del '29 per la cronica mancanza di domanda (si rimediò **ri-progettando lo Stato** con il rafforzamento del sindacato e con la costruzione di un sistema universale di welfare: a allora la domanda non è più mancata)
- **negli ultimi decenni del '900**, il fordismo costruito mezzo secolo prima è stato sostituito da un nuovo modo di produrre (**capitalismo globale della conoscenza**), ma le istituzioni sono rimaste quelle precedenti (centrate sullo Stato nazionale)

STIAMO VIVENDO UN ALTRO MIS-MATCHING



DA DOVE ARRIVA LA CRISI?

- con la globalizzazione di fine '900, lo Stato nazionale perde una quota importante della sua **sovranità**
 - questo fa saltare **il ruolo ordinatore** che lo Stato nazionale aveva nell'ordine fordista, essendo posto al vertice di una piramide degli interessi nazionali soggetti alle regole e alla mediazione dello Stato sovrano
 - lo Stato fordista aveva creato un volume adeguato di domanda col **deficit spending keynesiano** e **regolato la finanza** con la separazione dell'attività speculativa dal risparmio nazionale
 - Quando la sovranità nazionale viene intaccata dalla globalizzazione, **la finanza cessa di essere regolata e la politica si è abituata al deficit spending** anche in presenza di una produttività che non cresce più come prima

SONO LE PREMESSE DELLA PERDITA DI CONTROLLO SU QUESTI DUE FENOMENI



LA CRISI 2007-12: NODI CHE VENGONO AL PETTINE E ERRORI DI GESTIONE

La **disordinata de-costruzione dell'ordine fordista** (dagli anni '70 in poi) ha determinato due vistose perdite di controllo su FINANZA e DEFICIT SPENDING. Di qui una traiettoria che porta dritto ad una situazione insostenibile di:

- **eccesso di debito** (bulimia della politica, deficit spending, ciclo edilizio) che genera la convinzione che chi si indebita **non restituirà il capitale** al mercato che lo finanzia
- **eccesso di rischio** (speculazione finanziaria che coinvolge il risparmio e le banche) bloccando gli investimenti produttivi prima per un effetto **spiazzamento** (rispetto ai profitti speculativi), poi per un effetto **credit crunch** (da mancanza di fondi e caduta dei rating)

EFFETTO DI SINTESI: CADUTA DELLA DOMANDA

MA LA CURA KEYNESIANA DELLA DOMANDA NON FUNZIONA IN EUROPA E COMUNQUE NON SAREBBE UN RIMEDIO DUREVOLE: OCCORRE INVECE USARE LA FORZA DELLA TRANSIONE



LA SITUAZIONE: SI RIDUCONO I LIVELLI PRODUTTIVI DI UN QUARTO, NELL'INDUSTRIA

ITALIA: la situazione peggiora, dopo un assestamento nel 2010

Produzione industriale

- variazioni trimestrali in discesa:
IV trim 2011 **-2,4%** I trim 2012 **-2,2%**
- rispetto al 2005 siamo a **-15%**
- il picco del ciclo precedente è stato nell'aprile del 2008,
 - rispetto al picco del 2008 nel marzo del 2009 (punto minimo) si scende del **- 27,5%**
 - poi la crisi ricomincia DAL 2011 e continua nel 2012

OGGI STIAMO PERDENDO IL POCO CHE AVEVAMO RECUPERATO NEL 2010 (circa il **5%**)



Per curare le cause profonde della crisi bisogna rimediare al **DISORDINE** che deriva dalla decostruzione del vecchio edificio fordista

Per uscire dal mis-matching postfordista, occorre per prima cosa gestire **tre fattori di instabilità** che rimarranno attivi anche dopo la fine della crisi di domanda 2007-12:

1. L'aumento della **INTERDIPENDENZA NON GOVERNATA** tra paesi, imprese e persone che usano la stessa risorsa chiave (la conoscenza), distribuita in tante funzioni specializzate delle filiere globali
2. L'esplosione di **SQUILIBRI COMPETITIVI** dovuti alla eliminazione delle barriere tra paesi che sono dotati di costi e di risorse molto differenti;
3. L'**INSOSTENIBILITA'** dei molti processi dissipativi messi in movimento dagli automatismi della modernità nei vari campi in cui lo sviluppo non riesce a ricostituire le sue premesse (ambientale, culturale, cognitivo, nei confronti di vari tipi di beni comuni)

LA RISPOSTA DEVE SFRUTTARE LA FORZA DEL NUOVO PARADIGMA IN FORMAZIONE

La crisi non è una **malattia** da cui si guarisce e tutto ricomincia come prima. Bisogna invece vincere l'instabilità creata dal mismatching utilizzando l'energia della transizione. Ossia:

1. rendere governabile l'INTERDIPENDENZA **dando forma organizzata alla flessibilità** attraverso la **CONDIVISIONE a RETE** dei progetti, degli investimenti e dei rischi (reti di filiera, di conoscenza, di cluster, di lavoro, di servizi, di territorio)
2. sanare il gap di COMPETITIVITA' **umentando di molto la produttività** (valore per ora lavorata e per euro investito) attraverso i **MOLTIPLICATORI** del globale e il **WORLDMAKING** dell'immateriale
3. recuperare la SOSTENIBILITA' **usando l'intelligenza collettiva** delle **IDEE MOTRICI** e delle **COMUNITA' DI SENSO**, intorno a cui mobilitare persone, imprese, territori e istituzioni





IL CAPITALISMO GLOBALE DALLA CONOSCENZA: alla ricerca di nuove istituzioni e di nuovi modelli di business

L'architettura del nuovo paradigma richiede che mutino le forme contrattuali, i modelli di business delle imprese, le istituzioni che danno voce alla sfera sociale e a quella pubblica:

1. per governare il rischio dell'INTERDIPENDENZA, servono **CONTRATTI E ISTITUZIONI FLESSIBILI** che consentano alle parti di condividere i rischi degli investimenti sul futuro, nelle filiere (tra clienti e fornitori), nei territori (tra pubblico e privato), nei rapporti con la finanza (tra finanziatori e finanziati) e col fisco (tra contribuenti e Stato)
2. per aumentare la COMPETITIVITA' occorre organizzare una **DIVERSA ECONOMIA DELLA CONOSCENZA**, che abbia capacità di accesso, di rielaborazione creativa, di moltiplicazione delle conoscenze critiche, che creano valore
3. per presidiare la SOSTENIBILITA' occorre mettere in campo idee motrici e soggetti collettivi che **GOVERNINO L'USO DEGLI AUTOMATISMI**, garantendo che i processi avviati siano in grado di **rigenerare le proprie premesse** (ambientali, sociali, cognitive), in modo da poter durare



EMERGONO I LINEAMENTI DI

UN ALTRO MODO DI ESSERE DELL'ECONOMIA

1. L'**organizzazione della flessibilità** richiede un nuovo atteggiamento nella costruzione delle relazioni: interdipendenza, contaminazione col diverso, integrazione delle complementarità = **we-economy**
2. Il **recupero della competitività** richiede la produzione di idee originali e complesse (**innovazione, worldmaking**) e la crescita dei moltiplicatori di ri-uso (**canali di propagazione**)
3. Il **ripristino della sostenibilità** implica un atteggiamento **riflessivo dei soggetti sociali**, in modo da imbrigliare l'energia dissipativa degli automatismi della modernità (mercato, tecnologia, calcolo, procedure, norme).

**AGIRE NELLO SPAZIO CHE SI APRE TRA UN
PASSATO CHE NON PASSA E UN FUTURO CHE NON
VIENE**



ANCHE LO STATO E IL WELFARE PUBBLICO ATTRAVERSANO LA TRANSIZIONE POSTFORDISTA

- Lo Stato fordista esercitava la sua sovranità attraverso la convergenza delle strutture di rappresentanza degli interessi organizzati (per categorie e lobbies)
- Erogava servizi di welfare di tipo universale finanziati con una tassazione che era alimentata dal surplus produttivistico generato nelle fabbriche
- Oggi la sovranità è in crisi e il welfare standardizzato sta perdendo la sfida della qualità, anche perché ci sono sempre meno fondi pubblici a disposizione

MA IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI E DEL WELFARE E' ANCORA IMPORTANTE

Bisogna però:

- Per la qualità e un'efficienza legata al valore (non solo costi) è essenziale dare maggior potere di valutazione e scelta alla domanda (singoli *users*, ma anche comunità o gruppi)
- Lo Stato potrebbe agire non come operatore/finanziatore dell'offerta ma come organizzatore della domanda in modo da renderla «intelligente»
- Il welfare pubblico dovrebbe garantire i servizi di uno zoccolo di base, integrandosi con altri servizi differenziati auto-finanziati dalla domanda (o con i voucher)



La domanda di fondo per chi sta in trincea: CRISI O TRANSIZIONE?

- Ciò che farà la differenza – tra dieci o venti anni – sarà la **capacità di persone, imprese e territori** di fare **INVESTIMENTI A RISCHIO** che scommettono sul proprio futuro
- L'atteggiamento **ATTENDISTA** alla lunga non paga, perché gli investimenti devono **rimediare ad un gap di competitività (e di produttività)** rispetto ai nuovi concorrenti low cost
- **C'è differenza tra crisi e transizione**: la prima suggerisce l'idea di **ripristinare l'equilibrio pre-crisi** come obiettivo da realizzare; la seconda induce invece ad usare la crisi come **ambiente disordinato** in cui **impostare transizione verso un nuovo paradigma produttivo**, ricercando un nuovo modo di generare valore

La crisi è un cantiere in cui si de-costruisce il vecchio edificio e con quei materiali si ricostruisce il nuovo



IL MONDO NON E' IN CRISI, SIAMO NOI CHE NON SAPPIAMO ADATTARCI ALLA TRANSIZIONE

- La crisi dei paesi ricchi coesiste con un **fortissimo ritmo di crescita dei paesi emergenti** (BRIC e dintorni) = è un fenomeno dualistico, di destabilizzazione indotta dagli squilibri tra due motori diversi dello sviluppo;
- La crescita dei BRICs continuerà a prescindere dalla nostra crisi perché è mossa da un **imponente flusso di conoscenze codificate** (nella macchine, nei componenti, nel software, nelle procedure ecc.) che – essendo astratta e impersonale - **si sposta nel mondo alla ricerca dei paesi che hanno un minor costo dei fattori**
- I paesi ricchi devono **investire a rischio in intelligenza generativa** (capacità di interpretare la complessità legata al contesto e alle persone e di prendersi il rischio di azioni compiute in situazioni non calcolabili)

Questo processo è in grado di generare un ENORME POTENZIALE DI VALORE che si traduce genera ogni anno in un grande SURPLUS



A CHI VA IL SURPLUS GENERATO DALL'EMERGERE DEL CAPITALISMO GLOBALE DELLA CONOSCENZA?

- in parte (ma solo in parte) va ai **paesi emergenti** = alle loro imprese, ai loro lavoratori, ai loro Stati, alle loro banche
- In parte viene intercettato dalla **finanza** media tra nuovi debitori e nuovi creditori, speculando sui rischi crescenti sia in modo fair che unfair (scorretto o illegale)
- in parte va alle **multinazionali** che attivano e sfruttano i vantaggi del flusso di conoscenze trasferite nelle nuove filiere globali (macchine, investimenti diretti, costruzioni, nuovi mercati di consumo)
- in parte va ai **consumatori** dei paesi ricchi e agli **acquirenti industriali** che possono comprare componenti, lavorazioni, macchine, prodotti a basso prezzo

NELLE NUOVE FILIERE GLOBALI ESISTE UN GRANDE POTENZIALE DI VALORE DA INTERCETTARE E DISTRIBUIRE

LA DISTRIBUZIONE DEL SURPLUS

La distribuzione del surplus creato dalle filiere globali tra i diversi soggetti che vi partecipano avviene in base al **POTERE CONTRATTUALE** di ciascuno.

Questo potere dipende dal **grado di SOSTITUIBILITA'** che caratterizza ciascuna posizione, funzione o competenza (chi è insostituibile ha il massimo potere di contrattazione con gli altri, più sostituibili)

Di conseguenza:

1. Il surplus si concentra nelle fasi (imprese, lavoro, luoghi) in cui è presente la **conoscenza generativa** (intelligenza in azione) necessaria a produrre nuova conoscenza e a gestirne la moltiplicazione replicativa = conoscenza **legata alle persone e ai contesti**
2. Questo rende **incerto** il futuro destabilizzando i valori finanziari e facendo esplodere il **RISCHIO DEL FUTURO** = il vero fulcro intorno a cui ruota la crisi attuale (non la domanda, non la distorsione politica)

**IN CHE POSIZIONE SI TROVANO LE IMPRESE DEL
MADE IN ITALY DA QUESTO PUNTO DI VISTA?**





2)

IL PROGETTO PER IL FUTURO

realizzato attraverso il

Surfing

che sfrutta il grande potenziale di valore nascosto dietro le turbolenze del presente

DA DOVE VIENE IL VALORE?

PER ACCRESCERE IL VALORE PRODOTTO DALLE IMPRESE E DAL LAVORO ISOLARSI DAL MONDO ESTERNO NON SERVE

Bisogna invece intercettare e sfruttare l'energia delle **due GRANDI ONDE** che stanno plasmando il mondo di oggi:

1. La forza moltiplicativa della sempre più estesa **propagazione della conoscenza** (ogni ri-uso della stessa conoscenza si crea un valore aggiunto a cui non corrisponde un costo equivalente)
2. La forza generativa delle innovazioni di **worldmaking** ("creazione di mondi" attraverso nuovi significati e nuove tecnologie)

L'abilità del **surfista** è di usare l'energia delle onde per andare dove ha deciso di andare, senza farsi trascinare. Le imprese devono sfruttare questo potenziale di valore per alimentare nuovi modelli di business





DUE MODI COMPLEMENTARI DI SFRUTTARE L'ENERGIA DELLE ONDE

- a) l'economia moltiplicativa della propagazione**
- b) l'economia generativa del worldmaking**



(a) IL POTENZIALE DELLA PROPAGAZIONE

- Le razionalizzazioni efficientistiche servono ma possono aumentare la produttività di poco, troppo poco
- Le macchine possono essere rinnovate ma non fanno la differenza perché i produttori low cost le possono comprare anche loro

E ALLORA? C'E' UN'UNICA RISPOSTA:

**USARE IL POTERE MOLTIPLICATIVO DELLA
CONOSCENZA** che

1. Non si consuma con l'uso
2. Ha un costo di riproduzione zero o comunque basso
(rispetto al costo di produzione iniziale)

SE IL **BACINO DI USO** PASSA DA 1 A 10, DA 100 A 1000,
DA 1000 A UN MILIONE

**IL VALORE PRODOTTO CRESCE DI ALTRETTANTE
VOLTE SENZA UNA CORRISPONDENTE CRESCITA DEL
COSTO**



TRE METODI CHE AUMENTANO I MOLTIPLICATORI DELLA PROPAGAZIONE

1. lo spazio di relazione mediato da **Internet** (web dialogico 2.0, “fine della distanza”, communities)
2. la **globalizzazione** (grandi numeri di ri-uso, differenze tra paesi, outsourcing nelle filiere globali)
3. La **smaterializzazione del valore** (conoscenze “liberate”, significati condivisi, servizi personalizzati e interattivi)

MA: GRANDI MOLTIPLICATORI

=

GRANDE INTERDIPENDENZA

DOMANDA: come si gestisce l'interdipendenza sempre più grande che nasce dalla condivisione?

Il problema: HOW TO FIT CAPITALISM?

- Tra gli effetti latenti della crisi emerge questa domanda che l'ultimo numero di **Harvard Business Review** pone ai lettori
- La risposta è fornita nello stesso numero da due esponenti di punta del pensiero manageriale (Michael Porter e Mark Kramer) e suona cosa: riconoscere e organizzare la natura condivisa del valore (**shared value**) creato dal circuito economico
- Questo riconoscimento implica che la produzione realizzata dalle filiere globali, che mettono insieme ricercatori, ideatori, produttori manifatturieri, aziende di servizio, professionisti, consumatori, istituzioni territoriali ecc. è una forma di **produzione oggettivamente congiunta**, che non può essere organizzata efficacemente fino a che non si supera l'illusione della sua disgiunzione
- **Piccole e grandi imprese, profit e non-profit** fanno parte spesso dello stesso processo di shared value creation: le 4.000 medie imprese del capitalismo italiano acquistano da altri il **79%** del valore che fatturano





(b) IL POTENZIALE DEL WORLD MAKING

1. Siamo passati dal **MONDO DEI BISOGNI** (dati e standard) a quello dei **DESIDERI** (che vanno costruiti e sono differenziati)
2. Il valore dei beni è in molti casi legato più al **significato** (desideri, esperienze) che alla prestazione fisica di per sé, in termini di risposta ai bisogni
3. La scienza, i media e internet **propagano le idee** nel mondo, più rapidamente di quanto si possa fare con i beni fisici
4. Questa propagazione delle idee che generano un effetto di world making aggiunge ai moltiplicatori del ri-uso i **moltiplicatori dell'esplorazione**, protesi verso lo spazio del nuovo e del possibile



Il valore oggi dipende in gran parte dalla qualità delle
IDEE, dei SIGNIFICATI, delle ESPERIENZE e dei SERVIZI

FONTI immateriali DEL VALORE

che catturano gran parte del valore nelle filiere globali

- scienza, tecnologia
- concezione del prodotto
- gestione degli acquisti, qualità
- Controllo, autoregolazione
- logistica
- progettazione,
- design
- comunicazione, marchi
- commercializzazione
- garanzie
- servizi al cliente
- finanza

IDEE MOTRICI E COMUNITA' DI SENSO

La riorganizzazione della catena del valore nel prossimo futuro sarà guidata da questa fuoriuscita e propagazione di alcune **IDEE MOTRICI** in grado di proporre una certa visione su:

- il **buon vivere** (alimentazione, salute, wellness, moda, divertimento, turismo)
- il **buon abitare** (sicurezza, arredamento, domotica, illuminazione, materiali eco-compatibili, sobrietà energetica ecc.)
- la **buona cultura** (istruzione, esperienze artistiche, estetica, paesaggio urbano, educazione al gusto)
- la **buona società** (cittadinanza, politica, relazioni sociali, fiducia, tradizione, creatività)
- uno **stile affidabile e creativo di produzione e di fornitura** nel design, della qualità, nei tempi di consegna, nella co-innovazione praticata col committente, nei servizi al cliente e al consumatore finale



LE DUE COSE DI FONDO ... DA FARE

LE PMI ITALIANE POSSONO SFRUTTARE
GLOBALIZZAZIONE E SMATERIALIZZAZIONE
ATTRAVERSO LA LORO **INTELLIGENZA**
PERSONALE PURCHE' SIANO CAPACI DI FARE DUE
COSE ESSENZIALI:

- A. **Sviluppare idee originali e riconoscibili**, capaci di intercettare la **complessità** dei bisogni e delle esigenze nel mondo globale, ragionando con la testa del **cliente-utilizzatore**
- B. **Creare reti** che consentano di **interagire in modo affidabile** con clienti e fornitori anche lontani, **propagando** idee e applicazioni a scala ampia in modo da **moltiplicarne il valore** e rendere **convenienti** gli ulteriori investimenti da fare





QUANTO VALE IL LAVORO?

La domanda da cui tutto parte e a cui
tutto ritorna

LA NUOVA GEOGRAFIA DEL LAVORO GLOBALE PRIMA DELLA CRISI

Comparazione dei livelli salariali tra diverse aree concorrenti*

Svezia	28,7	Portogallo	6,0
Germania	27,1	Turchia	5,2
Giappone	24,4	Rep. Ceca	4,5
USA	24,3	Ungheria	4,3
Francia	20,9	Argentina	4,1
ITALIA	18,0	Brasile	3,4
Spagna	16,7	Messico	3,0
Corea	16,4	Polonia	2,5
<hr/>			
Cina	2,0	Sudafrica	2,2
Romania	1,7	Marocco	2,1
India	0,5	Tunisia	1,5

* *salari orari pagati da una nota multinazionale che opera in 23 paesi diversi (Zaghi, Nomisma 2004)*



**IN CHE MODO POSSIAMO TENERE SOTTO CONTROLLO
GLI ENORMI SQUILIBRI CHE SONO IMPLICITI IN QUESTI
DIFFERENZIALI?**

Se la conoscenza di cui disponiamo si propaga anche ai paesi emergenti, gli **squilibri diventano dirompenti**

Dunque la domanda è: di quali strumenti disponiamo per gestire una **rivoluzione così forte e conflittuale** in modo da mandarla avanti senza farci male?

Il che modo il nostro capitalismo di **piccola impresa** è in grado di essere protagonista di questa trasformazione?

Che **tipo di lavoro** serve per riuscirci?



IL LAVORO E LA CONOSCENZA

COME LA MODERNITA' HA CAMBIATO IL LAVORO

- In epoca pre-moderna (fino al 1700) il lavoro è soprattutto **LAVORO DI TRASFORMAZIONE ENERGETICA** della terra o dei materiali
 - Anche quando si usano conoscenza ed esperienza nella coltivazione, nei mestieri si tratta di conoscenza ereditata dal passato e arricchita dal learning by doing pratico: non è conoscenza derivata da un **INVESTIMENTO CONSAPEVOLE** nella sua produzione
 - Le leggi che traducono il lavoro in valore del grano, del ferro battuto, del mobile sono legate all'ENERGIA FORNITA DAL LAVORO: il valore di mercato dipende dal fatto che **per RIPRODURRE un quintale di grano o un tavolo ci vorranno X ore** di lavoro (il prezzo oscilla intorno ad X)

Il valore pre-moderno non riguarda il FUTURO, ma l'ESISTENTE



MA IL LAVORO MODERNO E' DIVENTATO LAVORO COGNITIVO E IL SUO VALORE HA CAMBIATO NATURA

- Con la modernità (SCIENZA, TECNICA) il lavoro energetico viene delegato alle MACCHINE e al CARBONE-PETROLIO
- Funzioni energetiche rimangono solo provvisoriamente in compiti troppo complessi per le macchine, ma la tendenza è ad eliminarli (prima con la parcellizzazione dei compiti realizzata dal fordismo, oggi con i robot e i computer)
- Al lavoro restano le **FUNZIONI COGNITIVE** (interpretare, valutare, decidere, immaginare, comunicare, convincere, prendere impegni ecc.) che usano la mente, non i muscoli
- Queste funzioni fanno sì che **IL LAVORO PRODUCE CONOSCENZA E LA CONOSCENZA PRODUCE VALORE**

IL VALORE DEL LAVORO DIPENDE INTERAMENTE DALLE PROPRIETA' CHE LA CONOSCENZA DA ESSO PRODOTTA: L'ASSE SI VOLGE AL FUTURO E INCORPORA NEL LAVORO LE PROPRIETA' SPECIFICHE DELLA CONOSCENZA

LE PROPRIETA' DELLA CONOSCENZA SONO MOLTO DIVERSE DA QUELLE TIPICHE DEL LAVORO ENERGETICO

La conoscenza ha le seguenti proprietà anomale nella produzione di valore:

- 1. NON E' SCARSA, MA E' MOLTIPLICABILE**, grazie al fatto che il suo costo di riproduzione è zero o quasi (enormi valori possono essere prodotti da una sola ora di lavoro se cresce n = numero delle REPLICAZIONI nell'uso)
- 2. NON E' DIVISIBILE** IN CONTRIBUTI INDIVIDUALI FACILMENTE SEPARABILI, MA E' **CONDIVISIBILE SE CREIAMO IL LEGAME** che rende possibile organizzare la condivisione
- 3. NON E' SOLTANTO STRUMENTALE, MA GENERATIVA:** l'esperienza cognitiva crea nuove idee, identità, fini, significati che in precedenza non c'erano



IL LAVORO CONTRIBUISCE ALLA PRODUZIONE DI VALORE IN DUE MODI DIVERSI

❖ Come **lavoro REPLICATIVO**

Se il suo compito consiste solo nel replicare conoscenze già date contribuendo alla loro moltiplicazione

❖ Come **lavoro INNOVATIVO**

Se il suo compito consiste nell'interpretare situazioni nuove (non previste), nell'immaginare mondi possibili (diversi dall'esistente), nel convincere altri della loro validità e utilità

LAVORO CHE REPLICA, LAVORO CHE INNOVA

- L'uso produttivo del lavoro nel primo capitalismo e nel fordismo è legato (salvo che per una ELITE DI IMPRENDITORI E DI MANAGERS/INGEGNERI) all'uso di conoscenza replicabile che rendeva standard il lavoro, separandolo dall'intelligenza soggettiva
- Il **LAVORO CHE REPLICA** è stata la base della organizzazione e regolazione collettiva che abbiamo ancora oggi
- Ma oggi, per stare nella complessità postfordista servono conoscenze non replicabili, **FLUIDE**, che interpretino la complessità e adattino il lavoro (**LAVORO AUTO-ORGANIZZATORE**):
- IL **LAVORO CHE INNOVA** DIVENTA PIU' IMPORTANTE DEL LAVORO CHE REPLICA ED ESEGUE
- Ma il lavoro che innova è connesso ad un uso dell'intelligenza soggettiva del singolo lavoratore e dei suoi investimenti (a rischio) per imparare professionalità complesse

IL LAVORO DIVENTA UNA RETE DI INTELLIGENZE SOGGETTIVE DECENTRATE, COLLEGATE TRA LORO



IL COMPROMESSO KEYNESIANO

Il fordismo realizza uno scambio politico, sanzionato dalle politiche keynesiane della spesa PER CUI:

- la tecnologia e la fabbrica generano **produttività** (e dunque fanno crescere l'offerta)
- il sindacato e lo Stato del welfare assicurano una **domanda** corrispondente alla crescita dell'offerta redistribuendo i frutti della produttività

ARBITRO E GARANTE DEL PATTO: LO STATO NAZIONALE

NEL FORDISMO IL LAVORO DIVENTA SUBORDINATO IN CAMBIO DELLA SICUREZZA DEL POSTO DI LAVORO E DI UNA CRESCITA RETRIBUTIVA NEL TEMPO



PERCHE' IL COMPROMESSO NON REGGE PIU'

- Lo Stato nazionale **perde il suo potere sovrano** di regolazione su un'economia che diventa trans-nazionale e globale
- Alla scala globale non c'è uno **Stato mondiale** né un sindacato mondiale (e non ci sono aspettative per una loro rapida costruzione)
- La tecnologia e la fabbrica non bastano più a creare ogni anno un **surplus di produttività** tale da alimentare l'aumento di domanda generata dalla politica
- Per ottenere un aumento di reddito il lavoro deve contribuire **attivamente** (innovando i ruoli e le competenze professionali) a generare incrementi di produttività
- Il **welfare** perde di qualità e di finanziamenti pubblici

DI CONSEGUENZA CAMBIA TUTTO

IL LAVORO nel fordismo | IL LAVORO nel postfordismo

era **lavoro dipendente**

diventa **lavoro auto-organizzatore**

- **stabile** (privo di rischio)
- **esecutivo** (privo di autonomia)
- **ripetitivo** (capace di eseguire prestazioni e procedure prestabilite)
- **a rischio** (richiede investimenti e assunzioni di rischio)
- **autonomo** (rivendica uno spazio di libera scelta per i giudizi e le scelte del suo campo di competenza)
- **intelligente** (competente nella gestione del proprio problema e del proprio rischio)





TRE MODI DIVERSI DI FAR CRESCERE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO

lavoro efficiente

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

lavoro flessibile

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

lavoro creativo

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

GESTIRE IL RISCHIO, prima di tutto

- Il lavoro si trova, volente o nolente, ad **ASSUMERE RISCHI** (di logoramento della professionalità, di riduzione del potere contrattuale e del salario, di mancanza di carriera, di perdita del posto di lavoro ecc.) che non può cedere ad altri (i datori di lavoro non sono in grado di assumerli su di loro, perché a loro volta non controllano la situazione)
- Non regge più lo scambio politico tra lavoro e impresa (tipico del fordismo): ESENZIONE DEL RISCHIO CONTRO OBEDIENZA AL COMANDO organizzativo
- rimandando chiusi nella gabbia del lavoro dipendente l'impresa non valorizza più il lavoro in termini di produttività e di conseguenza il **SALARIO DI LUNGO PERIODO TENDE A DECLINARE**
- Le imprese praticano sempre di più l'outsourcing e fanno crescere le **figure professionali AUTONOME** come artigiani, piccoli imprenditori, professionisti, co.co.pro, partite iva ecc., che sono forme di **LAVORO AUTO-ORGANIZZATORE**, sia pure con qualche patologia (edilizia, subordinazione nascosta nella filiera, precarizzazione)
- Anche all'interno del **LAVORO DIPENDENTE** l'impresa deve dare maggiore autonomia ai knowledge workers se vuole usare la loro intelligenza, con qualche forma di paga a risultato





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

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

Per fare questo

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



CHE COSA SUCCEDERA' COL LAVORO MOBILE?

- La **complessità** (varietà, variabilità indeterminazione) delle scelte da fare sul lavoro richiede che i lavoratori siano **intelligenti** e quindi **autonomi nelle scelte**, e quindi **soggetti di rischio e di investimento professionale**
- La **tecnologia** spinge il lavoro a lavorare in una **rete a maglie larghe**, in cui il lavoratore esce dai confini del comando proprietario **recuperando il controllo del proprio tempo e del proprio spazio**
- salteranno in prospettiva il concetto di **ufficio**, di **fabbrica** e anche le grandi **concentrazioni urbane**

PREPARIAMOCI



CAPITALISMO DELLE RETI E MODELLO DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO SONO RISORSE DA USARE PER FRONTEGGIARE LA CRISI

MA PER FARE QUESTO DEVONO CAMBIARE

- dando spazio all'**intelligenza diffusa delle reti imprenditoriali e del lavoro che innova**
- recuperando il ruolo delle **persone** e dei **legami** nell'organizzare reti capaci di reggere alla complessità
- acquisendo una visione **sperimentale**, pro-attiva del futuro possibile
- creando di fatto **visioni** condivise del mondo, **mete** comuni da raggiungere, regole di distribuzione dei **rischi** e degli **investimenti** fatti da ciascuno
- tornando ai **COMMONS** (beni comuni) come forma essenziale della produzione cognitiva di oggi
- Stabilendo forme di **governance** non burocratiche e non rituali di queste risorse

A vertical photograph on the left side of the slide shows a lush green field filled with numerous yellow dandelions in various stages of bloom. The flowers are scattered across the grass, creating a vibrant, textured pattern. The lighting is bright, suggesting a sunny day.

LA CONTRATTAZIONE DECENTRATA E' UNA FORMA DI QUESTO TIPO DI AUTO-ORGANIZZAZIONE

La contrattazione di secondo livello (territoriale o aziendale) **non ha soltanto uno scopo redistributivo** (allineamento dei salari al costo della vita o ai livelli differenziati di produttività)

Ma serve a:

- creare uno **spazio condiviso per la sperimentazione dal basso di nuovi rapporti di lavoro**
- creare una cornice di regole che rendano **conveniente alle imprese e alle persone l'investimento in professionalità**
- organizzare la **certificazione delle competenze** per organizzare il mercato del lavoro
- alimentare lo sviluppo di **comunità professionali** esterne alle imprese



ECONOMIA E SOCIETA' DELLA TRANSIZIONE

**CAMBIANO LE FORME ORGANIZZATIVE E I
SOGGETTI IN CAMPO NELL'AZIONE SOCIALE**

Il futuro è già qui: basta saperlo riconoscere e alimentare

- L'instabilità genera una condizione di **rischio diffuso** che non deve essere affrontato ex post con rimedi eccezionali (interventi dei governi, ammortizzatori sociali) ma deve essere considerato **ex ante**, costruendo un sistema di relazioni che è in grado di **distribuire e condividere il rischio** (flessibilità dei sistemi produttivi, prezzi e compensi legati ai risultati, partecipazione a progetti di innovazione condivisa)
- I modelli di business delle imprese cambiano per aumentare la produttività facendo leva sulla conoscenza (**moltiplicatori e worldmaking**): intraprendenza delle persone e delle comunità che mettono in azione imprese organizzate in filiere, reti, clusters territoriali
- la produzione di valore deve **uscire dalla traiettoria della crescita lineare (dissipativa)** per organizzare un processo di sviluppo **riflessivo**, che sia in grado di rigenerare le proprie premesse materiali e motivazionali (prendono valore le **idee** prima che i prodotti materiali, e attraverso le idee il loro significato per l'ambiente, gli stili di vita, le comunità di appartenenza)



DALLE PIRAMIDI ALLE RETI

La transizione in corso

Bassa complessità

Intelligenza tecnica

Rete proprietaria

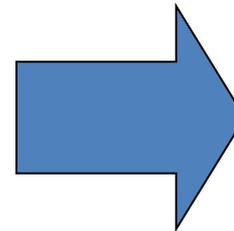
**CAPITALISMO DELLE
PIRAMIDI**

Alta complessità

Intelligenza fluida

Rete aperta

**CAPITALISMO DELLE
RETI**



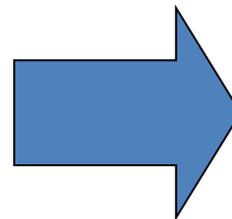
DA UN PARADIGMA DI MODERNITA' AD UN ALTRO

CAPITALISMO DELLE PIRAMIDI

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

CAPITALISMO DELLE RETI

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



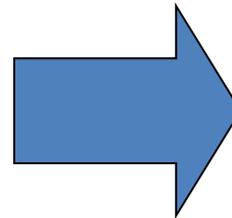
CAMBIA L' ORGANIZZAZIONE

LA PIRAMIDE E'

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

LA RETE E'

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



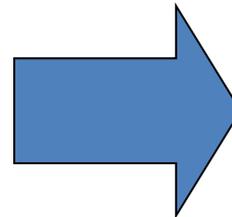
CAMBIA LA TECNOLOGIA

LA TECNOLOGIA DELLA PIRAMIDE E'

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

LA TECNOLOGIA DELLA RETE E'

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





MA IN ITALIA

A CHE PUNTO SIAMO?

COME ERAVAMO

ACCESSO

*Macchine,
Lavoro specializzato,
imitazione*

CREATIVITA'

*Flessibilità, piccole serie
Creatività personale*

Conoscenze informali sedimentate nei luoghi

MOLTIPLICAZIONE

*Distretti,
catene di subfornitura*



OGGI: serve una diversa ECONOMIA
DELLA CONOSCENZA

ACCESSO

*Linguaggi formali,
Ricerca, reti lunghe*

CREATIVITA'

*Ambiente metropolitano,
Comunità epistemiche
Multiculturalità*

Che cosa manca (e rimane da fare)

MOLTIPLICAZIONE

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

Ri-generare le competenze

ACCESSO

Linguaggi
formali

Ricerca
diffusa

Comunità
professionali
competenze

CREATIVITA'

Apertura
mentale

Sistema me-
tropolitano

Comunità
epistemi-
che

MOLTIPLICAZIONE

Reti aperte di
outsourcing

ICT e social net-
works

Modularità dei
prodotti e
delle



Il punto critico:

AUMENTARE L'INVESTIMENTO IN:

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

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

L'IMPRESA RICORRE AI SERVIZI E AGLI SPECIALISTI ESTERNI (filiera = **79% di outsourcing**)

CAMBIA LA PROFESSIONALITA' DEL LAVORO (competenze e formazione corrispondenti)



CHI FARA' QUESTI INVESTIMENTI?

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



IL PUZZLE DEI SERVIZI

**UNA TRANSIZIONE IN GRAN PARTE
DA AVVIARE**



L'economia dei servizi ha una lunga storia alle spalle

- 1) Insieme all'agricoltura, era la base dell'economia **pre-industriale** (commercio, prestazioni personalizzate, artigianato su base locale)
- 2) Con la **prima industrializzazione** ('800, produzione a macchina) l'economia dei servizi viene in parte sostituita dalla produzione industriale a macchina, e in parte rimane come residuo
- 3) Con l'avvento del **fordismo** (1900-70, grandi fabbriche della produzione di massa) i servizi hanno un vero e proprio boom perché sono il complemento a 100 della fabbrica (commercializzazione, finanza ecc.) + nasce il **welfare pubblico**

E questa storia continua nella seconda metà del '900

- 
- 4) Nel **capitalismo distrettuale** (1970-2000) i servizi entrano in filiera con la produzione industriale: sono lavorazioni per conto terzi, commercializzazione, consulenza, assistenza fiscale per la piccola impresa che è troppo piccola per avere terziario interno – riprendono fiato le **comunità locali**
 - 5) Nel **capitalismo delle reti** (globale e immateriale post-2000) di oggi i servizi sono **legami comunicativi, logistici e di garanzia** che si creano tra chi produce e chi usa conoscenze complesse nelle filiere estese, locali e globali allo stesso tempo – si sviluppano le **comunità virtuali e le comunità di senso**



I servizi cambiano perché muta il modo di usare la conoscenza

La generazione di valore attraverso la conoscenza dipende dalle variabili

$$V = n v p$$

n = repliche nell'uso della stessa base di conoscenza,

v = valore d'uso unitario di ogni uso

p = quota % di distribuzione del valore che tocca ad un determinato operatore della filiera

cfr. Rullani, Economia della conoscenza, 2004, Carocci 2004, Rullani E., La fabbrica dell'immateriale, Carocci, 2004)



L'eredità del passato: industria e servizi erano due polarità opposte

In passato ha prevalso una polarizzazione tra due identità opposte

a) l'industria produce valore *replicando* conoscenze codificate sui grandi numeri (forte meccanizzazione) (**n**)

b) il terziario produce valore usando conoscenze contestuali per fornire servizi personalizzati (impiego prevalente dell'uomo, rispetto alla macchina) (**v**)

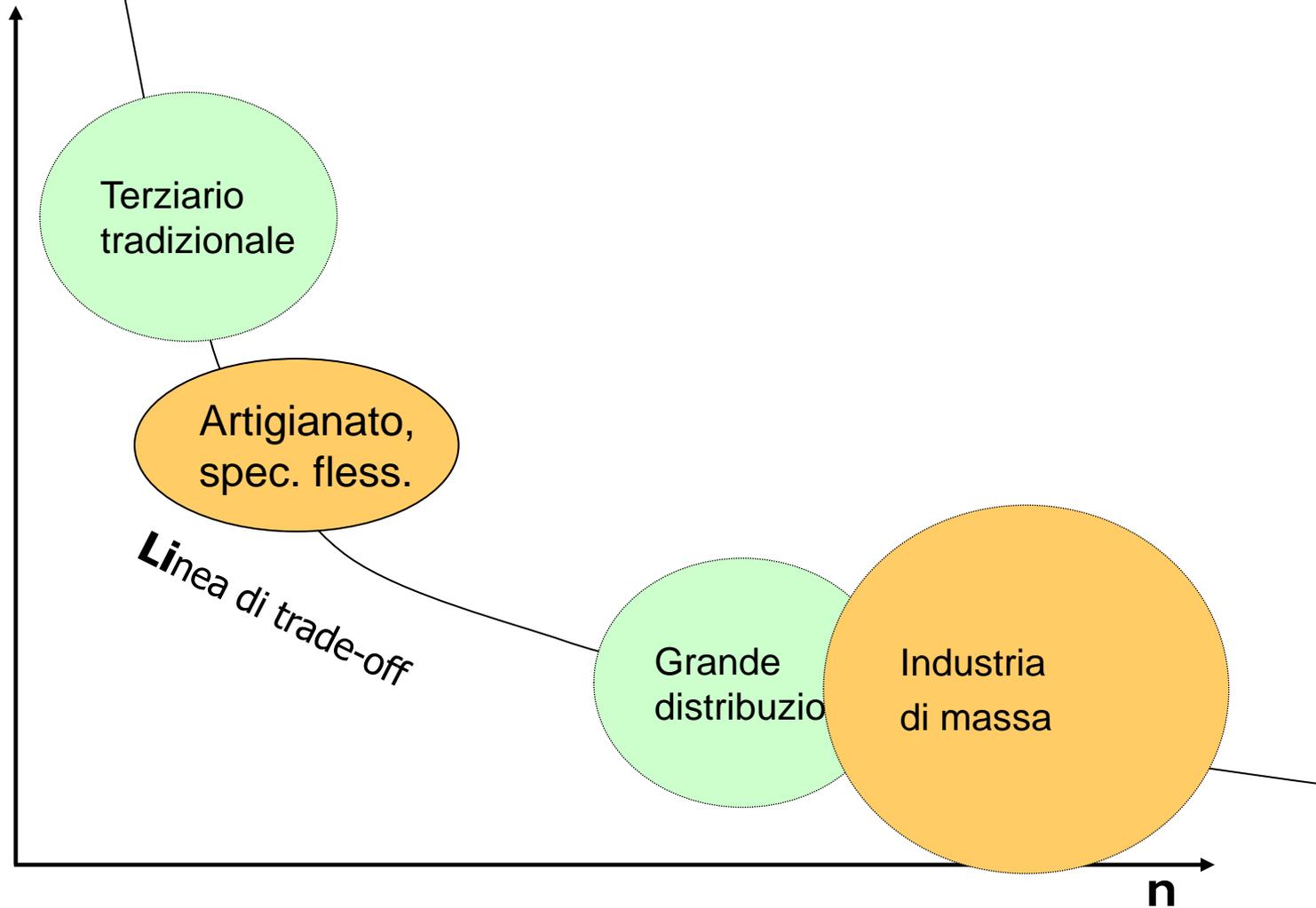


Replicazione e Interpretazione = due tipi di intelligenza

- L'INDUSTRIA ha puntato sull'**intelligenza replicativa** (tecnica) delle macchine e delle procedure (burocrazia) = REPLICAZIONE per aumentare **n** (standardizzazione, meccanizzazione, volumi di vendita) = **produzione di MASSA**
- Il TERZIARIO ha usato l'**intelligenza generativa** (fluida) delle persone = INTERPRETAZIONE per mantenere elevato **v** (personalizzazione, interazione col cliente, flessibilità di risposta, adesione al contesto di uso) = **SERVIZIO al cliente**

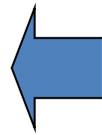


Il trade-off (in passato) tra n e v

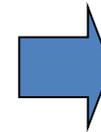


La produzione dei beni si modernizza, quella dei servizi no

- OFFERTA concentrata e continua

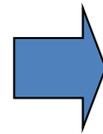


**BENE
MATERIALE
stoccabile e
trasferibile**
(disgiunzione s,t)

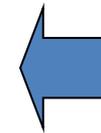


- DOMANDA dispersa e discontinua

- OFFERTA dispersa e discontinua



**SERVIZIO
IMMATERIALE
Non stoccabile
Non trasferibile**
(congiunzione s,t)



- DOMANDA dispersa e discontinua

Concezione settorialista (materiale / immateriale)

DIFFERENZA LOGISTICA TRA MATERIALE E IMMATERIALE:

- Il bene materiale è mobile e stoccabile, ossia trasferibile in (s, t)
- il servizio immateriale non è mobile e non è stoccabile, ossia è intrasferibile in (s, t)

=

La disgiunzione/congiunzione tra D e O incide sulla scala, sulla meccanizzazione e sulla produttività

Servizi tradizionali

- L'INDUSTRIA ha il monopolio della modernità. Aumenta gli investimenti in conoscenza e in macchine. I beni sono prodotti in forme standard, in ambienti artificiali e con metodi impersonali
- I SERVIZI non si modernizzano, e così non danno luogo ad investimenti in conoscenza e in macchine, ma vengono prodotti in forme flessibili, in ambienti naturali, con rapporti personali

Sono quasi sempre servizi di vicinato, con bassa professionalità, cultura conservatrice e alto bisogno di protezione (licenze, regolazione degli accessi, mercati chiusi)



TERZIARIZZAZIONE E BAUMOL DESEASE

la malattia da costi

- L'industria aumenta la produttività, riduce i costi, ma in questo modo oltre un certo punto riduce anche gli occupati
- Nei servizi, invece, crescono gli occupati seguendo la domanda
- I salari crescono in modo uniforme tra i due settori
- I prezzi dei beni industriali cadono, quelli dei servizi crescono
- Risultato: la produttività media si abbassa in tutto il sistema

Alla lunga la malattia da costi scoraggia l'investimento e porta alla crisi il sistema



Oggi cambia tutto: NUOVI PROBLEMI (1)

PERDITA DI
CONTROLLO
sui processi
avviati

Dal mondo dei
BISOGNI
a quello dei
DESIDERI

Circuiti che
AMPLIFICANO
e energie
LATENTI

**Globalizzazione
Smaterializza-
zione**

**Libertà
soggettiva
di scelta**

**Mass media
Web 2.0 Social
Networks**

Cresce la COMPLESSITA'
Ossia
la VARIETA', la VARIABILITA' e
l'INDETERMINAZIONE del mondo

Oggi cambia tutto: NUOVE RISPOSTE (2)

L'IMMATERIALE
diventa trasferibile
TRASFERIBILE

Le imprese
vendono IDEE
(significati,
esperienze)

Si usano di più
l'INTELLIGENZA
FLUIDA e i
LEGAMI

**ICT, Internet,
Linguaggi
formali**

**Marchi,
pubblicità,
emozione**

**Persone,
comunità,
servizi**

L'impresa che era RIGIDA diventa LEAN =
FLESSIBILE e CREATIVA, imparando a
LAVORARE IN RETE

Oltre il trade off tra n e v

1. **neo-industria** = l'industria si terziarizza nel senso che alla produzione materiale aggiunge la personalizzazione e il significato
2. **neo-servizio** = il servizio si industrializza nel senso che la prestazione personalizzata viene replicata grazie alle ICT, al marchio e ai significati

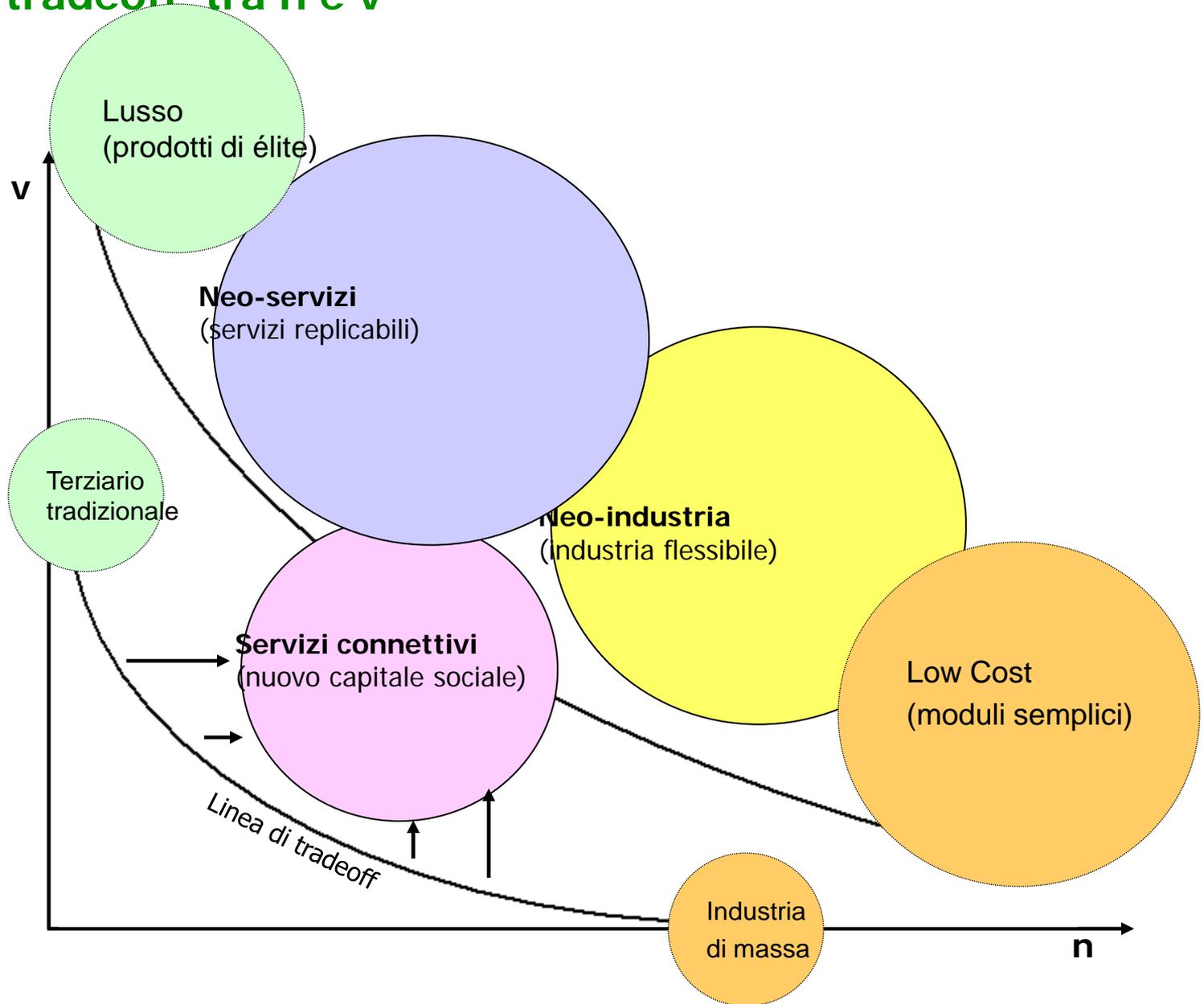
IL CONFINE TRA SERVIZI E INDUSTRIA DIVENTA
MOBILE

RIMANGONO COMUNQUE:

UNA BASE DI PRODUZIONE DI MASSA (MATERIALE
E IMMATERIALE) CHE CERCA IL LOW COST
UNA ELITE DI PRODUZIONE DI ALTA QUALITA'
(MATERIALE E IMMATERIALE) CHE CERCA IL
LUSSO



Il nuovo terziario e la nuova industria: lo spazio oltre il tradeoff tra n e v





Neo-servizi e neo-industria usano intelligenza fluida, non solo macchine

Viviamo da tempo nell'economia dell'immateriale =
funzioni terziarie, sempre meno manifatturiere

Ma alcuni paesi come il Giappone, la Germania e in
parte l'Italia (dei distretti) conservano una quota
importante di occupati e di valore aggiunto nel
settore industriale

Ogni anno, tuttavia, l'occupazione si sposta dal
secondario al terziario, se non altro perché la
meccanizzazione tende a ridurre il lavoro
necessario nelle produzioni ripetitive e standard

L'avvento dei paesi *low cost*, nello scenario globale,
ha dato un'ulteriore spinta in questa direzione
(delocalizzazione della manifattura)



La sfida del prossimo futuro: aumentare la produttività nell'economia dei servizi

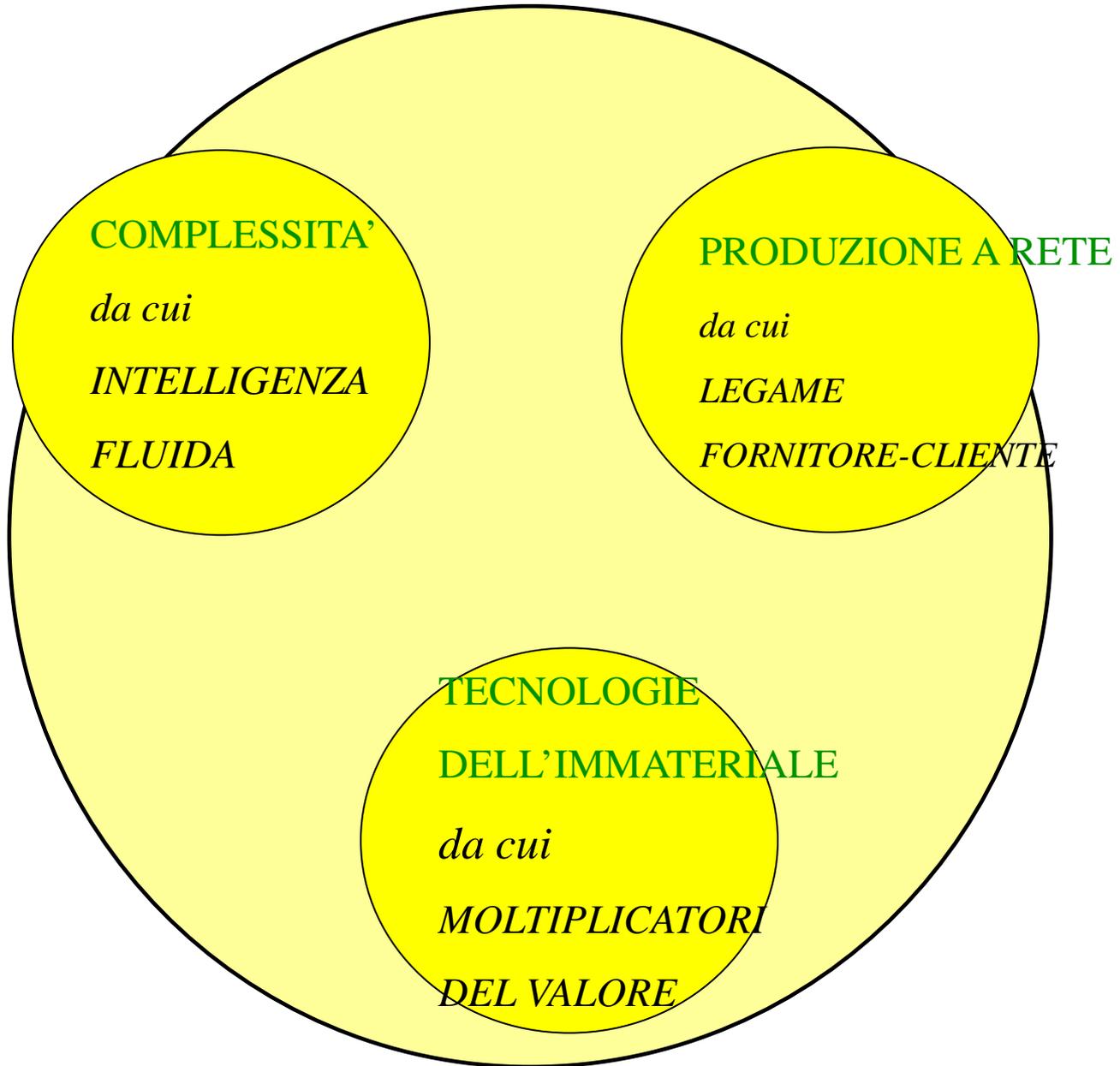
Lo sviluppo del futuro dipende da una sfida di tipo nuovo:
aumentare la produttività dei servizi

In passato la crescita della produttività è passata per la **tecnologia** (macchine) e per le **economie di scala** (produzione di massa), lasciando da parte i servizi, salvo qualche eccezione (come la GDO)

Ma oggi la crescita della produttività passa per altre vie, che interessano più direttamente il terziario: **QUALITA', SIGNIFICATO, IDEE MOTRICI, CO-CREAZIONE DEL VALORE CON GLI USERS**

TUTTAVIA, I SERVIZI PUBBLICI (O DI WELFARE FINANZIATO DAL PUBBLICO) HANNO ANCORA UNA IMPOSTAZIONE FORDISTA E LA LORO RAZIONALIZZAZIONE OGGI TENDE A RAZIONALIZZARE, NON A CAMBIARE MODELLO (VOLUMI, STANDARD, COMANDO DALL'ALTO, PROCEDURE E IMPERSONALITA')

I *drivers* della nuova economia dei servizi



TRE ANELLI da collegare

INTELLIGENZA

FLUIDA

CHE INTERPRETA
E ORGANIZZA
LE ESPERIENZE

LEGAMI

CHE CONSENTONO
DI CONDIVIDERE
PROGETTI E RISCHI
DELL'ESPLORAZIONE

MOLTIPLICATORI

CHE PROPAGANO
LE BUONE IDEE



La grande illusione: non basta de-costruire i legami ereditati dal fordismo, bisogna anche ricostruire nuovi legami

- **liberalizzare è solo il primo passo** da fare, ma non basta. Il fordismo ha sostituito al mercato il principio dell'organizzazione per superare i difetti che il mercato aveva sul terreno dell'innovazione e delle produzioni di conoscenza. Questo vale anche oggi e impedisce di tornare a forme pre-fordiste di organizzazione
- La generazione di significati, l'investimento nella conoscenza, la condivisione di progetti e rischi sono infatti frutto di **comportamenti collettivi** e non di scelte meramente individuali, fatte da attori che si muovono in ordine sparso

LA NUOVA ECONOMIA DEI SERVIZI RICHIEDE
RENDERE INNOVATIVI I LEGAMI, NON DI
SCIOGLIERLI E BASTA



I servizi trainanti del prossimo futuro

- ❖ Servizi connettivi
- ❖ Produzione di senso
- ❖ Servizi personalizzati
- ❖ Produzione di (nuovo) *welfare*



Servizi connettivi: produzione di legami

- Connettori tecnologici (ICT, trasporti)
- Linguaggi formali e sistemi di comunicazione
- Logistica intelligente e custodia delle cose
- Sistemi di garanzia e norme di comportamento
- Reti interpersonali e aziendali
- Reti per le comunità locali
- Reti per le comunità di senso



Produzione di senso

- Creazione di significati comunicabili
(innovatività, moda, estetica, gastronomia, arte)
- Economia delle esperienze
(*entertainment*, turismo, dieta, sport)
- Generazione di identità attraverso
comunità della pratica, professionali, di consumo, di territorio

Produzione di servizi personalizzati

- Attenzione al cliente (CRM, *customer satisfaction*, comunicazione interattiva category management)
- Global service rispetto ai bisogni del cliente con risposta flessibile e propositiva
- Eccellenze di nicchia (qualità, tipicità, unicità, competenze)
- Fornitura *on demand* di prestazioni personalizzate



Produzione di (nuovo) welfare

- Salute, assistenza, fitness, wellness
- Istruzione, formazione, cultura
- Domotica e arredamento dello spazio abitativo
- Gestione condivisa dell'energia, dei rifiuti e dei servizi locali
- Ambiente e qualità della vita urbana
- Sicurezza, inclusione, recupero sociale
- Inter-culturalità e integrazione sociale





NUOVA PROFESSIONALITA' NUOVA FORMAZIONE

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

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

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

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





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

SERVONO PROGETTI STRATEGICI:

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

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

Sono tanti e diversi gli uomini che popolano il capitalismo delle reti

- gli ideatori di nuove possibilità
- gli imprenditori che lavorano in azienda
- I managers e i professionisti di impresa dotati di elevata professionalità
- I lavoratori della conoscenza (*knowledge workers*), anche di grado non elevato, che devono investire nelle proprie competenze professionali
- I lavoratori atipici (co.co.pro, temporanei, interinali, part-time ecc.), che devono gestire il rischio
- I subfornitori e i lavoratori autonomi (partite iva, imprese individuali o familiari)
- I liberi professionisti





Che tipo di sapere deve produrre OGGI la formazione?

- non una **TECNICA** che contiene le soluzioni
- non un **CODICE** che fornisce il algoritmo
- Non una **TEORIA** che fornisce il modello

MA UN **LINGUAGGIO** CHE:

1) **CONSENTE DI PASSARE dal fatto al significato** (opera aperta, lector in fabula di U. Eco) = INT. FLUIDA

2) **METTE IN COMUNE con altri questo significato** (dialogo che seleziona i significati possibili e crea condivisione per alcuni di essi) = ECONOMIE DI SCALA NEGLI USI

**IL LINGUAGGIO CONDIVISO E' IL MEZZO PER
GENERARE INSIEME NUOVI MONDI
POSSIBILI**

Ecco perché la piccola impresa dei sistemi locali ha usato poco la formazione

- Occasionalmente l'ha usata come **TECNICA** quando c'è qualche normativa da imparare o qualche certificazione da ottenere
- Ma per il suo funzionamento interno e per il suo rapporto col territorio USA IL **LINGUAGGIO NATURALE** SOMMATO AL CONTATTO DIRETTO CON GLI OGGETTI E CON GLI UOMINI

IN FUTURO NON SARA' PIU' COSI': NEL MONDO GLOBALE E NELLA PRODUZIONE IMMATERIALE
I LINGUAGGI ARTIFICIALI SARANNO
ESSENZIALI

C'E' MATERIA PER UN NUOVO INCONTRO





Ripensare al lavoro e alla formazione

LA PROFESSIONALITA' DEI NUOVI LAVORATORI DELLA CONOSCENZA:

1. Non solo conoscenza **tecnica**, ma anche **intellettuale**
2. Zoccolo duro di **formazione generale** e, su questo, una serie di **specializzazioni reversibili**
3. Dal **teaching** al **learning**: auto-apprendimento assistito

Dal calcolo all'esplorazione del nuovo:
l'apprendimento evolutivo procede per
errori e assunzione di rischio



Usare l'intelligenza della domanda che investe a rischio su certe competenze

OGGI IL SISTEMA FORMATIVO **E' COSTRUITO IN BASE ALL'OFFERTA DI FORMAZIONE** E NEL PRESUPPOSTO CHE QUESTA SIA CAPACE DI SCEGLIERE QUELLO CHE SERVE:

1. Questo presupposto è sempre meno vero
2. Chi investe in formazione (impresa o lavoratore) investe a proprio rischio e deve essere pronto a cambiare percorso in base alla sua valutazione
3. L'offerta deve personalizzare il servizio e dunque deve organizzarsi a rete per fare economie di scala
4. L'e.learning è ancora troppo poco sfruttato
5. Il potere di selezione va riportato nelle mani della domanda di formazione
6. La domanda deve diventare intelligente o essere organizzata in una rete intelligente (non bastano i *vouchers*)



La via maestra

RICONGIUNGERE FORMAZIONE E LAVORO ENTRO IL CONCETTO DI ESPERIENZA

1. Nelle reti non ci sono solo le aziende ma le persone, con la loro autonomia, la loro intelligenza, il loro rischio
2. Si impara facendo esperienza sul lavoro, nelle reti inter-aziendali e professionali e facendo esperienza nelle reti personali
3. Le persone imparano spostandosi da un nodo all'altro delle reti e congiungendo i diversi nodi con la loro esperienza
4. Le imprese possono diffondere all'esterno il loro learning aziendale (linguaggi formali, esperienze tipo) e i formatori possono lavorare entro l'impresa in progetti ad hoc

**Il mondo del lavoro e il mondo della formazione
devono avere maggiori aree di interscambio**



TERRITORIO



Territorio e persone sono sistemi cognitivi naturali, spesso concorrenti con i sistemi a rete artificiali

Nel territorio troviamo la **CONOSCENZA GENERATIVA embedded nelle persone e nel contesto:**

- Reti della conoscenza sociale (né privata, né pubblica) ma condivisa attraverso il contatto diretto e la fiducia
- Identità collettiva riconoscibile e non appropriabile
- Ecologia culturale e antropologica creata dall'apprendimento evolutivo
- Clusters qualificati di specialisti, lavoratori, servizi
- Canali logistici e reti di comunicazione
- Istruzione, Università, centri di ricerca



I TEMI TRATTATI POSSONO ESSERE APPROFONDITI

nei seguenti testi:

- Rullani E. et al. (2012), Innovazione e produttività. Alla ricerca di nuovi modelli di business per le imprese di servizi, Angeli, Milano
- Rullani E., Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi, Marsilio, Venezia, 2010
- Prandstraller F., Rullani E., Creatività in rete. L'uso strategico delle ICT per la nuova economia dei servizi, Angeli, Milano, 2009
- Plechero M., Rullani E., Innovare. Re-inventare il made in Italy, Egea, Milano, 2007
- Bonomi A., Rullani E., Il capitalismo personale. Vite al lavoro, Einaudi, Torino, 2005
- Rullani E., La fabbrica dell'immateriale, Carocci, Roma, 2004
- Rullani E., Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti, Carocci, Roma, 2004

www.rullani.net