

RI-PERSONALIZZAZIONE E MANAGEMENT NELLA TRANSIZIONE IN CORSO

*Enzo Rullani,
Roberta Sebastiani,
Daniela Corsaro,
Cristina Mele*



.....
Terziario Futuro

FrancoAngeli
OPEN ACCESS

acfmt
FORMAZIONE UNICA. COME TE

CFMT – Centro di formazione management del terziario – supporta l'employability dei dirigenti e la competitività delle aziende del Terziario e lo fa da oltre venti anni. È nato da un'intuizione di Confcommercio e Manageritalia per affermarsi come il centro di formazione di alto livello pensato per guardare al futuro.

La rete di CFMT si compone di 8.200 aziende e 24.000 dirigenti che partecipano ogni anno a più di 900 iniziative interaziendali e a oltre 40 progetti aziendali attivati.

A tutti loro CFMT si affianca con specialisti e professionisti uniti dalla passione per l'innovazione e lo sviluppo di conoscenze per fornire le migliori risposte e gli strumenti più efficaci per soddisfare le esigenze specifiche di ognuno.

La Scuola di management di CFMT organizza attività formative interaziendali, ma nell'offerta complessiva c'è molto altro: percorsi di eccellenza per neodirigenti e top manager, eventi in tutti i settori del sapere e dell'innovazione, progetti per le aziende. E poi c'è il T-lab, una fabbrica delle idee che studia, ricerca e promuove l'innovazione nel mondo del Terziario.

Il Centro cura due collane: la collana T-Lab – Laboratorio del Terziario che innova e Terziario Futuro Open Access che propone contributi di partnership con esperti utili a manager e imprenditori per comprendere e individuare le linee di evoluzione e di innovazione del Terziario.

Sedi

Via P.C. Decembrio, 28 – 20137 Milano – Tel 02.5406311

Via Palestro, 32 – 00185 Roma – Tel. 06.5043053

Email: info@cfmt.it



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

RI-PERSONALIZZAZIONE E MANAGEMENT NELLA TRANSIZIONE IN CORSO

*Enzo Rullani,
Roberta Sebastiani,
Daniela Corsaro,
Cristina Mele*

FrancoAngeli
OPEN  ACCESS

.....
Terziario Futuro

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Indice

Prefazione , di <i>Pietro Luigi Giacomon</i>	pag. 9
Introduzione , di <i>Enzo Rullani</i>	» 15
1. Il dualismo del presente	» 15
2. Il digitale alimenta le capacità dei soggetti individuali ma erode lo spazio dei soggetti collettivi	» 17
3. La personalizzazione non è tutto: le persone hanno la possibilità di tornare al centro della scena	» 19
4. Nuove possibilità nel rapporto tra uomini e macchine	» 21
5. La ri-personalizzazione ha un futuro	» 23
6. Ma le persone devono cambiare	» 24
1. La nuova divisione del lavoro tra uomini e macchine: percorsi verso una modernità differente , di <i>Enzo Rullani</i>	» 29
1. Prigionieri di una comoda e inquietante <i>Second Life</i> , popolata di soggetti impersonali	» 29
2. C'è un'alternativa?	» 31
3. "Eppur si muove!": il ritorno delle persone, nonostante tutto	» 34
4. La trama interpersonale della produzione e del consumo: una riscoperta che è segno dei nuovi tempi	» 35
5. Il management come connettore intraprendente	» 39
6. Un altro modo di organizzare i sistemi produttivi e l'interazione sociale	» 41
7. Le persone devono esse stesse cambiare: la ri-personalizzazione non è per tutti, perché richiede intraprendenza e investimento sul futuro	» 46
8. Le due forze che alimentano la ri-personalizzazione	» 49
9. Come eravamo: la prima modernità ha emarginato le persone, privilegiando la conoscenza riproducibile	» 50

10. Mission impossible	pag. 52
11. I nuovi modelli di business: esplorare la complessità, integrando conoscenza replicativa e generativa	» 54
12. Come investire a rischio sul futuro, senza farsi (troppo) male	» 57
13. Rischi da condividere e shared value	» 58
14. Intelligenza artificiale: la nuova divisione del lavoro tra uomini e macchine	» 60
15. La sfida da affrontare: sostituire, in tempi ragionevoli, il lavoro esecutivo con lavoro generativo	» 63
16. La riconquista del tempo	» 64
17. Produzione a rete: la trama che sorregge la ri-personalizzazione	» 67
18. Il percorso italiano: ripartire dalle persone, e dai loro progetti di vita (nel capitalismo globale della conoscenza in rete)	» 72
19. Intrecciare le competenze tecniche con le competenze intellettuali	» 74
20. Integrare l'uno e il molteplice in una gamma di specializzazioni reversibili	» 76
21. I percorsi di learning, che attivano l'apprendimento per auto-organizzazione	» 78
22. La nuova sintesi: il lavoro che apprende, l'apprendimento che dà senso al lavoro	» 79
23. Ri-personalizzazione e nuova formazione: un problema impellente, ancora in divenire	» 80
2. La ri-personalizzazione nelle esperienze delle imprese, di Roberta Sebastiani, Daniela Corsaro e Cristina Mele	» 83
1. Ripersonalizzare attraverso l'innovazione partecipata	» 83
1.1. Sebia: l'innovazione condivisa	» 84
1.2. IBM: l'innovatore che lavora per l'innovazione	» 88
1.3. Brembo: la ri-personalizzazione nella manifattura	» 92
1.4. Moleskine: un mondo cocreato	» 96
1.5. DI.GI. International: un'integrazione non solo tecnologica	» 102
2. Ripersonalizzare attraverso la connessione digitale	» 106
2.1. Airbnb: la community dei viaggiatori si ingaggia	» 108
2.2. ScuolaZoo.com: una community basata sul senso di appartenenza	» 112
2.3. Pazienti.it: Sanità 2.0. La salute a portata di un click	» 116
2.4. Salesforce: ripensare il CRM attorno alle persone	» 122
2.5. Buzzdetector: l'intelligenza digitale a servizio delle aziende	» 127
3. Ripersonalizzare attraverso la creazione di nuovi sensi e significati	» 130

3.1. Vanity Fair: il brand come life style	pag. 132
3.2. GialloZafferano: il volto umano del web	» 135
3.3. Dr Fleming: la farmacia dei servizi	» 139
3.4. Bionike: il beautiful-being	» 141
3.5. GUNA: il business ha un volto umano	» 145
4. Ripersonalizzare attraverso l'esperienza	» 149
4.1. City Sightseeing: valorizzare l'esperienza turistica	» 150
4.2. Ham Holy Burger: un'esperienza unica di hamburger gourmet	» 153
4.3 Smartbox: emozioni in regalo	» 156
4.4. DoveConviene: il volantino digitale	» 158
5. L'impatto sociale della ri-personalizzazione	» 162
5.1. Easy Welfare Edenred: fare welfare in azienda	» 163
5.2. Nativa: la felicità tramite il business	» 167
5.3. Share Now: individui e collettività al centro della sharing economy	» 171
5.4 Engineering: la tecnologia al servizio delle persone	» 175
Bibliografia	» 181

Prefazione

di *Pietro Luigi Giacomon**

Nel 2020 la pandemia sanitaria, economica e sociale causata dal Covid-19 ha sconvolto la vita delle persone (con il *lockdown*, senza poter dimenticare il carico pesantissimo dei morti e degli ammalati), il loro modo di lavorare (con un ricorso spesso forzato allo *smart working*), di muoversi e di relazionarsi con gli altri, mettendo in luce le fragilità degli esseri umani.

Un virus ha cambiato il sistema economico (meglio, sta cambiando perché gli effetti non sono ancora chiari e si vedranno forse nei prossimi mesi), specie il mondo del Terziario, che rappresenta il principale contesto in cui si muove il CFMT.

Tanti riflettori sono stati puntati sulla dirompente potenza delle tecnologie digitali (algoritmi, dati, macchine capaci di apprendere, sistemi predittivi ecc.) e gli ambiti di riferimento sono stati la scienza medica e la ricerca, prestando una forte attenzione a quello che fanno e hanno compiuto le donne e gli uomini impegnati in questi settori. Ovviamente e giustamente. Anche perché abbiamo imparato (spero) dalla pandemia e dalla complessità dell'azione, dei comportamenti e delle scelte di scienziati e medici l'esigenza imprescindibile della cooperazione e della interdisciplinarietà.

Occorre però puntare sul ruolo e le potenzialità delle persone in tutti i campi, in primis in quello delle imprese, per ripartire nella convinzione che il cambiamento sarà significativo in tanti settori, e che le competenze e le scelte delle persone potranno agevolare le organizzazioni ad anticipare il nuovo, o a seguire nuovi modelli emergenti, oppure a chiudersi senza assumersi i rischi di un periodo di incertezza. Tutti collegati, più o meno direttamente, al rapporto tra persone e tecnologie, e al *valore* delle persone.

È quanto ci propone questo libro, centrato su un tema chiave: la *ri-personalizzazione* del mondo della produzione e della vita sociale. La tesi esposta sostiene l'attualità dei processi di ri-personalizzazione prendendo spunto dai risultati di una ricerca, realizzata dal CFMT sull'inedito rapporto che si

* Presidente CFMT.

va stabilendo tra uomini e tecnologie, nella transizione digitale in corso. Le molte novità che caratterizzano questo rapporto sono prima delineate in forma teorica, per poi ancorarsi, nella seconda parte, sullo studio di un insieme significativo di casi.

Le imprese del campione prescelto sono tutte impegnate – sia pure in forme diverse e con diverso grado di successo – in processi di trasformazione che ridisegnano le organizzazioni, le filiere e le relazioni di mercato.

Com'è ovvio, il management è al centro di queste trasformazioni che mobilitano l'intelligenza delle persone coinvolte – dai dipendenti ai fornitori, dai clienti ai consumatori finali - nella ricerca di forme adeguate di generazione del valore, mettendo le nuove potenzialità tecnologiche al servizio di clienti sempre più esigenti e differenziati.

In effetti, la tecnologia digitale non aumenta solo la potenza dei mezzi e la loro efficienza, ma anche la polivalenza, le soluzioni con cui si può qualificare il servizio reso al cliente, ricercando nuove possibilità di fornitura e di mercato. Di conseguenza, il percorso che le diverse imprese hanno seguito non è né dato, né uguale per tutti. Per trovare la traiettoria sostenibile, adatta alle capacità e alle aspirazioni di ciascuno, bisogna infatti creativamente mettere in campo idee-guida sul futuro possibile e fare investimenti a rischio diretti alla loro sperimentazione pratica: due cose che non possono essere delegate alle macchine, ma dipendono dalle capacità degli uomini che, nella produzione e nella vita sociale, hanno la responsabilità delle scelte da fare.

La rivoluzione digitale, come scrive Enzo Rullani, sta aprendo spazi sempre maggiori a soggetti che sono chiamati a immaginare il nuovo e a sperimentarlo, assumendosi il rischio dei risultati conseguenti. Certo, si tratta di soggetti che devono essere capaci di gestire senza incertezza le nuove tecnologie, per indirizzarne la traiettoria di sviluppo e porre rimedio agli ostacoli incontrati. Il campo dei possibili percorsi è ampio e mal definito: solo l'intraprendenza degli uomini traduce le potenzialità tecnologiche in scelte pratiche, generando valore in forme nuove, da misurare sul campo.

È quanto stanno imparando a fare, un po' in tutti i settori, imprenditori vocati al nuovo, manager intraprendenti e consumatori creativi. Tutte persone che – nell'impiego delle tecnologie emergenti – non si limitano all'uso utilitaristico dei mezzi, ma assegnano valore anche a esperienze emotive in cui sia possibile calare le loro passioni e le loro aspirazioni.

La prospettiva che, su questo terreno, viene messa a fuoco nel libro è quella della *collaborazione* tra “nuovi uomini” e “nuove macchine”: gli uomini cambiano le loro rappresentazioni e soluzioni, per utilizzare in modo intelligente le potenzialità rese disponibili dalle tecnologie digitali. D'altra parte, le macchine messe al lavoro si trasformano, sperimentando soluzioni sempre nuove, in modo da aderire alle esigenze di rapporto con gli uomini. La collaborazione implica lo sviluppo di un *linguaggio comune*, che funziona come collante di una *coevoluzione* sperimentale, che investe ambedue le parti in causa.

Si tratta di una prospettiva radicalmente diversa da quella della *sostituzione*, che immagina di mettere le prestazioni delle nuove macchine (robot, app, algoritmi, dispositivi guidati da dati predittivi) al posto di quelle fornite dagli uomini.

Soprattutto è una prospettiva a cui non siamo ancora abituati. Però è questa la sfida proposta dal libro – ancora più attuale nei tempi del Coronavirus – per fare impresa oggi, e nel prossimo futuro: dobbiamo rapidamente imparare a vedere il mondo che abbiamo davanti *con altri occhi*. Vale per le *imprese*, grandi o piccole, che devono reinventare il modo di generare valore; e vale per le *persone*, che hanno bisogno di acquisire le nuove capacità che consentono al loro lavoro di essere domandato e apprezzato nel nuovo contesto.

Nasce però un problema: c'è il rischio, paventato da molti, che una parte crescente delle attività svolte nel sistema economico possa essere nel prossimo futuro delegata a macchine che abbattano i costi e magari rendono più precise e veloci le prestazioni fornite. Che cosa accadrebbe, di conseguenza, se i processi di sostituzione andassero avanti senza correttivi, sia nel lavoro di fabbrica che in quello di ufficio o di intermediazione (commerciale, finanziaria, di servizio)?

La risposta che in genere viene data a questo problema è ancora controversa. Molti studi hanno previsto un futuro segnato dalla crescita della disoccupazione di massa e dalla perdita di autonomia degli uomini rispetto agli automatismi digitali. Si è parlato di spersonalizzazione del lavoro, di disintermediazione galoppante e di standardizzazione del consumo. Arrivando sino a visioni del futuro centrate sull'idea di un "capitalismo della sorveglianza", in cui la maggior parte delle persone sono destinate a perdere la loro privacy e la loro autonomia.

Questi rischi esistono e costituiscono contraddizioni importanti del cammino di transizione da intraprendere. Ma, come viene messo in evidenza nel libro, ci sono anche possibilità diverse, derivanti dalla coevoluzione tra uomini e macchine: la partita, insomma, non è chiusa. Anzi, ci sono buone ragioni per immaginare un processo che invece renda sempre più rilevante non solo il ruolo dell'intelligenza delle persone, ma anche il riconoscimento delle loro differenti aspirazioni e della loro responsabilità nella scelta delle opzioni che la rivoluzione digitale lascia aperte.

Nella transizione digitale sono all'opera almeno *tre drivers* che possono rimettere al centro l'uomo del sistema produttivo.

Il *primo driver* deriva da una caratteristica intrinseca del digitale che, aumentando la complessità governabile, stimola la sperimentazione di nuove forme di varietà, di variabilità (nel tempo), interdipendenza tra molti interlocutori e di indeterminazione delle traiettorie attese per la maggior parte dei processi avviati. Del resto, è quanto ormai stiamo osservando in una parte crescente dell'economia attuale: attraverso la produzione on demand, personalizzata e interattiva, il sistema che sta emergendo davanti a noi assegna

valore alla flessibilità delle soluzioni produttive e alla creazione di senso, attraverso la condivisione interpersonale.

La risposta a questo maggior livello di complessità in tutte le decisioni e operazioni economiche non potrà venire da macchine autosufficienti, ma solo dalla fattiva collaborazione tra le nuove potenzialità del digitale e gli uomini che interpretano, immaginano, convincono e decidono. Assumendo a proprio carico i rischi delle decisioni prese.

Il *secondo driver* da considerare è lo spostamento dei processi di creazione di valore (pagato) *dal mondo dei bisogni a quello dei desideri*, e da questo a quello della *socialità*, in cui è importante soprattutto la *condivisione di senso*.

Il surplus creato dalla meccanizzazione digitale (che riduce i costi dei beni attuali) sarà dunque impiegato per finanziare *la crescita di investimenti e di consumi in settori diversi da quelli attuali*, esplorando desideri latenti, forme di socializzazione e identità condivise che in passato erano fuori dalla sfera del possibile ma che possono oggi diventare praticabili per effetto delle nuove capacità tecnologiche.

Il *terzo driver* della ri-personalizzazione sta nel radicale mutamento che, con l'intelligenza artificiale, si viene a determinare nel rapporto uomo-macchina.

Finora, in presenza di *macchine rigide* (che funzionano al meglio in un ambiente in cui la complessità sia stata artificialmente ridotta) la logica deterministica e ripetitiva della macchina è stata imposta al lavoro, subordinando l'intelligenza degli uomini impiegati alle esigenze proprie delle macchine con cui essi devono lavorare. Questo ha mortificato l'intelligenza fluida degli uomini, che ha perso rilevanza ed è stata sostituita da una batteria di standard, di programmi, di controlli, di calcoli deterministici, adatti all'impiego di macchine rigide.

Oggi non è più così: grazie al fatto che le macchine digitali diventano "intelligenti" – ossia capaci di gestire un certo grado di complessità – il loro impiego può diventare flessibile, attraverso la relazione interattiva con gli uomini. La logica che ne deriva è quella di una collaborazione tra uomini e macchine per mettere a punto *capacità complementari*, in cui ciascuna delle due parti si trasforma, per integrare esigenze e capacità.

Partendo da questi presupposti, non ci troviamo di fronte ad un destino già scritto, ma a una partita ancora aperta. Una condizione in cui l'istanza prioritaria è quella di rendere le imprese e le persone *capaci di mobilitare* i tre *drivers* citati (nuova complessità, sense-making, uso flessibile e interattivo delle macchine).

Domandiamoci, però: sono adeguate le *capacità imprenditoriali e manageriali* per orientare i modelli di business esistenti, per muoverci in queste direzioni? Ci sono certamente "campioni" che hanno già preso percorsi di evoluzione coerenti con la transizione in corso. Ma ci sono anche altre situazioni in cui si preferisce l'attendismo, lo stare alla finestra. O in cui si guarda solo

al breve e brevissimo termine, perché manca la capacità di fare diagnosi affidabili sul cambiamento in corso. La formazione manageriale può fare molto per consentire a tutte le persone e a tutte le imprese coinvolte di elaborare una riflessione comune, finalizzata a creare le premesse per investire sulla creazione di capacità adeguate alle nuove esigenze. Ma anche la formazione, per assolvere a questa funzione di stimolo, deve rinnovarsi: bisogna mobilitarla sui problemi emergenti dalla transizione in corso e ripensare le sue pratiche in modo coerente.

Il CFMT, proprio per la sua mission di sostenere l'occupabilità dei manager e di contribuire alla competitività delle imprese, è impegnato a fornire il suo apporto in questa essenziale sfida.

Inoltre, dobbiamo anche domandarci se abbiamo la disponibilità delle famiglie, delle persone e dei territori a investire tempo denaro e attenzione sull'apprendimento delle nuove capacità, sia in termini astratti (ricerca, istruzione, codici e linguaggi formali), sia in termini pratici, applicando le idee astratte e i codici digitali al mondo fisico in cui abitiamo. E delle istituzioni a sostenere, e anzi guidare, questa strategia.

Ringrazio moltissimo, a nome di CFMT, gli autori Enzo Rullani, Roberta Sebastiani, Daniela Corsaro e Cristina Mele per il loro approfondito lavoro di ricerca e gli stimoli che ci hanno fornito.

La lettura di questo volume, infatti, può servire a tracciare una prima mappa del mondo in divenire, aiutando tutti i soggetti in gioco – a partire dai manager – a comprendere e utilizzare le nuove forme di creazione del valore nel confronto competitivo.

Per fortuna, non partiamo da zero. Possiamo fare tesoro delle idee e delle esperienze che già sono maturate nel presente. Del resto, il nostro senso di inadeguatezza di fronte a cambiamenti tanto radicali come la rivoluzione digitale in corso da alcuni anni e la crisi sanitaria ed economica che stiamo vivendo nel 2020, è abbastanza naturale: ogni esplorazione del radicalmente nuovo va avanti in modo sperimentale, senza percorsi che si possano fissare in anticipo.

Ma, come sempre vuole fare il CFMT con le sue analisi e ricerche, disporre di una mappa di idee e possibilità validate dalle prime esperienze sul campo può essere ciò che fa la differenza tra i tanti *competitor* chiamati a confrontarsi nello scenario del prossimo futuro.

Introduzione

di Enzo Rullani

1. Il dualismo del presente

Viviamo tempi contraddittori, difficili da interpretare e governare razionalmente. Da un lato, infatti, nella realtà di tutti i giorni osserviamo il diffondersi di meccanismi pervasivi di *spersonalizzazione*, i cui protagonisti sono macchine, algoritmi, dati e altri dispositivi digitali che, in tutta una serie di operazioni, vanno avanti per loro conto o condizionano gli uomini con cui entrano in contatto. Al tempo stesso, però, prendono corpo processi di innovazione e di esplorazione del possibile che sono invece presidiati da persone, dando così luogo a forme più o meno rilevanti di *ri-personalizzazione* dei processi economici e delle relazioni sociali. In questo caso, si assiste all'ibridazione – non sempre facile, non sempre consapevole – tra intelligenza soggettiva, che cerca di mettere gli automatismi digitali al servizio delle persone, e meccanismi autoreferenti che condizionano le percezioni e le scelte dei soggetti stessi, dando luogo a una realtà bipolare: una *infosfera*, come la chiama Luciano Floridi (2014), in cui uomini e macchine si ibridano dando luogo a processi per un verso contraddittori, per un altro collaborativi.

Il dualismo tra *spersonalizzazione* e *ri-personalizzazione* caratterizza in particolare la vita delle imprese e delle persone con cui esse hanno a che fare (manager, dipendenti, fornitori, consumatori, esponenti politici), in rapporto alle decisioni da prendere per guidare la transizione digitale in corso. Questo accade non sempre e non dappertutto, certamente: l'esperienza quotidiana è ricca di esempi in cui processi gestiti in passato da persone sono oggi affidati sempre di più a dispositivi digitali o automatismi che svolgono la funzione richiesta in modo più efficiente e più rapido. D'altra parte, ci sono ancora molte persone che preferiscono fare a meno della "contaminazione" condizionante col digitale e che, di conseguenza, preferiscono mantenere le vecchie forme di *personalizzazione* dei rapporti e delle attività: è una forma diffusa di resilienza rispetto al nuovo, ma trova sempre maggiore difficoltà a

mantenersi in vita, specie di fronte al cambiamento delle generazioni, e delle abilità conseguenti.

Dunque, una separazione tra dispositivi digitali e persone, che si collocano in domini di conoscenza e di vita diversi, permane, e si prolunga nel tempo. Ma è indubbio che il trend prevalente sia quello della contaminazione reciproca, che prende corpo nelle situazioni dotate di un certo grado di complessità, come quelle che oggi caratterizzano le innovazioni rilevanti e le nuove forme di relazione e organizzative. In questi casi, i dispositivi digitali forniscono prestazioni efficienti e veloci, ma il *driver* portante della generazione di valore si appoggia alle capacità delle persone che, a vari livelli, mobilitano la propria identità distintiva e la propria intraprendenza per interpretare le situazioni sfuggenti e progettare percorsi sul futuro possibile.

La contaminazione tra uomini e macchine dà così luogo, in tutte le attività innovative, a quella *ambivalenza di fondo* che caratterizza la produzione del nostro tempo: per un verso, gli algoritmi e le macchine capaci di apprendere generano valore moltiplicando il riuso (a costo zero) degli standard digitali e gestendo in modo automatico la varietà codificabile, tanto da ridurre i costi e i tempi dei processi di personalizzazione e di risposta on demand; per un altro verso, in parallelo, aumenta la complessità delle situazioni da interpretare e governare, richiedendo, di conseguenza, persone che, con il loro intervento pro-attivo, siano capaci di arricchire di valore e di senso i processi produttivi in cui sono impegnate le macchine digitali e le organizzazioni di impresa. Le persone diventano poi essenziali in tutti i casi in cui si tratta di rendere sostenibile – in base a valutazioni progettuali e assunzioni di rischio sul futuro – la crescita di ecosistemi sociali e politici dotati di intrinseca complessità e difficili da guidare lungo i percorsi evolutivi innescati dalla tecnologia digitale. Per questo, è essenziale che il sistema degli algoritmi e degli standard digitali sia relazionato con soggettività individuali e collettive abbastanza forti e proiettive da reggere alle sfide che devono essere affrontate quando si tratta di costruire – su base sperimentale – un futuro possibile ma niente affatto garantito.

Per tutte queste ragioni, ci troviamo nel pieno di una transizione *a due facce*, suscettibile di imboccare *due direzioni di marcia* potenzialmente divergenti, che si tratta invece di raccordare in base a un progetto di reciproca assimilazione, vincendo le forme iniziali di resistenza e arrivando progressivamente a integrare i diversi potenziali della mente umana e della cosiddetta intelligenza artificiale (AI). Un compito difficile da affrontare, ma non impossibile, purché si vada avanti per gradi superando la dialettica tra opposti non riconciliabili¹. Nel presente, tuttavia, c'è un costo molto rilevante da

1. Per inquadrare questo processo di dialettica generativa del nuovo abbiamo proposto, in un recente lavoro (Rullani F., Rullani E. 2018b), un modello (chiamato delle 4x2R) che sottolinea la necessità di accettare l'ambivalenza della rivoluzione digitale come un fattore positivo, utilizzabile lungo un percorso di progressiva integrazione delle polarità in conflitto, fino

sostenere: la dialettica degli opposti, anche in via di progressivo avvicinamento, finisce per dare al mondo digitale/globale una forma *instabile*, in cui contano molto le emergenze non previste e le scelte soggettive che inseguono grandi possibilità, ma con certezze e garanzie assai limitate.

2. Il digitale alimenta le capacità dei soggetti individuali ma erode lo spazio dei soggetti collettivi

In un contesto del genere, le macchine, diventate “intelligenti” (o quasi-intelligenti) non sono ormai più soltanto un mezzo, da destinare a fini stabiliti dagli uomini che le progettano e le usano. In realtà, bisogna prendere atto di una qualità dei mezzi impiegati che in passato contava molto meno: le macchine sono oggi capaci di *modificare le nostre percezioni del mondo*, diventando protesi attive nelle relazioni tra ogni persona e il suo contesto, e sono in grado di indirizzare i nostri comportamenti grazie al potere predittivo di cui sono dotati gli algoritmi di analisi dei dati. Sono ormai molti i dispositivi che ci spingono a “vedere” alcune cose prima di altre, a immaginare alcuni sviluppi probabili invece di tenere conto di altre possibilità, a seguire percorsi prestabiliti invece di improvvisare a nostro giudizio soluzioni immaginate senza il loro supporto. Non solo: i dispositivi digitali consentono a ciascuno di noi eccezionali capacità di relazione e sperimentazione, suscitando capacità soggettive incomparabili con quelle del passato predigitale. Oggi – grazie alla connessione digitale di tutto con tutto – ciascuno può operare su una scala che si estende oltre i confini della distanza, coinvolgendo soggetti che sono distribuiti in tutte le parti del mondo.

Al tempo stesso, però, queste capacità hanno cambiato la natura delle soggettività in gioco, e dunque delle persone che le definiscono a livello individuale e collettivo. Il potere di disintermediazione che caratterizza il digitale rende possibile ai singoli individui l’accesso a un tipo di conoscenza e di capacità che scavalca gli assetti comunitari di partenza: la comunità locale, la cultura del territorio sedimentata dalla tradizione, il rapporto fornitori-clienti consolidato nelle filiere locali, il sindacato e le organizzazioni di rappresentanza impegnate in una storia condivisa di relazioni industriali, i partiti politici e le istituzioni che gestiscono il potere amministrativo sui processi. A mano a mano che tutti questi mediatori vengono indeboliti o resi superflui, ai singoli individui si apre una gamma infinita di possibilità individuali, da sperimentare in rete con altri individui disposti a percorrere insieme un tratto di strada. In questo modo deperiscono le soggettività collettive ereditate dalla storia ma si fa, per ora, fatica a crearne altre, altrettanto forti, nella rete delle connessioni globali.

ad arrivare – pragmaticamente e con molta pazienza – a una sintesi utile, coerente col nuovo paradigma da costruire.

La costruzione di nuovi soggetti collettivi, in sostituzione o integrazione dei precedenti, diventa dunque una sfida aperta, che impegna gli individui ma che non ha esiti facili: nel frattempo, il terreno dell'azione collettiva, di sistema, è occupato da tecnologie che crescono senza guida e senza vincoli, scavalcando le soggettività esistenti, e dando forma a nuovi centri di potere, capaci di "catturare" l'intermediazione in rete e valorizzarla ai propri fini.

Come dice Carlo Carboni:

Le NT (Nuove Tecnologie) promettono un imponente processo efficiente e liberatorio di disintermediazione, ma il prezzo da pagare è la "gabbia" tecnologica, un nuovo potentissimo sistema d'intermediazione tecnologica tra uomo e uomo, corrosivo delle tradizionali relazioni e connessioni umane, sociali e individuali (*Premessa, Zhejiang, 2019*).

La perdita di peso della persona – intesa come soggettività relazionata con la sua comunità e il suo contesto storico – è un dato di fatto osservabile nella vita e nel lavoro di tutti. Ma – è bene ricordarsene, per evitare esiti apocalittici nelle previsioni del futuro – coincide con lo sviluppo di nuove capacità individuali di apprendimento, sperimentazione e relazione. Tutte cose che, se ben utilizzate, sono in grado di rimettere i soggetti al centro dei processi economici e sociali. Ma è importante che queste capacità non siano organizzate su base individualistica e dunque – spesso – utilitaristica o dissipativa. Per portare avanti progetti condivisi capaci di modificare il corso spontaneo della tecnologia occorre imboccare una strada in salita, che porti a recuperare in tempi breve – nel presente o nell'immediato futuro – la capacità e il potere associati all'intelligenza collettiva delle persone, delle imprese e, in generale, della società.

La valorizzazione delle capacità individuali sul terreno del digitale è la premessa per sperimentare – in una visione ampia e collaborativa delle cose – forme nuove di *integrazione comunitaria*, capaci di rimettere in campo intelligenze collettive di tipo nuovo: gruppi di interesse comune, comunità di senso, progetti condivisi di costruzione del nuovo, politiche sociali e pubbliche all'altezza delle sfide da affrontare. Tutte forme di vita sociale che – ai vari livelli – non solo creano identità collettive in cui diversi individui si riconoscono, pur mantenendo la loro istintività individuale, ma presidiano la *generatività*, contribuendo in modo sperimentale a creare simboli, linguaggi, appartenenze e progetti condivisi. Riscoprendo così il ruolo attivo delle formazioni comunitarie nella rete digitale (Magatti e Gherardi 2014, Magatti 2017).

Questa prospettiva è oggi trascurata, nel dibattito corrente, rispetto all'esaltazione di fenomeni emergenti di maggiore visibilità, che segnano la produzione attuale in senso utilitaristico e di breve termine. Il digitale viene infatti spesso associato alla generazione di valore economico ottenuta attraverso due mezzi:

- la *moltiplicazione di standard immateriali* (app, video, dati, programmi di elaborazione ecc.) e *materiali* (cellulari, robot ecc.), una volta che lo standard è ridotto in forma digitale (una stringa di bit);
- l'*automazione della varietà codificata o codificabile* (attraverso algoritmi di apprendimento), che apre lo spazio alla possibile personalizzazione dell'offerta di beni e servizi, a vantaggio sia dei consumatori che dei produttori. Bisogna tuttavia tenere conto di una asimmetria fondamentale tra le due parti in causa: i produttori, tramite l'automazione della varietà, sono in grado di sviluppare un sistematico *microtargeting* dei potenziali clienti, resi riconoscibili e prevedibili dagli algoritmi predittivi che sfruttano i dati ricavati dai loro comportamenti. L'offerta si struttura sul singolo user, trascinando anche il marketing, ossia il potere di seduzione e di influenza che passa per la pubblicità, le informazioni, la distribuzione online o fisica.

Come si vede, si tratta di due percorsi che – facendo leva sulla forza di traino della tecnologia – lasciano uno spazio limitato, anche se non nullo, all'intelligenza individuale e collettiva delle persone coinvolte.

In effetti, la transizione digitale, riducendo la conoscenza a informazione codificata (a sua volta impressa in un bit numerico), ha trovato un suo volano di fondo nell'affermazione di processi digitali che replicano a costo zero le informazioni disponibili e usano i dati per sviluppare algoritmi predittivi e flessibili, capaci di gestire la varianza codificabile.

Di conseguenza, un po' in tutti i settori, si tende a tradurre informazioni, processi e prodotti in una logica che lascia sempre meno spazio alla creatività e all'intelligenza delle persone. Sono ormai in campo *automatismi* potenti e pervasivi, come la fabbrica robotizzata, le grandi piattaforme di relazione (come Facebook o Google), una galassia sempre più estesa di app dedicate ai diversi problemi. E, se si guarda al futuro atteso, fanno banco le analisi predittive e gli algoritmi di apprendimento costruiti sulle informazioni gravitanti intorno ai Big Data.

3. La spersonalizzazione non è tutto: le persone hanno la possibilità di tornare al centro della scena

Per quanto detto, le tendenze che prevalgono nel presente sembrano, in apparenza, avere una direzione prevalente, se non univoca: tutto intorno a noi comincia a diventare sempre più *impersonale*.

Banche, assicurazioni e pubblica amministrazione online tolgono spazio e valore ai “vecchi” sportelli e uffici dedicati a queste funzioni e alle relazioni con clienti e fornitori. L'e-commerce sostituisce – gradualmente ma progressivamente – le vendite effettuate nei negozi, sviluppando rapporti im-

personali online tra venditori e acquirenti, che riducono la necessità della compresenza delle persone negli spazi di vendita (i negozi), limitano i volumi delle merci in magazzino e usano il collante delle reti logistiche di consegna a domicilio di merci o servizi scelti, dopo che sono stati acquistati online. Le persone diventano in questa logica appendici strumentali per gestire compiti che non possono ancora essere automatizzati, ma che usano lavoro quasi sempre dequalificato, come quello dei *bikers* impiegati nelle consegne a domicilio, o nel trasporto on demand. In prospettiva, poi, sistemi complessi come le città o le reti di trasporto saranno sempre di più affidati alla gestione di automatismi che governano le molte interdipendenze tra gli user coinvolti, organizzandole secondo criteri calcolabili, gestiti da algoritmi digitali che operano in tempo reale.

Ma, come abbiamo detto, la transizione in corso non si riduce alla traiettoria che prevede un uso crescente di standard replicabili, il ricorso massivo a dati da impiegare nella profilazione delle persone e delle situazioni, la delega ad algoritmi impersonali che automatizzano il funzionamento di relazioni complesse.

Questa evoluzione ha una sua indubbia forza e visibilità, permeando la nostra esperienza di tutti i giorni. Tuttavia – ed è questa la tesi centrale del libro – essa è solo una delle due facce della transizione in corso. Importante, certo, *ma non la più importante*, se si guarda alla trasformazione digitale adottando un orizzonte di medio o lungo periodo, che rimette al centro della scena due fenomeni associati all'intelligenza e sensibilità delle persone²:

- la rapida crescita della complessità, ossia della varietà, della variabilità (nel tempo), dell'interdipendenza e dell'indeterminazione che caratterizza il mondo dell'iperconnessione globale;
- il mutamento della dimensione spazio-temporale in cui si svolgono i fenomeni economici e sociali, ormai caratterizzati da una accelerazione esponenziale, che velocizza il tempo e dilata lo spazio di azione dei processi generativi di valore.

Un contesto del genere – di complessità in divenire – richiede a tutti un rapporto fluido e creativo con l'universo “liquido” in cui occorre fare scelte di investimento e assumere rischi che eccedono le capacità valutative di macchine e procedure astratte. E gli automatismi digitali non possono sottrarsi a questa necessità, per rendere fruttuosi e sostenibili i percorsi di applicazione delle nuove tecnologie.

Per fronteggiare la complessità emergente nell'esperienza del presente, anche le *imprese* devono utilizzare uomini in carne e ossa, mettendo la loro

2. Abbiamo sostenuto questa tesi, avvalendoci di un'esplorazione sul campo delle traiettorie imboccate da un campione di aziende negli ultimi anni, nella ricerca svolta dal CFMT con l'Università di Udine e pubblicata nel volume De Toni, Rullani (2018).

intelligenza al servizio della costruzione creativa del futuro, della condivisione dei costi e dei rischi che questo comporta, dell'utilizzazione pratica delle risorse digitali che abbattano i costi e riducano i tempi della produzione di valore. In altre parole, nell'economia ma anche nella vita sociale, tornano in campo le *persone*, che – con la loro unicità e intraprendenza – possono plasmare in modo finalizzato e intelligente l'evoluzione in corso.

Anche di questo, l'esperienza quotidiana ci offre testimonianze significative, spesso sottovalutate o poco visibili, a fronte delle eclatanti novità che emergono nell'uso di macchine, dati, automatismi mai usati in precedenza, e oggi sempre più importanti. Ma il nuovo non sta tanto nella presenza di queste inedite strumentazioni, quanto nel nuovo rapporto che si viene sempre più spesso a stabilire tra uomini e macchine, non appena la complessità cresce, andando oltre la soglia del misurabile e del codificabile.

4. Nuove possibilità nel rapporto tra uomini e macchine

Ai diversi snodi della produzione e dell'organizzazione sociale si scopre infatti che la digitalizzazione del mondo è utile per aumentare l'efficienza delle macchine, ma richiede anche un ruolo proattivo delle persone, a livello individuale e collettivo. Le macchine che divengono flessibili e acquistano sufficiente grado di intelligenza per gestire dati e varietà (complicazione) possono infatti dare il massimo apporto alla riduzione dei costi e alla creazione di nuovo valore solo attraverso l'interazione sempre più stretta con persone che si mettono in grado di sfruttare – dal punto di vista economico ma anche sotto il profilo del *sense-making* condiviso – le loro nuove capacità di relazione, adattamento, simulazione, autoapprendimento.

Non solo: le persone che sono maggiormente utili a gestire in modo creativo la complessità – attraverso l'uso delle nuove strumentazioni digitali – hanno bisogno di una sfera di autonomia sottratta al potere gerarchico delle piramidi aziendali. Tutti i lavori – manageriali e operativi – che devono gestire livelli non banali di complessità non sono più riducibili, come in passato, a ruoli esecutivi, programmati ex ante dall'alto. Sempre più spesso, l'apporto dei lavoratori alla generazione di valore nelle diverse imprese richiede di gestire situazioni non anticipabili e non controllabili attraverso i tradizionali rapporti gerarchici. Il loro spazio di iniziativa, a tutti i livelli, sta dunque aumentando proprio perché la nuova flessibilità e intelligenza delle macchine apre uno spazio di sperimentazione del nuovo che in precedenza era precluso o troppo costoso.

Le persone stanno, per questa via, conquistando spazi crescenti di autonomia e di iniziativa un po' dappertutto: nella produzione, nel consumo, nel management, nella vita sociale in generale. E lo fanno qualche volta in simbiosi, qualche volta in conflitto, con gli automatismi tecnologici che forni-

scono loro le risorse di base con cui immaginare, progettare, comunicare e condividere progetti sul futuro possibile.

Non solo: sono ormai molte le iniziative prese dalle persone nel contesto digitale/globale di oggi che hanno avuto un successo non effimero, ma esponenziale, andando molto al di là delle aspettative iniziali. Se guardiamo anche sommariamente l'elenco degli uomini che oggi sono i più ricchi del mondo, possiamo constatare come l'intraprendenza personale, in un certo numero di casi (non pochissimi), sia stata premiata da flussi consistenti di ricavi e di profitti, in via di progressiva accumulazione. Tanto da dare luogo a fortune miliardarie che, con la loro rapida crescita, hanno in pochi anni spodestato dalla classifica mondiale i vecchi magnati dell'industria fordista, le cui fortune erano legate al mondo predigitale. La produzione di massa e la concentrazione del potere nelle mani di pochi produttori hanno lasciato il posto alla produzione flessibile, spesso on demand, che mobilita milioni di clienti diversi l'uno dall'altro, e migliaia di fornitori specializzati a loro volta diversi. Il potere si è trasferito sulle grandi piattaforme che fanno sintesi tra domanda e offerta.

Dunque, oggi, il paesaggio è radicalmente cambiato, insieme alla formula tipica del successo imprenditoriale. Dall'uso pervasivo delle tecnologie digitali è emerso un modello di economia dominato da "organizzazioni esponenziali", per usare il termine proposto da Salim Ismail (2014), in cui tutto si muove in velocità, sia avanti sia indietro. Un sistema instabile, in cui le tecnologie forniscono efficienza e relazioni a basso costo, ma sono le persone che scelgono di investire sul futuro, di valutare le proprie capacità (rispetto ai potenziali *competitor*), di immaginare e sperimentare progetti condivisi di innovazione, su cui puntare le proprie carte.

È uno scenario che ormai vale per tutti: per le tante startup che nascono dal basso (e in parte naufragano prima di farsi spazio sul mercato), per le imprese piccole e medie che presidiano le filiere in cui si articola la divisione globale del lavoro, per le maggiori imprese che cercano di non perdere contatto con le innovazioni emergenti nei campi vicini o collegati con quelli in cui sono presenti. La natura esponenziale dei processi di crescita associati alle iniziative di successo ha, nel corso degli ultimi anni, creato grandi e grandissime organizzazioni che, mediante il controllo di dati, algoritmi e piattaforme proprie, hanno prima scalzato i concorrenti preesistenti e poi hanno cominciato a esercitare un potere di mercato notevole nei confronti dei fornitori, degli user e delle autorità pubbliche (garantendosi, di fatto, forme "leggere" di regolazione e tassazione sui loro profitti). Ma anche queste "potenze digitali" si trovano perennemente sfidate sul fronte delle innovazioni possibili, essendo il loro ruolo contendibile e conteso ogni volta che il digitale dà accesso a nuove possibilità di produzione o di consumo. Non c'è dunque la pacifica e stagnante utilizzazione delle rendite di posizione acquisite grazie ai vantaggi di scala, ma c'è invece la rincorsa sul terreno delle nuove

possibilità, in cui i grandi investono molto ma senza garanzia di essere i soli ad avere successo.

Tutto, in questo sistema, si muove in modo rapido e non sempre prevedibile, in funzione di andamenti generali, certo, ma anche della qualità delle idee e delle iniziative portate avanti dalle singole persone.

Naturalmente, come abbiamo detto, le persone riacquistano un ruolo attivo e performante *non da sole*, ma in contesti di iniziativa, relazione e condivisione *pluripersonale*. La Silicon Valley, in questo, ha messo in campo capacità personali qualificate dal contesto sociale e cognitivo che l'ha caratterizzata negli ultimi trenta anni (il "garage" del sapere sperimentale diffuso in campo digitale, sfruttato dai tanti eroici aspiranti Steve Jobs). Proprio in ragione del contesto, queste capacità erano diverse da quelle disponibili e attive, negli stessi anni, nei vari contesti giapponesi, tedeschi o anche italiani. Ciò è vero, in particolare, se si pensa alle forme di produzione emerse nei nostri distretti industriali, che nel periodo 1970-2000 hanno mobilitato cluster rilevanti di imprenditorialità diffusa, basate sul capitalismo personale e familiare nascente dal basso.

Con l'avvio della transizione verso il paradigma emergente (digitale/globale) queste forme iniziali di ri-personalizzazione si sono differenziate, seguendo strade diverse. Ma non hanno perso vitalità.

5. La ri-personalizzazione ha un futuro

Come i casi studiati in questo libro dimostrano, nei processi di generazione del valore di oggi, le macchine digitali contano, ma le persone sono sempre di più snodi critici di *reti organizzative* che tendono a diventare sempre più ampie e differenziate. Esse, non hanno più soltanto ruoli esecutivi o di complemento, ma, anche ai livelli inferiori della scala organizzativa e professionale, sono sollecitate a gestire spazi di autonomia e di responsabilità che prima erano loro preclusi (o riservati all'élite dei vertici aziendali).

Del resto, questo processo che autonomizza le persone e ricompone le loro autonomie in reti collaborative, non si limita alle funzioni svolte nelle filiere produttive: procede con ritmi rilevanti anche nella sfera del consumo, nei *cluster* creativi che elaborano nuove idee, nella cultura manageriale, nelle reti che definiscono il senso da attribuire alla vita sociale di ciascuno. Ritroviamo modalità simili, sia pure *in nuce*, nelle idee di riforma della pubblica amministrazione e delle utilities del welfare sociale, tuttora ancorate a modelli impersonali e burocratici di origine fordista, duri a morire. La ri-personalizzazione investe poi le attività formative, anche se – come vedremo – ci sono ancora molti passi avanti da fare per riconciliare l'*autolearning* creativo delle persone in rete con la *teaching* istruttivo che prende forma in aula e nelle lezioni *ex cathedra*.

In tutti questi campi, la ri-personalizzazione non si limita a rimettere in campo le persone, ma valorizza le loro capacità distintive (*unicità*) e creative (*intelligenza fluida*), da impiegare per la costruzione di sistemi adatti all'esplorazione condivisa del possibile (*reti*). Con l'assunzione di *responsabilità* e *rischi* conseguenti.

Nonostante la forza crescente degli automatismi con cui le persone hanno a che fare in tutte le sfere della loro vita e del loro lavoro, la riscoperta delle persone come forza produttiva che genera valore dà loro una chance per affermarsi e competere con metodi e tecnologie votate all'impersonalità. Questo ci consente di affermare, sulla scorta delle esperienze esaminate capitolo per capitolo, che la ri-personalizzazione non è legata alla imperfetta natura delle tecnologie emergenti, ancora immature. Ma che essa andrà avanti in parallelo col progresso delle tecnologie, caratterizzando il futuro a medio e lungo termine. Perché essa è una risorsa necessaria al funzionamento del paradigma emergente, destinato a segnare in modo determinate il prossimo futuro di tutti i paesi, Italia compresa: il *capitalismo globale della conoscenza in rete*.

In questo paradigma, l'intelligenza fluida (e unica) delle persone organizzate in rete è ciò che serve per:

- ricavare valore dalla capacità di esplorare livelli sempre più elevati di complessità;
- trarre vantaggio, in questa esplorazione, dall'efficienza degli automatismi replicativi ereditati dalla modernità, guidandoli lungo sentieri sperimentali in cui occorre fare continuamente sintesi tra le capacità replicative delle macchine e le capacità generative degli uomini.

6. Ma le persone devono cambiare

Non basta tuttavia dire che la ri-personalizzazione ha un futuro. L'intento di questo lavoro è anche dimostrare che questo futuro è condizionato dalla capacità delle persone di cambiare. Adottando logiche di pensiero e di azione coerenti con le necessità del nuovo paradigma, in formazione.

E qui viene il difficile. Perché se il riemergere delle persone nel mare magnum degli automatismi è un fenomeno spontaneo, che si alimenta di forza propria, il cambiamento conforme delle persone coinvolte è tutt'altra cosa. Questo presuppone infatti che le persone *investano nella costruzione del proprio futuro*, assumendo rischi, condividendo progetti e impegni con altre persone, scommettendo sulle proprie capacità di creazione e di apprendimento. Tutte cose non facili, e soprattutto niente affatto scontate.

Chi lo farà? E con quale motivazione?

Non è per niente facile, infatti, rimuovere il passato, e il suo presidio sulle identità personali e aziendali del presente.

Nelle grandi imprese (e nei paesi di maggiore tradizione fordista) questo passato ha impresso nella mentalità e nelle forme organizzative un'idea gerarchica e impersonale delle innovazioni che servono per generare valore: investire in ricerca, fissare gli standard giusti, accrescere i volumi, elaborare e rispettare i programmi, sostenere la reputazione con investimenti pubblicitari adeguati, mettere a contratto le condizioni per lavorare con i fornitori e i clienti della filiera. Tutte cose che consolidano le grandi piramidi organizzative esistenti e il loro potere di comando e di controllo sul resto.

Ma oggi questa visione unilaterale dei problemi di management è inattuabile, considerando i livelli di complessità da gestire e sfruttare a proprio vantaggio, ai fini della generazione di valore. Le gerarchie piramidali si stanno infatti allentando o stemperando in reti sempre di più esterne e orizzontali, coerenti con la logica di funzionamento dell'*Open Innovation*. Ri-personalizzare, in questo contesto, significa dunque cambiare le forme organizzative, e i sistemi di decisione e comando. Una discontinuità tra vecchio e nuovo dal potenziale esplosivo, da maneggiare con cura.

Lo stesso vale, però, per i paesi – come l'Italia – che hanno ricevuto dal secolo scorso un'eredità di segno opposto, strutturata nelle forme decentrate e un po' anarchiche del primo postfordismo: il capitalismo flessibile del periodo 1970-2000, popolato da migliaia di microimprese (dimensione media 10 addetti circa nell'industria e 4-5 nei servizi), addensate intorno ai “campanili” di distretti industriali specializzati nei vari settori.

È un'eredità in cui le persone sono state – e sono tuttora – fortemente presenti e attive. Sfruttando questo legame col territorio e la sua cultura storica, esse hanno espresso una imprenditorialità pensata e agita in forma non solo individuale, ma – quasi sempre – *individualistica*: un uomo solo al comando, diffidando di tutto ciò che può legare le proprie sorti al comportamento discrezionale di altri. Di conseguenza: niente investimento in cultura manageriale, niente disponibilità per la costruzione di reti ad ampio raggio intorno a progetti condivisi, se non come foglie di fico che nascondono una realtà ispirata al fai-da-te pratico e isolazionista.

Eppure, sotto i colpi della crisi e della concorrenza globale, anche queste forme organizzative stanno evolvendo, per non rimanere tagliate fuori dalle innovazioni richieste dal nuovo contesto competitivo. Una parte degli imprenditori individuali del periodo ispirato al capitalismo distrettuale sta cercando e stabilendo, con discreto successo, legami e sintonie che portano alla costruzione di reti collaborative transterritoriali. La ri-personalizzazione cessa così di essere un fenomeno spontaneo, che sfrutta solo le capacità naturali delle persone interessate, e si traduce in un *investimento condiviso* destinato a cambiare le forme di relazione e i contenuti professionali.

Grandi e piccole imprese, dunque, convergono oggi verso uno stesso modello di transizione, che allontana dal vecchio per costruire un nuovo modello di personalizzazione evolutiva, capace di usare in modo efficace la co-

noscenza in rete. Un po' tutti i casi studiati in questo libro parlano di questa storia, che prepara un futuro diverso e in certi casi molto diverso dal passato.

Ma non ci sono soltanto i casi di successo, che pure sono indicativi delle tendenze in atto. Ci sono anche incomprensioni, resistenze e inciampi, capaci di arrestare o rallentare seriamente l'evoluzione in corso.

In particolare, nel caso italiano, la ri-personalizzazione evolutiva rischia di rimanere incompiuta e inefficace se si limita a ratificare l'autonomia e l'unicità delle persone. Qualità che, certo, ancora mancano nelle grandi burocrazie amministrative e forse in alcune grandi imprese, attardate su modelli verticalizzati di management; ma che sono, invece, già presenti e attive nel capitalismo molecolare italiano, sotto forma di individualismo imprenditoriale diffuso.

La scommessa italiana sul futuro, in questa evoluzione, è legata dunque alla maggiore presenza e autonomia delle persone nei ruoli decisionali (si pensi ai processi di managerializzazione e di ricambio generazionale, che vanno ancora a rilento). Ma essa è condizionata, in modo determinante, dalla qualità delle persone che sono in campo, dei legami che possono e vogliono allacciare con altri, magari usando la rete digitale per esplorare nuove soggettività potenzialmente utili. Partendo dallo spirito di intraprendenza derivato dai successi del passato, le persone impegnate in questa transizione devono essere in grado di interiorizzare le professionalità e l'intelligenza relazionale utili a muoversi, oggi, nel capitalismo globale della conoscenza in rete³.

Nel bagaglio professionale e nella cultura imprenditoriale del capitalismo personale italiano, le conoscenze chiave derivano dall'apprendimento pratico, sul campo, e da relazioni informali tra persone che sfruttano i vantaggi della prossimità fisica. Ma oggi, per essere competitivi nelle filiere globali della conoscenza in rete, apprendimento pratico e relazioni informali di prossimità non bastano più. Possono essere punti di partenza ancora validi per imprenditorializzare le persone e costruire reti locali, fortemente connesse. Ma è sempre più evidente che – per valorizzare la conoscenza in rete – bisogna affiancare a questo tipo di competenze la capacità di padroneggiare *lin-*

3. Questo tema è stato specificamente trattato nel libro di Rullani, Sebastiani, Corsaro, Mele (2015), che – nell'ambito delle ricerche avviate dal CFMT – ha trattato l'*intelligenza relazionale* emergente nella transizione in corso. Ossia ha cercato di capire le traiettorie di investimento e innovazione che, nel mondo attuale, alimentano la capacità di decostruire e ricostruire creativamente le filiere, in modo da aumentare il valore generato dalla conoscenza in esse presente. L'intelligenza relazionale è la capacità di immaginare, progettare e mettere in atto nuove reti e nuovi modelli di business, tali da aumentare da un lato i moltiplicatori della conoscenza replicativa (codificata) e, dall'altro, gli spazi dell'esplorazione generativa, che impiega l'intelligenza fluida delle persone. La scommessa è che i due obiettivi (replicativo e generativo) non si paralizzino a vicenda, a causa del loro antagonismo di fondo, ma riescano ad integrarsi fattivamente, grazie alla mediazione e alla guida delle persone che sono responsabili delle scelte di maggior rilievo, nella generazione del valore.

guaggi tecnologici, normativi e contrattuali che sono necessari per guidare in modo efficace gli automatismi replicativi, senza impantanarsi nella palude della complessità non voluta e non capita. Con questi linguaggi bisogna anche costruire reti che rendano possibile l'esplorazione condivisa del nuovo, non limitandosi a ratificare il coraggio o la fortuna dei tanti o pochi pionieri "isolati" che hanno successo.

È quanto nel libro facciamo trattando la ri-personalizzazione in contesti diversi ma complementari, sulla scorta di esperienze pratiche di riguardano la ri-personalizzazione:

- ripersonalizzare attraverso l'innovazione partecipata;
- ripersonalizzare attraverso la connessione digitale;
- ripersonalizzare attraverso la creazione di nuovi sensi e significati;
- ripersonalizzare attraverso l'esperienza;
- l'impatto sociale della ripersonalizzazione.

In tutti questi casi, il modello applicato (e confermato dall'analisi) è lo stesso, anche se ci sono diversità macroscopiche dipendenti dalle differenze tra settori, funzioni e conoscenze molto diverse.

Esso scavalca il percorso lineare dal vecchio al nuovo, per attraversare invece le asperità e i conflitti tipici della transizione. L'ambivalenza tra vecchio e nuovo, tra conoscenza replicativa e generativa, tra autonomia delle persone e impegni collaborativi nelle reti è infatti assunta come l'elemento costitutivo della ri-personalizzazione in corso. Che, proprio per questo, non può essere un percorso lineare, ma un processo sperimentale, fatto proprio da personalità intraprendenti, disposte a investire sul futuro, assumendone i rischi conseguenti.

Come abbiamo detto, l'ambivalenza crea una dialettica tra opposti che sono anche complementari e che devono essere rispettati nella loro differenza ma anche integrati in una sintesi non banale, guidata dall'intelligenza personale. Non ci siamo dunque proposti – e non forniamo – soluzioni semplici e deterministiche per rispondere alle minacce e opportunità che abbiamo di fronte. Ma ci è sembrato più interessante osservare i tanti percorsi che, con la ri-personalizzazione del mondo, mettono alla prova idee e proposte capaci di guidare gli automatismi della modernità, aprendo le porte al nuovo e al possibile.

Le analisi fatte nei diversi capitoli di questo libro forniscono dunque delle risposte ai problemi trattati solo nella misura in cui pongono nuove domande. È la sfida di un apprendimento sperimentale che – nei suoi esiti finali – resta volutamente aperto e, al tempo stesso, disperatamente incompiuto (Rullani 2010b, 2010c). Essendo questo l'onere e il pregio di ogni percorso complesso di apprendimento.

1. La nuova divisione del lavoro tra uomini e macchine: percorsi verso una modernità differente

di *Enzo Rullani*

1. Prigionieri di una comoda e inquietante *Second Life*, popolata di soggetti impersonali

Quando pensiamo al nostro vivere e lavorare “in rete” – collegati online con tutti e con tutto – la percezione prevalente è quella che ci si trovi a operare in una sorta di *Second Life*, una dimensione parallela al reale in cui il virtuale catalizza le esperienze e le emozioni degli uomini, fino a farlo coincidere con il reale. È quanto accade nella infosfera in cui il digitale ha trascinato la vita e il lavoro di noi tutti (Floridi, 2014) e in cui, per certi aspetti, l’ordine del possibile viene definito dal Grande Fratello, ossia dai nuovi potenti che gestiscono le piattaforme digitali. Come se qualcuno, amministrando i Big Data in rete, ci osservasse e ci controllasse a nostra insaputa, registrando tra i propri dati il comportamento quotidiano di ciascuno di noi.

Questo accade ogni volta che uno standard digitale (come l’iPhone, Windows, Google, WhatsApp ecc.) si impone e si propaga in rete in migliaia o milioni di esemplari e di usi ripetitivi. Ma accade anche quando il digitale ammette e propone una varietà di opzioni possibili, tra cui si viene invitati a scegliere.

La capacità degli automatismi digitali di gestire in modo efficiente la varietà codificabile sembra, in apparenza, una porta di accesso che dà spazio al riconoscimento delle differenze tra una persona e l’altra, uscendo dalla logica uniformante degli standard, ereditata dalla produzione di massa del secolo fordista. Ma è una finestra a doppio senso: per un verso un algoritmo predittivo disegna preferenze e comportamenti differenziati da persona a persona, consentendo alla macchina digitale di assecondarle o influenzarle; per un altro questo disegno risponde a una logica di previsione situata in un mondo astratto, codificando le varianti possibili in funzione degli algoritmi usati e delle loro sequenze predittive.

Questa rappresentazione delle cose, che sottopone i soggetti – individuali e collettivi – al potere gravitazionale dei controllori dei Big Data, in apparenza dà valore al riconoscimento delle differenze individuali, ma, a ben vedere, si tratta di differenze generate dall’algoritmo, e diverse da quelle reali, che il soggetto esprimerebbe in conformità con i propri fini e le proprie capacità. L’automatismo, in altri termini, ammette varianti precostituite, che tuttavia non danno valore all’autonomia e all’unicità delle persone reali, coinvolte nei processi predittivi.

Infatti, in questo quadro, la persona – nella sua corporeità materiale, con la sua intelligenza distintiva, con i suoi legami sociali unici e difficilmente riproducibili – finisce per perdersi nelle maglie di una rete che premia, invece, i comportamenti previsti e richiesti. Ricorrere a una rete del genere, che fornisce risposte e prestazioni a basso costo (qualche volta gratis), e sempre in modo rapido ed efficiente, può essere un’ottima soluzione, fino a che si resta entro la norma e dunque entro il campo dell’inferenza digitale. La rete non ci obbliga, se non in casi rarissimi; ma ci seduce, con le sue promesse, la sua efficienza e la sua facilità di relazione: tutte cose rispetto alle quali le differenze e ambiguità di cui le persone sono portatrici possono apparire un inutile intralcio, come dettagli superflui, di cui si può volentieri fare a meno.

La prospettiva che deriva da questo approccio è quella di un estendersi capillare dei servizi usufruiti in rete e affidati ad automatismi digitali, nella logica dell’efficienza che – in modo visibile o nascosto – si affianca però a un potere di controllo del sistema sulla vita individuale e sociale. Aprendo la strada a quello che è stato chiamato *capitalismo della sorveglianza* (Bauman e Lyon, 2015; Zuboff, 2018).

In effetti, nel mondo virtuale dei dati e dei programmi codificati incontriamo sempre più spesso interlocutori virtuali, che ci interrogano e ci rispondono in modo impersonale e a cui rispondiamo cercando di aderire alla loro logica costruttiva.

Siri o Cortana, che dallo smartphone ci chiedono suadenti in cosa possono esserci utili, rivolgono la stessa domanda (standard) a chiunque, e forniscono le stesse risposte, in modo meccanico e ripetitivo, anche se si sforzano di non farlo apparire moltiplicando le varianti ammesse. Del resto, se andiamo in banca abbiamo a che fare sempre più spesso con macchine (il bancomat) che sostituiscono i cassieri; se chiamiamo gli uffici di Telecom o dell’Enel ci risponde un intelligente (si fa per dire) call center automatizzato; se vogliamo parcheggiare l’auto dobbiamo seguire le istruzioni della macchina che gestisce lo spazio del parcheggio e incassa la tariffa prevista.

Anche acquistando un prodotto online rischiamo di non intercettare mai un umano, visto che Amazon ci rimanda a punti di ritiro personalizzati (e automatici), mentre sta studiando come fare le consegne attraverso droni comandati a distanza. I magazzini stessi sono ormai fortemente automatizzati e servono una catena logistica sempre di più veloce ed efficiente, nella logica

della produzione on demand. Se le filiere produttive e commerciali si appoggiano ad automatismi che, nei limiti del possibile, riducono l'apporto degli uomini o lo usano in mansioni codificate, tutti i processi di generazione del valore in condizioni di bassa complessità diventano più rapidi e precisi se gli automatismi sostituiscono gli uomini, salvo richiedere ancora il loro intervento per prestazioni non ancora meccanizzabili, ma magari delegabili a lavoratori dequalificati, di complemento (i *gig workers* necessari a completare la filiera fino alla consegna finale). Quando poi entreranno in uso le automobili senza conducente, avremo chiuso il cerchio degli automatismi regolatori, che facilitano e assediano la nostra vita quotidiana.

A tutto questo ci stiamo abituando, ma non senza remore e inconvenienti, che generano qualche dubbio sulla sensatezza di questo efficiente processo di *spersonalizzazione* del mondo.

È vero: l'universo con cui abbiamo a che fare ha cambiato volto. Una volta era popolato di strade, negozi e uffici dove ciascuno di noi entrava in relazione con altri uomini in carne e ossa. Oggi assomiglia, invece, a un confuso e infinito spazio virtuale, dove c'è di tutto e di più. Ma dove si è dissolta l'unicità delle persone e l'empatia dei rapporti che le legavano nella città reale, fino a dieci o venti anni fa.

2. C'è un'alternativa?

Nel nuovo spazio iperconnesso, c'è il massimo della libertà di muoversi, fare, comunicare, *fino a che seguiamo i percorsi predeterminati* di programmi o app definiti in modo impersonale, per un uso potenzialmente di massa.

Il risultato è che è molto probabile che il percorso (in discesa) prescelto come il più facile ci faccia andare lungo una strada che, nel corso del tempo, scopriamo lontana dalla nostra sensibilità e dai nostri fini identitari, riducendo legami e condivisione empatica con gli altri uomini cointeressati al viaggio.

Non solo: è molto probabile che, adattandosi agli standard e alle varianti codificate dagli algoritmi predittivi, lasciamo campo libero a quello che è stato chiamato il *dark side* del digitale (Granelli 2017): l'insieme degli effetti controproducenti o contraddittori che si associano allo sviluppo autoreferente di certe applicazioni tecnologiche: perdita della identità individuale, sfruttamento del potere monopolistico delle piattaforme, sottrazione di buona parte dei ricavi all'imposizione fiscale, condizionamento non solo dei consumatori ma anche dell'opinione pubblica e delle scelte politiche. Inoltre, la rincorsa verso i risultati delle applicazioni digitali, gestiti dagli automatismi tecnologici e di mercato, condiziona i soggetti in campo, lasciando a margine la considerazione delle contraddizioni generate dallo sviluppo non regolato, sul terreno della *sostenibilità sociale* (disuguaglianza crescente, emargi-

nazione), *ambientale* (inquinamento, riscaldamento climatico ecc.), *sociale* (resistenze più o meno organizzate alle innovazioni introdotte).

Alla lunga, il *dark side* che non emerge quando ci si limita a valutare i vantaggi delle applicazioni digitali, può determinare contraddizioni importanti nel percorso di sviluppo, creando non solo danni, ma potendo anche, in certi casi, arrestare o ridurre notevolmente le potenzialità della transizione digitale in corso. Per rilevare queste contraddizioni emergenti è dunque assolutamente necessario allargare lo sguardo dai risultati immediati delle innovazioni tecnologiche per immaginare, misurare e correggere le conseguenze su scala più vasta e a più lungo termine. Ma questo possono farlo solo le persone, con la loro intelligenza fluida e la loro sensibilità empatica, capaci di varare progetti condivisi che sperimentino vie alternative.

Ma cosa succede se, in questa esplorazione del possibile si cerca di far valere la propria differenza distintiva, andando fuori norma o cercando relazioni non formali?

Possiamo, certamente, cercare un'altra strada, ma sarà in salita, perché lungo questo percorso dobbiamo sperimentare possibilità e varianti non codificate, e dunque non abbiamo garanzie di poter presto e bene giungere allo scopo.

Bisogna tuttavia provarci: rimboccandosi le maniche e lavorando – con la fatica e i tempi necessari – alla costruzione di *una rete che ancora non c'è*. Il punto di partenza è quello di far leva non solo sulla creatività individuale, ma anche sulla disponibilità di altri a collaborare per condividere esperienze, significati, principi che possono facilitare la collaborazione. È così che nascono percorsi individuali e sociali diretti a costruire nuove identità di rete, dando forma a gruppi impegnati a portare avanti programmi comuni o sviluppando comunità di senso basate sulla condivisione di una certa visione del vivere e del lavorare.

Quando ci si muove su questo terreno, si possono certo usare programmi e dati codificati per avere rapidamente accesso alle informazioni e per propagare le idee a scala più ampia, comunicando con altri. Ma, in questo lavoro coinvolgente, è comunque necessario un *impegno diretto delle persone* che, con la loro intelligenza fluida, ci permettano di fronteggiare tutto ciò che eccede le capacità di comprensione e di azione degli automatismi a cui abbiamo delegato la soluzione di problemi standard o comunque codificabili (nella loro varietà predicibile). Le persone sono essenziali – con la loro mente, la loro corporeità, il loro contesto di vita unico – per immaginare il possibile, progettare percorsi complessi orientati a un risultato dotato di senso, assumere i rischi degli investimenti di tempo, denaro e attenzione che sono necessari allo scopo.

Soprattutto le persone sono necessarie per consolidare e ricreare continuamente processi di *condivisione interpersonale* capaci di mettere in campo soggettività collettive, in modo da arrivare a una visione comune del futuro, a una progettazione convergente verso lo stesso obiettivo e a una convinzione

reciproca sul senso della propria azione. Sono le persone direttamente impegnate nel processo che devono mettere la loro intraprendenza e la loro intelligenza al servizio della rete interpersonale da costruire. Specialmente se – per arrivare allo scopo – bisogna fare quanto necessario per coltivare l'*empatia* con i partner che, insieme a noi, si apprestano ad affrontare i rischi e le scelte di percorsi sperimentali, fuori programma.

La nostra epoca, così ricca di potenzialità, ci rende insomma *liberi di scegliere e realizzare* ma, al tempo stesso, ci rende *prigionieri* della facilità (il basso costo, l'efficienza, la velocità) con cui possiamo seguire il cammino preprogrammato da altri. Alla fine, è inevitabile che in tutti i casi in cui il coinvolgimento emotivo del soggetto è limitato, i sentieri individuali confluiscono nei solchi tracciati dal potere dispositivo dei Big Data che, in tutta una serie di campi, amministrano in modo efficiente la nostra vita e il nostro lavoro, conformandoli ai loro schemi. La persona diventa in questo modo vulnerabile: c'è un sistema consolidato che l'osserva nei suoi comportamenti minuti e che – con maggiore o minore successo – cerca di indirizzarla verso preferenze e scelte che esso stesso detta.

La prospettiva è inquietante, tanto che ci vengono continuamente offerti programmi ed espedienti per mantenere l'anonimato in rete, per assumere identità virtuali fittizie, per sommarci in modo indistinto e gregario (non riconoscibile) ai "like" o meno che – nei social network – segnalano il gradimento di un hotel, di una foto, di un tweet.

Ma, se guardiamo le cose in modo non convenzionale, ci possiamo accorgere che la rete non significa necessariamente spersonalizzazione. Infatti, mentre si spersonalizzano le situazioni a *complessità ridotta*, in cui gli automatismi possono imporre la loro logica, è anche vero che – per tutta una serie di ragioni – la complessità presente nel nostro sistema di vita e di lavoro tende ad *aumentare* senza sosta, mettendo in campo situazioni in cui la varietà, la variabilità, le interdipendenze e l'indeterminazione sono a livelli tali da impedire un efficiente funzionamento degli automatismi di cui disponiamo. Il mondo è pieno di possibilità non codificate e forse non codificabili, che tuttavia possono generare senso e valore per i soggetti che le perseguono.

Si tratta però di spostare il terreno della produzione di valore dalle alternative codificate, a bassa complessità, a varianti che si caratterizzano per una varietà non ancora esplorata, per una variabilità imprevedibile, a cui adattarsi. Ma anche per una rete di interdipendenze che deve essere mobilitata al fine del valore condiviso e per un elevato grado di incertezza e indeterminazione. Quando la complessità dei percorsi da seguire cresce, si arriva presto a una soglia in cui gli automatismi possono essere utili per abbassare i costi di alcune prestazioni, ma non sono in grado di autogovernarsi.

Per gestire questo *eccesso di complessità*, tornano allora in campo le persone, con la loro unicità e le loro relazioni empatiche. È un passo *indietro*,

che recupera vecchie facoltà, ma anche un passo *avanti*, perché stabilisce un nuovo rapporto dialettico tra automatismi e persone¹.

Dunque, la partita non è chiusa. Sotto la superficie, il mondo delle persone e delle relazioni interpersonali sopravvive e anzi trova modo di emergere, in tutta la sua rilevanza, quando gli automatismi si inceppano o fanno fatica a gestire situazioni complesse. Cosa che accade (per fortuna) sempre più spesso.

3. “Eppur si muove!”: il ritorno delle persone, nonostante tutto

Nascosto tra le pieghe di questo sistema assorbente e livellatore, chi è affezionato alla propria unicità cerca di mantenere la sua differenza e il suo sistema di relazioni al riparo dalla standardizzazione di massa.

È una posizione normalmente *difensiva*, che subisce il cambiamento di cui gli automatismi si fanno portatori. Ma oggi si aprono per tutti possibilità nuove, che portano le persone a essere le forze propulsive del cambiamento in corso, non più condannate a essere trainate degli automatismi. La ri-personalizzazione prende corpo e vigore: non appena portiamo a operare sulla complessità la nostra intelligenza fluida, con impegno e con un effettivo investimento distintivo, ci accorgiamo che non siamo affatto profughi persi in un mondo massificato e impersonale, destinato a renderci numeri privi di qualità. Al contrario: mettendo seriamente in campo la nostra intelligenza e la nostra unicità possiamo vedere come nella rete si sta creando uno spazio crescente per le persone, e per la loro capacità di autoorganizzazione.

In effetti la rete mette a disposizione grandi possibilità per chi cerca di valorizzare le proprie idee personali. Possiamo per esempio cercare in rete informazioni, conoscenze, relazioni e prestazioni che potenziano la nostra capacità di immaginare, progettare e agire in funzione di disegni e inclinazioni personali. Sempre in rete possiamo dare corpo al nostro bisogno di stabilire con gli altri legami affidabili, protetti da codici condivisi e da empatia reciproca tra i membri delle minireti di volta in volta costruite.

D'altra parte, è proprio all'interno della grande rete dei Big Data ipercodificati che, negli ultimi anni, sta crescendo la domanda di flessibilità e di unicità, sia in termini di qualità che di significati da professare nel consumo e nella produzione. Per cui, come abbiamo detto, gli algoritmi non bastano più a controllare e rendere gestibile – in modo deterministico – la complessità delle situazioni e delle scelte che devono essere fatte giorno per giorno.

1. Di qui il sottotitolo “Ritorno al futuro” che abbiamo dato al volume *Uomini 4.0* (De Toni e Rullani 2018), in cui futuro e passato, nella transizione digitale, si incontrano all'insegna di un recupero del valore della complessità.

Sopra la superficie di un mare dominato dalla trama degli automatismi, un numero crescente di funzioni e di decisioni viene così sempre più spesso affidato all'intelligenza (unica) di persone che sono in grado di autoorganizzare una propria rete di relazioni, in cui integrare competenze specializzate di natura complementare e in cui sperimentare il nuovo, sulla base di progetti, investimenti e rischi condivisi. Tutte cose troppo importanti per essere affidate alla logica asettica di algoritmi normativi, incapaci di gestire efficacemente situazioni complesse, caratterizzate da elevata varietà, variabilità, interdipendenza e indeterminazione.

Contraddicendo la saggezza convenzionale che ci vede come semplici appendici di grandi sistemi impersonali, possiamo dunque dire che l'esperienza più recente ci suggerisce un altro modo di vedere le cose: un modo che assegna spazi crescenti alle persone, che integrano, correggono o indirizzano gli algoritmi in base alla propria intelligenza fluida e alla propria intraprendenza.

“Eppur si muove!”, potremmo dire, parafrasando Galilei, nel sostegno di una visione considerata ancora oggi eretica dalla saggezza convenzionale. Il mondo reale non è come appare a prima vista, sulla scorta delle apparenze di maggiore impatto e visibilità. In realtà, è un mondo che – lontano dai riflettori che sono attratti dai grandi numeri – *si sta ri-personalizzando*, recuperando dimensioni e spazi di azione che sembravano persi.

4. La trama interpersonale della produzione e del consumo: una riscoperta che è segno dei nuovi tempi

La società di massa, retta da automatismi e gerarchie che applicavano la logica standardizzante del fordismo novecentesco, sta perdendo la sua capacità di comprimere le differenze tra le persone e di regolarne il comportamento attraverso la prescrizione di procedure, programmi e norme calate dall'alto.

Lo vediamo, innanzitutto, nella produzione e negli ambienti di lavoro.

La produzione avviene oggi non più all'interno di sistemi compatti e ben oliati, come le grandi organizzazioni fordiste, ereditate dal Novecento; ma in *reti di coproduzione* che mobilitano una serie differenziata di unità strategiche dotate di autonomia e di vita propria. Qualche volta entro i confini proprietari (*strategic business units*), più spesso nelle sempre più vaste catene di *outsourcing*, che usano l'intelligenza, i capitali, le capacità produttive di altri.

Non si tratta di soluzioni di ripiego, adottate per far fronte alla turbolenza ambientale o per catturare qualche vantaggio contingente: è la logica dell'*open innovation* che impone di usare le intelligenze creative e conoscenze disponibili in una rete ampia, senza che ciascuno cerchi – da solo e dispera-

tamente – di reinventare ciò che altri sanno già fare (Rullani F. e Rullani E. 2018a). La possibilità di condividere capacità e conoscenze specializzate, su base collaborativa, impone di rompere gerarchie e procedure autoreferenziali che, se giocate sulla difensiva, rischiano oggi di diventare autarchiche e rapidamente obsolete.

Infatti, nel nuovo paradigma produttivo che sta dando forma al nostro presente (il capitalismo globale della conoscenza in rete), per generare valore, non basta mettere al lavoro le idee e le risorse di una singola impresa, ma bisogna mobilitare un gran numero di fornitori e di apporti da organizzare in filiere e reti cognitive globali, molto estese e differenziate. Solo integrando queste filiere e queste reti cognitive diventa possibile mettere in campo le competenze, le lavorazioni, i servizi che sono richiesti da una produzione diventata sempre più complessa, ossia sempre più varia, variabile, interdipendente, indeterminata (Rullani 2004a, 2004b).

Che cosa lega, in modo intelligente e al tempo stesso flessibile, queste reti polivalenti di imprese che si trovano continuamente a reinterpretare, in funzione delle circostanze, il senso del loro “lavorare insieme”, assumendo progetti, costi e rischi in qualche misura congiunti? Le forme giuridiche e contrattuali e i programmi che prefigurano il da farsi, in modo rigido e codificato, non bastano allo scopo: tocca alle *persone* immaginare, comprendere, progettare e – con la loro interazione empatica – rendere accettabile e condiviso il nuovo e il possibile, definendo traguardi produttivi e significati comuni, verso cui instradare le reti e il loro dispiegarsi.

Ma che tipo di soggetti sono le “persone” che vengono chiamate a svolgere compiti di comprensione e di scelta nei processi del mondo digitale sopra descritti?

L’idea di persona rimanda a un tipo di soggettività diversa da quella dell’*homo oeconomicus* classico, che viene pensato come un *individuo razionale* intento a massimizzare il suo interesse, in una logica utilitaristica che non assegna alcun peso e rilevanza all’interesse degli altri o del sistema in generale. Il modo con cui questi individui astratti si collegano con gli altri è dettato da meccanismi “oggettivi”, come il mercato, o gerarchici, come l’organizzazione fordista. Mercato e organizzazione sono, in effetti, due variabili esogene a cui gli individui razionali si adattano, non avendo capacità di influire sulle regole di coordinamento a cui sono sottoposti.

La *persona*, al contrario, è un individuo che costruisce e usa *legami sociali di fiducia e condivisione empatica* con gli altri, situando la propria azione in un contesto di vita e di significati di tipo collettivo, non solo individualistico. Recuperare spazi per gli individui che il fordismo del secolo scorso aveva privato di libertà di scelta, subordinandoli alla “macchina” della produzione e del consumo di massa, è dunque un primo passo – importante ma non decisivo – che la rivoluzione digitale sta facendo, per rimettere in gioco le persone.

Ma per mobilitare l'intelligenza e le capacità delle persone, in senso pieno, bisogna andare oltre, dando valore ai legami sociali e ai significati e progetti condivisi che ciascuna persona ha con gli altri, in contesti di vita e di lavoro che hanno fisionomia interpersonale e spesso collettiva.

Questo passaggio è in corso: nel campo del lavoro ma anche in quelli del consumo e della cittadinanza sociale.

Nel lavoro, la rete abilita capacità individuali che oggi possono affrontare problemi tecnici e organizzativi in modo efficace grazie agli automatismi digitali, che gestiscono a basso costo la varietà codificabile. Le piramidi organizzative che facevano leva su programmi di lavoro imposti dall'alto e su un ruolo di subordinazione del lavoratore sono diventate obsolete, nel momento in cui le capacità individuali – potenziate dagli automatismi – danno ai decisori individuali, a tutti i livelli, spazi di autonomia e di giudizio che in precedenza non avevano. Ma, nel momento in cui entrano in campo le soggettività individuali che frammentano le vecchie organizzazioni, diventa evidente che il lavoro ha bisogno di nuove forme di condivisione degli obiettivi, delle conoscenze e delle capacità in essere. Diventa necessario puntare non solo sulla “liberazione” delle scelte individuali dei singoli lavoratori, ma sulla dialettica tra gli stessi, su team di progetti che consentano il loro coordinamento interattivo e su identità professionali e aziendali che consentano la condivisione di senso tra i diversi soggetti in gioco. Il lavoratore-individuo, “liberato” dalla rete digitale, diventa, in questo modo, sempre di più un lavoratore-persona, che usa per la sua attività i legami con gli altri e col contesto di azione comune.

Ma anche nel mondo del consumo, e nella vita in generale, le persone stanno recuperando la propria differenza distintiva, a mano a mano che i singoli si liberano dalla pressione standardizzante del marketing di massa. Oggi, per effetto della presenza pervasiva delle reti digitali, i vecchi mediatori socioculturali – la cultura ereditata dalla storia, la comunità locale, la religione, la tradizione professionale ecc. – non sono più in grado di fornire una cornice relazionale e di senso adeguata alla nuova realtà che emerge giorno per giorno (Magatti 2017).

L'esperienza quotidiana comincia, infatti, a essere plasmata non più da norme di comportamento e standard cognitivi ereditati dal passato, ma dalla proliferazione di punti di vista individuali, emergenti dall'immaginazione e dalla sensibilità di ciascuno. Punti di vista che si allontanano dalle previsioni e prescrizioni ereditate dalla storia e vincolate alla comunità di appartenenza, per appoggiarsi a nuove reti di relazione. Queste reti, una volta messe a punto, attivano un processo di sperimentazione che attiva due nuove forme di collegamento:

- la proliferazione diffusa di social network, in cui ciascuno pensa e agisce *individualmente*, sfruttando ai propri fini (di lavoro, di consumo, di

divertimento, di turismo ecc.) conoscenze, persone e capacità presenti nel sistema complessivo (transettoriale e transterritoriale) che possono essere di volta in volta utili. L'accesso immediato a costo zero a un'offerta praticamente illimitata di capacità disponibili nel sistema rende conveniente, per un consumatore, l'uso di relazioni utili, di volta in volta prescelte, senza vincolarsi a esse, costruendo una ragnatela di rapporti di mercato con tutte le possibili controparti. Ma anche i produttori che governano l'offerta di mercato si avvantaggiano di una rete del genere per indirizzare i potenziali acquirenti su prodotti e servizi definiti dal loro *microtargeting* predittivo, capace di indirizzarsi al singolo consumatore, considerato nella sua unicità. Ne risulta una tendenza a due facce che, sia dal lato della domanda che dell'offerta, punta a valorizzare la personalizzazione dei prodotti e servizi potenziando *l'individualismo in rete* sia dal lato della domanda che dell'offerta;

- la creazione di *comunità di senso* in funzione dei valori e dei significati che vanno oltre l'individualismo, come è accaduto e sta accadendo al *sense-making* condiviso che viene elaborato sulla sostenibilità ambientale e i nuovi stili di vita a essa associati; sul senso del cibo e dell'alimentazione (sul modello di Slow Food); sul significato che la vita urbana può oggi avere in città che hanno smarrito la loro matrice storica, da ricostruire in forme nuove di cittadinanza attiva. E così via. Le comunità di senso prendono forma in tutti i casi in cui l'agire individuale si situa in un contesto di esperienze e legami condivisi, che usano la rete digitale per andare oltre la barriera della distanza, mettendo idee, capacità e significati al servizio di progetti comuni da portare avanti muovendosi nella stessa direzione di marcia.

Queste reti di condivisione – che sono più difficili da padroneggiare, ma hanno danno luogo a possibilità interattive che superano l'individualismo – offrono ai soggetti in azione una mediazione diversa da quella garantita in passato dalle comunità ed ecologie preesistenti, ma richiedono ai partecipanti un investimento sul futuro che finalizza il loro comportamento nel presente, andando oltre l'utilità immediata, di breve periodo. Di conseguenza, la loro crescita richiede non solo lo sviluppo di idee conformi, che circolano nelle reti, ma anche lo spostamento degli obiettivi a cui le persone assegnano valore dal breve termine utilitaristico alla visione di un medio-lungo periodo in cui gli investimenti di tempo, denaro e attenzione fatti oggi possono dare i loro frutti.

In ambedue i casi (individualismo in rete, comunità di senso), il consumo di massa – in cui contano i volumi e i comportamenti standardizzati, inseguendo i significati dettati dal marketing – perde il suo ruolo dominante. Nel mondo digitale le economie di riuso delle conoscenze e di specializzazione in rete si fanno in molti modi diversi, che – accanto al proliferare di standard

globali – ammettono varietà, velocità di cambiamento, personalizzazione e risposte on demand.

Non che il consumo di massa sia scomparso: ma esso tende piuttosto a concentrarsi in alcuni segmenti di mercato (il low cost, le attività ripetitive e strumentali che non suscitano particolare emotività) in cui la logica dei grandi volumi e degli standard è accettata e largamente impiegata. Non solo per la convenienza economica (prezzi bassi), ma anche perché semplifica la vita di tutti gli attori coinvolti, non richiedendo un investimento emotivo e un percorso di apprendimento.

Se a un turista che vuole visitare la Norvegia non interessa la qualità del viaggio aereo, ma importa soltanto la fruizione dei paesaggi nordici e l'esperienza legata a una tradizione culturale diversa dalla sua, la sua domanda di consumo assume una forma duale:

- nell'acquisto del viaggio aereo cercherà di risparmiare e di non impegnare la sua attenzione, dando la preferenza al volo più standard possibile;
- nell'acquisto dei beni e servizi connessi con l'esperienza del paese visitato, potrà invece preferire un approccio che valorizza la qualità distintiva delle cose, delle persone, dei servizi. Anche pagando di più e impegnandosi nelle esperienze in programma.

In moltissimi campi, la vita delle persone si struttura ormai in modo dualistico, mettendo insieme l'utilizzazione di beni e servizi standard (poco costosi e semplici da usare) con la ricerca di esperienze differenziate e coinvolgenti nelle attività preferite, che portano qualità, senso e socialità nella vita delle persone. E che possono avere costi e prezzi non indifferenti. Questo accade soprattutto nei casi in cui le scelte quotidiane fatte dal consumatore finiscono per alimentare la riscoperta della propria identità profonda, nel segno della unicità differenziante ma anche della continua esplorazione del nuovo e del possibile, rendendo fluide le preferenze e le visioni del mondo adottate da ciascuno.

5. Il management come connettore intraprendente

Dovendo mettere in relazione due universi (della produzione e del consumo) in via di progressiva ri-personalizzazione, anche il management sta cambiando attitudini e ruoli, sia nelle grandi che nelle piccole organizzazioni.

Nella cultura gerarchica e prescrittiva del passato, il management aveva un ruolo principalmente di *ordinatore* ed *esecutore* di programmi predefiniti, cui le persone dipendenti dovevano subordinarsi. Oggi la funzione del management di impresa sta diventando, invece, quella di un *connettore intraprendente*, che cerca di immaginare mondi possibili e di creare il contesto adatto per mobilitare l'intelligenza e la partecipazione emotiva delle persone da

guidare verso una meta condivisa. Questo vale innanzitutto nell'organizzazione interna, a mano a mano che si cerca di dare un senso condiviso ai processi che mobilitano i lavoratori dipendenti. Ma vale anche per gli attori che operano nella stessa filiera, dovendo connettere le attività a monte con quelle svolte a valle (fino al consumatore finale). Se si vuole che la filiera riesca a rispondere in modo veloce e flessibile a una domanda che non è predeterminata e non è controllabile a priori, fornitori, produttori, distributori e user devono trovare il modo di mettersi in relazione, per muoversi in coordinato verso mete condivise o per lo meno compatibili.

Il mestiere del manager, oggi, sta dunque diventando quello dell'*esploratore che organizza un viaggio*, con altri, verso un porto di arrivo da definire e condividere. Un porto che, nelle nuove condizioni di oggi, non può essere raggiunto seguendo un percorso calcolato a priori e tradotto in un programma ben preciso. Ma che deve pur sempre essere scelto e mantenuto di comune accordo, perché segna, per tutti i partecipanti al viaggio, la rotta da mantenere. Il porto, una volta definito, fissa infatti la direzione di marcia che deve essere adottata nelle traiettorie di medio o lungo periodo; salvo consentire l'adattamento flessibile, momento per momento, al variare dei venti che si incontrano lungo il cammino.

La funzione manageriale diventa essenziale, nel nostro tempo, per fornire la cornice adatta alle interazioni creative entro l'organizzazione di impresa e nella filiera, facendo fronte al mutamento fuori controllo che si incontra nell'ambiente. Facendo da raccordo tra l'orientamento strategico condiviso (il porto di arrivo comune) e gli adattamenti flessibili alle variazioni contingenti, il management diventa la risorsa fondamentale per organizzare la sperimentazione del nuovo e favorire l'apprendimento comune sul campo, senza perdere di vista la meta comune, ossia la promessa di generazione del valore che tiene insieme i diversi sforzi. Per fare questo, il management di oggi può contare solo in parte sugli algoritmi che consentono di trovare risposte efficienti a problemi codificabili: quando si tratta di andare oltre, e affrontare la complessità intrinseca del viaggio, il management deve necessariamente fare leva sulle persone, e la loro intelligenza relazionale.

La coerenza del viaggio e la sua capacità di ricomporre in modo efficace i percorsi da usare per raggiungerla è infatti affidata a *persone* che svolgono, in autonomia, funzioni decisionali sempre più personalizzate e diffuse. Al posto dei programmi e delle prescrizioni preventive, si ricorre insomma all'intelligenza, all'autonomia, alla responsabilità e dunque all'assunzione di rischio da parte delle persone che sono coinvolte nelle decisioni da prendere. Decisioni che, come abbiamo detto, devono non solo risolvere un problema puntuale, ma rendere connessa e convergente una rete fatta da molte altre persone e aziende, operando nella filiera della coproduzione del valore nelle condizioni fluide, dei nostri giorni. In questa rete, occorre fronteggiare una irriducibile instabilità, ma è anche possibile esplorare opportunità nuove, ric-

che di potenziale valore, a condizione che ci si attrezzi per navigare in mare aperto, lungo una rotta che guarda al futuro.

Per muoversi con agilità in questa rotta sfidata tutti i giorni dall'instabilità del contesto, il management – non meno di quanto accade alla produzione e al consumo – si ripersonalizza. È un processo che va avanti sia al vertice della scala manageriale che ai livelli operativi, facendo leva sulle capacità e volontà delle persone che operano in questa nuova “rete del valore”, direttamente nella linea produttiva o a contatto con gli interlocutori esterni (fornitori, ricercatori, clienti, comunicatori, sindacati, istituzioni).

6. Un altro modo di organizzare i sistemi produttivi e l'integrazione sociale

Per rispondere insieme, in modo convergente ma anche flessibile e innovativo, ai problemi emergenti nel nuovo contesto competitivo, è necessario, dunque, mobilitare una molteplicità di soggetti dotati – anche se in misura differente – di autonomia cognitiva e decisionale.

Nell'organizzazione di impresa, il management deve mettere in movimento una rete articolata di persone, cui viene garantito uno spazio di autonomia decisionale, dando luogo così a comportamenti non facilmente prevedibili e controllabili dall'alto. È un *disordine creativo* che non può essere soppresso senza irrigidire e rallentare l'azione dell'organizzazione stessa (Rullani 2020). Le persone incaricate di gestire problemi complessi, devono infatti trovare *autonomamente* risposte efficaci in tutti quei campi – sempre più numerosi – che non possono essere delegati ad automatismi codificati (calcolo, programmi, mercato, procedure ecc.). Se la complessità in eccesso va affrontata ricorrendo all'intelligenza fluida e alla responsabilità delle persone coinvolte, è abbastanza facile prevedere che l'organizzazione si trasformi in una rete a *maglie larghe*. Una rete in cui non c'è una sincronia prescritta e programmata nei minimi dettagli, ma si cerca piuttosto di creare una convergenza di scopo e di significati che allinei le scelte degli attori in gioco verso obiettivi sinergici o almeno compatibili. Questa rete non è tuttavia data, ma va continuamente ricreata, sviluppando *rappporti dialogici tra le persone*, dotati di un grado adeguato di efficacia ed empatia.

Questo accade all'interno delle singole imprese, ma anche – in forme diverse, ma non meno rilevanti – nelle filiere, sempre più lunghe e articolate, che coinvolgono soggetti terzi. Soggetti che sono giuridicamente *indipendenti* dal punto di vista del potere decisionale ma che, fornendo apporti specializzati da integrare nella filiera fluida dell'on demand, devono necessariamente operare in modo *interdipendente*, sotto il profilo della coproduzione di valore. Anche la filiera, dunque, si aggiunge alla rete a maglie larghe in via di sviluppo all'interno di ogni organizzazione. La rete dei comportamenti

autonomi e interdipendenti, da allineare attraverso forme di coordinamento soft, attraversa infatti i confini proprietari delle singole aziende perché, se vogliono essere efficaci e affidabili, i soggetti coinvolti devono muoversi in autonomia, condividendo schemi di comportamento, progetti di innovazione, e investimenti da fare nelle diverse funzioni richieste. In questo modo devono assumere rischi comuni, cosa che modifica anche le posizioni di potere di ciascuno: l'autonomia deve essere gestita tenendo conto anche degli interessi degli altri soggetti della filiera, in modo da ottenere comportamenti convergenti e utili da parte di tutti.

Infatti, in condizioni di elevata complessità, i fornitori (a monte) di una filiera non possono limitarsi a “eseguire” ordini prescrittivi dati dai committenti, ma devono – con proprie iniziative e proposte – rendere flessibile e innovativa l'offerta proposta ai clienti (a valle). Mettendo in questo modo le capacità potenziali della filiera, nel suo insieme, al servizio dei mutevoli e incostanti bisogni/desideri dei consumatori finali.

Questa inedita condizione di interdipendenza attiva – che richiede iniziative autonome, ma anche un loro coordinamento in tempo reale – vale anche per i consumatori, produttori e assemblatori che operano a valle della filiera. I quali possono progettare percorsi innovativi solo coinvolgendo un gruppo qualificato di potenziali fornitori che sia in grado di sostenerli in modo rapido ed efficace, a costi ragionevoli, in risposta alle idee emergenti a cui assegnano valore².

Va da sé che, in queste reti a maglie larghe, interne ed esterne alle imprese, i compiti assegnati alle persone non possono più essere quelli tipici che si sono affermati, in condizioni assai diverse, negli anni passati.

Nella logica fordista che ha preso corpo nel secolo scorso, infatti, le persone erano coinvolte in compiti di normazione (riduzione dall'alto della complessità da fronteggiare) e di esecuzione (attuazione dei programmi ricevuti dall'alto, seguendo regole precostituite che vanno oltre il loro spazio, molto ristretto, di discrezionalità). I compiti da svolgere, di conseguenza, erano prescritti, prevedibili e controllabili, dovendo rispettare il codice esplicito dettato dal vertice.

2. Non si tratta di una visione delle cose marginale o futuribile. Già oggi i sistemi produttivi sono fortemente decentrati. Più di quanto comunemente si immagina. Basti dire che, fino alla crisi 2008-14, le 4.500 medie imprese – che sono l'ossatura del capitalismo industriale italiano (visto che ormai le grandi imprese latitano) – hanno lavorato in filiere in cui alla rete esterna di fornitori era delegato ben il 79% del valore prodotto e fatturato ai clienti. Ovvero: nel capitalismo decentrato e distrettuale, i nodi di maggior peso della rete produttiva (le medie imprese, appunto) demandano circa l'80% del valore a imprese esterne (e autonome) che forniscono loro materie prime, energia, conoscenze, lavorazioni o servizi. In altri paesi, maggiormente caratterizzati da aziende di grandi dimensioni, non si raggiungono queste percentuali, ma comunque le reti esterne contribuiscono in media per il 50-60% alla coproduzione di valore nelle filiere.

La logica che, in tal modo, inquadrava le persone in schemi di comportamento impersonali fissava un codice standard per selezionare, tra le possibilità aperte quelle da considerare e promuovere, programmando i comportamenti più efficienti per raggiungere gli obiettivi prescritti. Le capacità professionali richieste alle persone impiegate in questo tipo di organizzazioni erano, dunque, di tipo *replicativo*: in ogni atto compiuto, si trattava di riprodurre un modello dato di calcolo e di comportamento, operando in un ambiente controllato, di complessità ridotta: un ambiente, dunque, in cui le varianti e gli eventi sono prevedibili e risultano misurabili. Di qui l'impersonalità di un lavoro che finiva per ridursi a tempo-lavoro (una prestazione astratta, che prescinde da chi la fa): per operare in modo efficiente, secondo programma, bastava conoscere bene il codice di "istruzioni" fissato per replicare il modello, e applicarlo, sapendo che il vertice era in grado di controllare la conformità del comportamento adottato rispetto alle norme previste.

Le due *esigenze* chiave che qualificano le persone utilizzate dalle organizzazioni di questo tipo passano per la spersonalizzazione del lavoro: bisogna innanzitutto avere fatto un percorso formale di istruzione sulle norme astratte, per essere capaci di capire e applicare il codice prescritto nell'azienda in cui si opera; e bisogna poi fare abbastanza esperienza pratica per affinare la sua applicazione standard, velocizzando nella pratica la ripetizione del modello astratto da realizzare.

Ma oggi le esigenze che fissano i caratteri chiave del lavoro, da garantire nelle imprese e nelle filiere, sono completamente diverse. È vero che molte persone continuano ad applicare i precedenti modelli di professionalità e di comportamento, anche perché una buona parte delle imprese continua a preferire comportamenti astratti e prescrittivi. Ma, per quanto abbiamo detto sino a qui, i tempi sono cambiati: il lavoro che oggi serve deve essere abbastanza intraprendente e connettivo da garantire l'autonoma ricerca di soluzioni efficaci nella rete collaborativa di appartenenza, senza schemi pre-costituiti. Anzi, le persone che adottano logiche astratte di lavoro esecutivo, invece che intraprendente, finiscono quasi sempre per intralciare i percorsi di innovazione delle imprese e la convergenza dei comportamenti verso le sinergie di organizzazione e di filiera.

Il fatto nuovo è che la complessità non può più essere controllata e ridotta come le maggiori imprese riuscivano a fare in epoca fordista. Se i mezzi per ridurre la complessità mancano o si rivelano di fatto insufficienti, le persone devono infatti imparare, come abbiamo detto, l'*arte dell'autoorganizzazione flessibile*. Un'arte che mantiene la rotta verso un porto di arrivo abbastanza ambizioso ma, al tempo stesso, si adatta alle contingenze senza perdere di vista la meta. È questo il modo che consente al sistema produttivo di muoversi senza troppi intoppi in un mondo reso instabile dalla natura stessa delle sue forze costitutive, sia dal lato della produzione che del consumo.

Questo spostamento del mondo del lavoro e delle abitudini di vita verso livelli di complessità maggiori, e qualche volta assai maggiori che in passato, rende interdipendente e imprevedibile il comportamento di uno “sciame” di decisori che sono (almeno parzialmente) autonomi nelle loro scelte e preferenze. Il management deve, di conseguenza, cercare nuove idee e nuovi modelli: infatti, il coordinamento convergente che serve per dare efficacia al lavoro collettivo dell’impresa e della filiera richiede un approccio molto diverso da quello codificato dalla *management science* elaborata seguendo i canoni fordisti del Novecento.

È la teoria, che prima di tutto, deve essere rinnovata, attraverso un ripensamento radicale dei suoi presupposti: e anche in questo campo, il processo va verso la ri-personalizzazione. La *management science* che aveva preso forma in epoca fordista, ispirata al funzionamento di grandi imprese dotate di un effettivo potere di controllo sulle dinamiche interne all’impresa, ma anche su quelle dell’ambiente esterno, mirava a rendere calcolabile e controllabile il comportamento dei diversi tasselli della grande organizzazione. In quanto *scienza* (del management), il suo procedimento era necessariamente astrattivo: bisognava rendere quanto più possibile *impersonali* – e oggettivamente fondate – le procedure e le competenze da impiegare.

Ma, a partire dagli anni Settanta, anche negli studi teorici di management ci si rende ben presto conto del fatto che un approccio del genere si era tradotto, di fatto, in un fattore di enorme rigidità. La teoria ereditata dalla golden age del fordismo – anni Cinquanta e Sessanta – presupponeva infatti un mondo a complessità ridotta (controllabile), mentre la realtà da governare, a partire dagli anni Settanta, si caratterizzava per la crescita repentina della complessità, in termini di maggiore varietà, variabilità, interdipendenza e indeterminazione. Col passaggio di secolo, e l’arrivo del digitale, la complessità di cui la teoria deve tenere conto aumenta ulteriormente, perché accanto a quella creata (in negativo) dalla crisi dei precedenti meccanismi di controllo, si aggiunge quella messa in campo (in positivo) dalla rivoluzione digitale, che offre una gamma inedita di nuove possibilità da esplorare e sfruttare, adeguando le pratiche manageriali alle necessità.

In un contesto del genere, la teoria perde progressivamente il suo potere esplicativo, di fronte a una realtà che sa descrivere solo come “turbolenza”, disordine: qualcosa da comprimere con i mezzi disponibili (insufficienti) e, alla fine, adattarsi cercando spazi di flessibilità con processi di *outsourcing* sempre più rilevanti e investimenti sempre più selettivi (nel *core business*).

La reazione della teoria manageriale a questo cambiamento è piuttosto lenta, perché le iniziative prevalenti propongono microinnovazioni, restando per diversi anni sulla difensiva.

L’opzione teorica che punta sulla continuità dei concetti di fondo, a cui è ancorato il lavoro manageriale, è sostenuta per esempio da Mintzberg, che mette in evidenza la forza delle varianti che definiscono la funzione del

management, al di là degli adattamenti contingenti al mutare del contesto esterno. La sua “battaglia” per salvare i contenuti fondamentali della teoria manageriale comincia presto, con l’apparire delle prime turbolenze (Mintzberg 1973) e continua negli anni successivi, arrivando fino agli ultimi lavori (Mintzberg 2013).

Intorno a questo punto di appoggio, fioriscono però tutta una serie di innovazioni che arricchiscono le rappresentazioni della teoria, cambiandola in misura più o meno significativa. Viene sollecitata un’attenzione maggiore all’individualità delle imprese e del loro vantaggio competitivo (Porter 1986), alla strategia (Prahalad e Hamel 1994, Hamel 1996), alle *dynamic capabilities* (Teece e Pisano 1994; Eisenhardt e Martin 2000), alla dinamica evolutiva delle routine manageriali di successo e ad altre variabili che cambiano, in qualche misura, il senso dell’agire manageriale, andando oltre il modello classico. La discussione continua anche nel nuovo secolo, contrapponendo gli autori che invocano una vera e propria “rivoluzione” nella teoria manageriale (Hamel 2000) e coloro che invece, pur accettando una serie di cambiamenti, sottolineano il rapporto col passato, restando scettici sulle tendenze verso organizzazioni orizzontali e fortemente decentrate (Grant 2008).

L’insufficienza delle visioni ereditate dal passato diventa a un certo punto un dato incontrovertibile, che Gary Hamel esprime con parole nette³. Bisogna puntare sull’innovazione manageriale radicale (nei metodi e nei contenuti) per rimettere in carreggiata macchine, procedure, algoritmi e automatismi normativi che sono rimasti spiazzati dall’evoluzione della realtà postfordista, perdendo efficacia e significato. Essi – di fronte alla perdita di controllo sulla complessità – non riescono né a interpretare quello che sta succedendo, né a immaginare percorsi evolutivi che possono tradurre la complessità in valore, sfruttando i vantaggi potenziali del nuovo.

In un quadro del genere, come si scopre dall’esperienza sul campo, solo l’intelligenza fluida delle *persone* riesce a navigare nel mare della varietà e dell’indeterminazione crescenti, garantendo – grazie all’intervento proattivo delle persone – una maggiore efficacia pratica e maggiore flessibilità operativa. Grazie a millenni di evoluzione biologica, che hanno plasmato il corpo e il cervello dell’uomo in ambienti scarsamente prevedibili e controllabili, le capacità cognitive delle persone sono infatti “naturalmente” adatte a orientare l’azione e a creare convergenze operative in condizioni di complessità. E

3. Nel suo libro *Il futuro del management* (2008), Gary Hamel inizia ponendo ai lettori una domanda: “Chi gestisce effettivamente la vostra azienda?”. La risposta che egli dà a questa domanda è senza ambiguità: “In larga misura la vostra azienda viene gestita da una piccola consorteria di teorici e professionisti scomparsi da tempo, che inventarono le regole e convenzioni del management moderno nei primi anni del XX secolo. Sono i loro editti, ripetuti nel corso dei decenni, che influenzano invisibilmente il modo in cui la vostra azienda alloca le risorse, fissa i budget, distribuisce il potere, ricompensa i collaboratori e prende le decisioni” (p. IX).

oggi le possiamo usare per rimediare al flop dei programmi e degli automatismi che in passato comprimevano le capacità personali, impiegate dall'organizzazione.

I sistemi produttivi stanno, di conseguenza, perdendo la loro rigidità e compattezza, per dare luogo a ecologie produttive multiformi, in cui l'immaginazione e l'intraprendenza delle singole unità acquistano valore perché sono in grado di interpretare, assorbire senza danno ed eventualmente trarre vantaggio dalla crescita della complessità.

7. Le persone devono esse stesse cambiare: la ri-personalizzazione non è per tutti, perché richiede intraprendenza e investimento sul futuro

La riscoperta delle *persone*, che tornano al centro della vita produttiva a tutti i livelli operativi, fa dunque parte integrante della transizione in corso verso il nuovo paradigma.

Attenzione però: *non si tratta delle stesse persone* cui si faceva riferimento nella cultura fordista ereditata dal Novecento. Le persone, per riuscire a essere forza produttiva portante nel mondo di oggi, devono esse stesse *cambiare*, acquisendo nuovi ruoli e nuove capacità.

Questa esigenza viene spesso sottovalutata in tutti i casi in cui ci si limita a usare la flessibilità delle persone per rimediare alle smagliature che emergono dall'impiego replicativo di modelli e programmi organizzativi rigidi, poco adatti a gestire la complessità.

È una soluzione che ha dato il meglio di sé nel far fronte alla crisi del fordismo (anni Settanta), aprendo la stagione del capitalismo flessibile 1970-2000, dominata dalla ricerca di soluzioni che aumentano la capacità delle imprese di mutare percorso, con costi e in tempi ragionevoli. Le tendenze emergenti per andare in questa direzione sono sostanzialmente tre:

- quella dell'extended enterprise americana, che rinuncia all'integrazione verticale adottando una logica di *outsourcing* per tutte le attività non-core. La grande impresa postfordista si trasforma in tal modo in una filiera che utilizza una molteplicità di forniture esterne, da ricombinare di volta in volta, impegnando persone ad hoc in questo lavoro di connessione e indirizzo;
- quella della lean production giapponese, che emerge come modello alternativo al fordismo americano, grazie al forte ricorso a fornitori esterni che operano just in time con il committente (in genere una grande impresa esportatrice). La filiera che ne risulta adotta linee produttive "senza scorte" (o col minimo delle scorte) che sono attivate in funzione della domanda, coinvolgendo gli uomini delle linee operative in processi complessi di

adattamento delle operazioni alle ricombinazioni da realizzare di volta in volta;

- quella dei distretti industriali italiani, che nascono dall'esplosione dell'imprenditorialità diffusa e dai suoi addensamenti, localizzati in territori molto ristretti che si specializzano in un settore particolare. Nel cluster specializzato che prende forma "intorno al campanile" di una città quasi sempre medio-piccola, si sedimentano filiere di fornitori e clienti formate da molte microimprese, emergenti dal basso e collegate da relazioni di prossimità di tipo informale, da persona a persona. Queste imprese utilizzano in modo intensivo le capacità personali degli imprenditori, acquisite nella pratica del mestiere o per imitazione del vicino, usando il "capitale sociale" di conoscenze e fiducia che la storia ha sedimentato in quello specifico territorio.

In tutti e tre i casi, tornano in primo piano le persone e la loro capacità differenziale di gestire situazioni poco controllabili e poco codificate. Anche in Italia, le persone hanno un ruolo fondamentale per consentire una decostruzione guidata delle piramidi organizzative ereditate dal fordismo degli anni Cinquanta e Sessanta, in modo da renderle flessibili. Anche nel nostro paese, il capitalismo degli anni Settanta, che è alla ricerca della flessibilità per rispondere all'aumento della complessità, recupera le persone (migliaia di nuovi imprenditori) e le loro reti di relazione preesistenti (oltre cento distretti che sfruttano le relazioni di prossimità).

La domanda di flessibilità è molto forte in Europa (ma anche in America) dove, tuttavia, è difficile mobilitare persone che alimentino l'imprenditorialità diffusa, perché – in paesi come la Germania e gli Stati Uniti – anni di crescita accelerata delle grandi imprese fordiste hanno praticamente distrutto la precedente base di imprenditorialità artigianale e di microimpresa. A questa domanda può invece rispondere l'imprenditorialità diffusa di regioni, come quelle del Centro-Nord italiano, dove è rimasta una base ancora vitale di cultura artigianale e di piccole imprese. Le filiere distrettuali italiane riescono di conseguenza a crescere esportando la loro flessibilità negli altri paesi europei, che ne hanno bisogno.

È una crescita autogenerata, ma sollecitata dalle circostanze esterne che l'hanno favorita e resa conveniente. Nel bene e nel male. Il capitalismo della piccola impresa e dei sistemi locali non prende forma, in Italia, per effetto di investimenti sul futuro finalizzati ad accrescere le capacità personali e la forza delle relazioni. Molto pragmaticamente, ci si è limitati a fornire la flessibilità richiesta (e pagata) dal mercato, mobilitando le capacità individuali (informali) e le reti di relazione (locali) *preesistenti* o emerse grazie all'*apprendimento pratico*, sul campo.

Non a caso Giacomo Becattini (2008) descrive il successo di questo modello imprenditoriale con la metafora del *volo del calabrone*: il calabrone

Italia (fatto di microimprese e di distretti) scopre spontaneamente e in modo sorprendente di avere capacità di svilupparsi e crescere molto maggiori di quelle che l'economia e la saggezza convenzionale del tempo gli attribuivano⁴.

Ma il volo del calabrone avviene senza che ci sia consapevolezza delle ragioni che lo sostengono, e senza aver fatto investimenti in capacità personali e in reti di relazione finalizzati allo scopo. È il cambiamento del “vento” della storia che permette a piccole imprese e sistemi locali in precedenza emarginati dal modello fordista, di recuperare un ruolo da protagonisti negli ultimi decenni del secolo scorso. Il nuovo “vento” postfordista (il bisogno di flessibilità) ha fatto decollare imprese personali e filiere distrettuali sfruttando le preesistenze.

Questa è stata la fortuna dei distretti industriali italiani, nel periodo 1970-2000, perché ne ha favorito la rapida propagazione in tutto il Centro-Nord italiano e in buona parte dei settori industriali (esclusi solo quelli che richiedevano grandi macchinari o tecnologie avanzate, eccedenti le capacità individuali disponibili). Ma proprio la facilità che si incontra, in quel periodo, a creare un'impresa redditizia diventa, negli anni post 2000, un limite fondamentale alla competitività. La ri-personalizzazione avviata dal capitalismo flessibile (1970-2000) è infatti insufficiente a reggere la sfida competitiva che nasce con la digitalizzazione dell'economia (Internet) e con la globalizzazione dei mercati, dopo il 2000.

La ri-personalizzazione che serve allo sviluppo del paradigma digitale (il capitalismo globale della conoscenza in rete) è infatti quella che si appoggia su *investimenti* orientati allo sfruttamento del potenziale tecnologico da parte di persone che siano capaci non solo di usare le nuove tecnologie, ma anche di anticipare consapevolmente le traiettorie di evoluzione verso il paradigma digitale compiuto, a medio-lungo termine. È una prospettiva in cui, come abbiamo visto, un ruolo fondamentale è affidato alle capacità di intraprendenza delle persone, costruendo forme organizzative coerenti con le esigenze del nuovo paradigma.

Si tratta di un salto, rispetto non solo alla logica verticale delle piramidi fordiste, ma anche rispetto alle reti orizzontali, discretamente anarchiche, del capitalismo flessibile 1970-2000. Le nuove persone devono avere una cultura capace di padroneggiare i sistemi digitali, presenti a tutti i livelli dell'orga-

4. Si dice che, se applicassimo le leggi della fisica alla conformazione fisica del calabrone, scopriremmo – a tavolino – che non può volare. Restando poi di stucco quando il calabrone, che quelle leggi non conosce, prova a volare e ci riesce. Allo stesso modo i nostri piccoli imprenditori, dice Becattini, non avrebbero dovuto avere chances competitive se valutati in base alla teoria *main stream* dell'epoca, ricalcata sul modello fordista (che ha al centro idee come le massime economie di scala e la massima integrazione verticale possibile). Per scoprire poi che, quando negli anni Settanta hanno provato a rispondere alla nuova domanda di flessibilità, riuscivano in realtà a farsi valere sui mercati, a dispetto delle rappresentazioni teoriche che avrebbero escluso un esito del genere.

nizzazione, e di sperimentarne le potenzialità, mettendole al servizio di bisogni e desideri nuovi.

Una cosa del genere richiede un cambiamento dei ruoli e delle competenze che va ben oltre la semplice riabilitazione delle persone nei processi decisionali. Bisogna infatti ripensare radicalmente la logica su cui sono costruiti i sistemi produttivi, per ridare un ruolo creativo alle persone che investono sulle proprie capacità, rinnovandole adeguatamente.

Non si tratterà di tutte le persone, sicuramente. Perché ci sarà chi, non potendo o non volendo esplorare nuove competenze e disponibilità, preferirà stare a guardare e non essere della partita. Esponendosi così alla possibilità – abbastanza concreta, col passare del tempo – che chi sceglie di aspettare tempi migliori, sia progressivamente ma inevitabilmente “sostituito” o emarginato dai circuiti di apprendimento e di investimento sul nuovo.

8. Le due forze che alimentano la ri-personalizzazione

In potenza, la ri-personalizzazione che si afferma, sia pure lentamente, nei vari campi della vita e del lavoro, è una opportunità che riguarda tutti, non solo una ristretta élite di vertice. Infatti, in un mondo segnato dal rapido cambiamento dei programmi produttivi e dei problemi da affrontare, non c'è più tempo per affidare le situazioni “fuori norma” all'intervento di esperti specializzati o dei “capi” gerarchici: chi sta in linea (operai della fabbrica ma anche impiegati degli uffici) deve essere in grado di intervenire sul “fuori norma” e di contribuire al cambiamento delle prassi aziendali, assumendone la responsabilità e il rischio. Ovviamente in funzione di un investimento in intelligenza e di una delega di potere decisionale che cominciano a riscoprire il valore delle professionalità creative, dell'intraprendenza e delle capacità di relazione ai vari livelli dell'organizzazione.

La ri-personalizzazione – per quanto detto – è una risorsa utilizzabile nella costruzione del futuro, ma solo a condizione che le persone rimesse al centro della scena facciano la loro parte, come attori di un processo di transizione che richiede intraprendenza, investimenti e assunzione di rischi.

Si tratta, dunque, di un processo ambivalente: da un lato, la rivoluzione digitale apre nuove opportunità alle persone che operano ai vari livelli del sistema produttivo e sociale; dall'altro lato, essa tende a imporre alle persone cambiamenti che non possono essere rifiutati, pena il declassamento o l'emarginazione. È naturale che alcuni accettino con entusiasmo di impegnare le loro energie e le loro risorse nella transizione in corso, e altri – meno sicuri delle proprie possibilità – invece resistano o preferiscano aspettare l'evoluzione della situazione.

Le persone, di conseguenza, non stanno tutte dalla parte del nuovo, che va oltre gli stereotipi impersonali degli standard e degli automatismi tipici

della vecchia modernità. Di fronte al bivio, alcune scelgono di impegnarsi per fare emergere il nuovo, altre scelgono invece di resistere, alzando il ponte levatoio e chiudendosi a difesa di vecchie pratiche e regole (Rullani F. e Rullani E. 2018).

Insomma, non c'è niente di meccanico e di scontato, nel percorso di ri-personalizzazione che ci aspetta: le ragioni profonde che aprono nuovi spazi alle iniziative delle persone che investono sul futuro, prendendosi i rischi relativi, possono dare luogo a una pluralità di percorsi esplorativi. Tutti validi in linea di principio, ma da verificare alla prova dei fatti.

Nonostante le difficoltà che ne intralciano il cammino, la ri-personalizzazione è destinata ad andare avanti, trainata dalla forza della transizione in corso, diventando così una delle leve fondamentali della generazione del valore, nel nuovo paradigma produttivo.

Il suo progredire è infatti alimentato da due grandi forze, che stanno plasmando l'economia del nostro presente e che peseranno ancora di più nel prossimo futuro:

- la *crescita della complessità* dei prodotti, dei processi e delle relazioni, che richiede un intervento sempre più pervasivo e rilevante delle persone;
- i progressi dell'*intelligenza artificiale* che rendono le macchine più capaci di convivere, in ruoli complementari, con l'intelligenza umana sia nelle funzioni produttive che nella vita sociale.

9. Come eravamo: la prima modernità ha emarginato le persone, privilegiando la conoscenza riproducibile

Il cambiamento di fondo che caratterizza il nostro tempo, e che modifica il ruolo delle persone, è soprattutto la tendenza verso livelli crescenti di complessità (varietà, variabilità, interdipendenza, indeterminazione) che caratterizza il mondo economico e sociale creato dalla rivoluzione digitale.

Si tratta di una novità radicale nella storia della modernità: una discontinuità evolutiva che cambia in profondità le regole del gioco per quanto riguarda il ruolo delle persone nel sistema produttivo moderno. Veniamo infatti da una eredità storica che, dalla rivoluzione industriale in poi, ha fatto suo l'imperativo di *ridurre al minimo la complessità* al fine di poter usare la *conoscenza riproducibile*, ossia la conoscenza codificata che – essendo formulata in modo astratto – può essere ri-usata da chiunque segua le “istruzioni per l'uso”. Lavorando anche lontano dalle persone e dal contesto in cui la conoscenza in questione è stata inizialmente prodotta (Rullani 2010a).

La modernizzazione industriale ha così creato una frattura fondamentale rispetto al mondo premoderno proprio per la *drastica compressione della*

complessità ammessa. L'uso delle tecniche produttive moderne (basate sulle macchine rigide) ha reso necessario ridurre drasticamente la varietà e l'indeterminazione che in precedenza caratterizzavano il sistema produttivo e l'interazione sociale.

I prodotti che, nel mondo premoderno, erano differenziati o unici sono diventati *merce standard*, che sul mercato si caratterizza solo per quantità e prezzo. Il lavoro che, in precedenza, aderiva alle caratteristiche delle singole persone – artigiani, contadini, commercianti, portatori della loro unicità – è diventato impersonale. Le persone si sono trovate a essere individui (isolati), il cui comportamento può essere sommato e riassunto dalle curve aggregate di domanda e di offerta, che si misurano sul mercato del lavoro e del consumo. Il capitale si è tradotto nella macchina standard o nel capitale-denaro, consegnato a una finanza totalmente separata dalle persone che ne sono origine e destinazione. Il territorio stesso è diventato spazio indifferenziato, segnato da astratte convenienze localizzative e da percorsi misurati in termini di distanze e tempi di percorrenza.

Questo trionfo dello standard, della misura quantitativa e del calcolo non è avvenuto per caso. Ci sono solide ragioni che l'hanno alimentato nel corso del tempo e che lo rendono ancora oggi il tratto caratteristico della storia che abbiamo alle spalle. Due secoli di modernizzazione – l'Ottocento e il Novecento – si sono infatti ispirati al principio di *trarre il massimo vantaggio dal riuso della conoscenza replicabile*, elaborata dalla scienza, e incorporata nelle tecnologie, nelle macchine, nei programmi, nelle procedure e nelle norme della grande organizzazione fordista (Rullani 2004a e 2004b).

La ricerca delle massime economie di scala, che derivano dal riuso (a costo zero) della conoscenza astratta incorporata in tali contenitori, ha così imposto una *artificializzazione del mondo* economico e sociale, comprimendo o rendendo irrilevanti la varietà (con gli standard), la variabilità (con la pianificazione), l'interdipendenza (con il comando gerarchico) e l'indeterminazione (con un investimento importante nei mezzi di previsione e controllo delle possibili devianze dalla norma messa in programma).

La produzione e il consumo di massa, che hanno dominato il sistema fino agli anni Settanta, hanno dunque alimentato, insieme, l'*egemonia della conoscenza riproducibile* (su quella generativa, non codificabile) e la generale spinta verso la *spersonalizzazione* del mondo.

In tutti e due i casi, questa evoluzione si è appoggiata a un presupposto di fondo: la necessità di garantire al sistema produttivo una drastica riduzione della complessità ammessa, sia all'interno della fabbrica che sul mercato. E dunque la necessità di dare corpo a un potere ordinatore "forte", in possesso delle grandi imprese e dello Stato fordista, per difendere i confini del mondo a bassa complessità garantito nella fabbrica industriale, nelle procedure amministrative e di gestione delle imprese, nella distribuzione e – *last but not least* – nel consumo.

10. Mission impossible

Ma dagli anni Settanta in poi questo presupposto è venuto meno, facendo andare la complessità fuori controllo. È un processo che oggi continua a operare, spostando la frontiera da presidiare su problemi e campi sempre meno gestibili con le tecniche tradizionali.

Le cause della crescente complessità che caratterizza il nostro presente sono infatti associate a fondamentali processi evolutivi di lungo periodo, destinati a segnare gli anni e i decenni a venire. Le cause sono molte, come abbiamo visto, ma vale qui la pena di riepilorarle.

Prima di tutto, dobbiamo mettere in conto una permanente condizione di *instabilità* dei mercati e dei valori, dovuta all'*interdipendenza non governata* che caratterizza oggi le filiere globali. Globalizzazione e digitalizzazione, rendendo mobile la conoscenza codificata (che si può trasferire a costo zero e in tempo reale da un lato all'altro del pianeta) hanno spinto verso una nuova geografia della divisione del lavoro, che sfrutta le differenze tra paesi caratterizzati da livelli di costo molto diversi (per quanto riguarda il lavoro, l'energia, il fisco, i vincoli normativi e ambientali) e da capacità innovative altrettanto diverse (in funzione delle conoscenze generative, che alimentano l'innovazione nei diversi contesti di vita e di lavoro).

Ma se il valore nelle filiere viene oggi prodotto ricombinando una serie di apporti provenienti da paesi e situazioni molto differenti, senza un sistema efficace di governance dei problemi e della distribuzione dei benefici coprodotti, l'instabilità dei prezzi, delle quantità e delle relazioni (per non dire del resto) diventa un effetto inevitabile. Al di là dei cicli recessivi che movimentano le traiettorie di sviluppo (come la crisi 2008-2014), i fattori di instabilità che mettono in relazione Cina, Stati Uniti, Europa, Africa ecc. non cesseranno di operare. Come dimostrano i ripetuti attacchi alle regole degli scambi commerciali e finanziari nel mondo, l'instabilità delle relazioni geopolitiche, tecnologiche e commerciali nel mondo è garantita, nonostante i tentativi di ricostruire una governance complessiva dei processi (risultato auspicabile, ma poco probabile per i prossimi dieci e venti anni).

C'è poi da considerare un secondo fattore. L'instabilità, infatti, non nasce solo dalla perdita di controllo sulle interdipendenze globali. La sua radice è più profonda e destabilizzante, perché rimanda a una condizione di fondo del nuovo paradigma: *l'accumulazione di conoscenza* come fonte primaria di competitività e di valore.

La conoscenza, infatti, è una risorsa *sui generis*, che non può avere un valore di mercato stabile o prevedibile, per una ragione di fondo: il suo costo di riproduzione (specie per la conoscenza codificabile) è zero. Di conseguenza, la concorrenza di mercato tende, nel medio-lungo periodo, a spostare il prezzo verso lo zero, avviandolo lungo una china discendente che destabilizza i valori degli asset a forte contenuto cognitivo.

In mancanza di un paracadute dal lato dell'offerta, il valore della conoscenza viene a dipendere interamente dall'effetto scarsità creato dalla domanda, nei casi in cui la propagazione della conoscenza sia regolata da brevetti o da difficoltà di imitazione. Se la domanda di una certa conoscenza è alta, e la sua appropriazione regge, il valore può essere molto elevato, almeno per alcuni anni. Ma se cade la domanda (a causa di altre soluzioni concorrenti) o se cade l'appropriabilità, la spirale del costo-zero determina il crollo dei valori di tutti gli asset che hanno incorporato quella conoscenza.

In un quadro del genere, l'instabilità del mondo digitale, ad alta intensità di conoscenza, è strutturale. Ogni cosa vale in funzione delle (incerte) condizioni future del suo utilizzo. Ma ogni anno le imprese, per reggere alla concorrenza, devono comunque investire somme crescenti di capitale in ceptiti immateriali: l'accesso a brevetti o licenze altrui, la R&S in proprio, la sperimentazione delle nuove idee, l'intelligenza produttiva che presiede alla loro industrializzazione, la formazione del capitale umano, i marchi, la reputazione, la comunicazione al consumo, l'affidabilità, il legame con gruppi di consumatori "fedeli" ecc.

Si tratta di investimenti immateriali (in conoscenza e in relazioni), che hanno oggi un valore (in bilancio e sul mercato) solo in base ad aspettative future, che – quasi sempre – sono poco controllabili e poco (o per niente) prevedibili. Il risultato è che i valori correnti che sono attribuiti alle idee, alla proprietà intellettuale (brevetti, marchi, licenze, diritti di autore ecc.), alla reputazione e dunque all'impresa (in borsa, per esempio) soffrono di una intrinseca condizione di instabilità, che aumenta il rischio a essi associato.

Il mercato finanziario, infatti, valuta il valore delle idee (e dei progetti e processi connessi) sulla base di apprezzamenti del futuro possibile che, essendo problematici, possono anche fluttuare per ragioni umorali o congiunturali che, quando le cose vanno bene, danno luogo a bolle di ipervalutazione, destinate prima o poi a scoppiare, vanificando le promesse precedenti.

I processi innovativi – che comportano investimenti immateriali – seguono anch'essi questo ciclo instabile. Ogni idea che alimenta un'innovazione avvia un processo che nel corso del tempo potrà dare luogo a profitti elevatissimi o nulli, in funzione di circostanze che sono difficilmente valutabili in anticipo: ci sarà una domanda disposta ad apprezzarla, facendo crescere il fatturato e i margini? O entreranno in campo imitatori e soluzioni concorrenti abbastanza forti da svalutarla? E comunque quanto tempo dovrà passare prima che l'idea si banalizzi, perdendo valore?

Dunque, in una condizione di instabilità prospettica come quella che è connessa a elevati investimenti in conoscenza, i valori di mercato tendono a essere essi stessi instabili e fonte di ulteriore instabilità di tutto il resto. Il valore attribuito oggi a un modello innovativo di smartphone o di servizio può infatti oscillare – a seconda degli umori prevalenti negli *animal spirits*

del mercato – da zero a qualche milione di euro, in funzione di come si metteranno di fatto le cose⁵.

Se poi si guarda alla finanza nel suo insieme, l'instabilità di valutazioni che riguardano in modo crescente cespiti immateriali è garantita e non meraviglia, per quanto detto, che si susseguano nei mercati finanziari ondate di boom e sbloom prive di controllo e qualche volta di senso.

11. I nuovi modelli di business: esplorare la complessità, integrando conoscenza replicativa e generativa

Dal punto di vista della saggezza convenzionale, la complessità è un problema, non una risorsa. Ma questo è vero solo se il sistema produttivo non è attrezzato per navigare nel mare agitato della varietà, variabilità, interdipendenza, indeterminazione crescenti. L'emarginazione delle persone, realizzata dalla prima modernità, ha generato vantaggi rilevanti nei due secoli passati, ma oggi comincia a essere un vincolo da cui occorre affrancarsi, per superare la rigidità che ne è scaturita.

Lo stiamo facendo, grazie anche alla rivoluzione digitale, rimettendo al centro della scena le persone, partendo da quelle che accettano di essere intraprendenti e di investire a rischio sul proprio futuro. La presenza, in alcuni snodi critici, di persone, che possono usare la loro intelligenza fluida per prendere decisioni complesse, aumenta in modo rilevante le capacità che il sistema produttivo ha di adattarsi in modo flessibile alle varianti incontrate

5. Se si investe in capitali di tipo materiale (per esempio in un edificio) è ragionevole pensare che il loro valore futuro non potrà scendere al di sotto del costo di riproduzione, cosicché il valore del costo di (prima) produzione può essere assunto come una attendibile stima (da scrivere in bilancio) del valore futuro del bene, sulla base di una ragionevole aspettativa che il prezzo di mercato non sarà in futuro troppo diverso da quanto indicato nell'attivo patrimoniale. Ma se gli investimenti sono fatti in beni immateriali (nuove conoscenze o competenze, invenzioni brevettabili, reputazione, marchi ecc.) questa regola prudenziale salta, perché il costo di riproduzione (futura) delle conoscenze in questione è pari a zero. Se le cose vanno male, per esempio perché entra in campo una conoscenza concorrente più conveniente o perché ci sono imitatori che ne abbassano competitivamente il prezzo di mercato, la conoscenza in questione può perdere del tutto il suo valore, portando a zero la valutazione della posta dell'attivo a cui si riferisce. D'altra parte, l'uso della stessa conoscenza, in altre e più favorevoli circostanze, può dare luogo a moltiplicatori tali da rendere il suo valore pari a qualche milione o miliardo, come dimostrano i valori di borsa di molte imprese che hanno messo a frutto la loro idea (immateriale) con i massimi moltiplicatori (Google, Facebook, Apple, Amazon ecc.). Ma attenzione: nel corso del tempo i moltiplicatori e i valori si riducono rapidamente per effetto della propagazione imitativa della conoscenza replicabile (codificata), salvo operazioni di rinnovo che possono rimettere in pista il prodotto o il servizio. In tutto questo, le proiezioni sul futuro possibile e dunque il valore attribuito fluttuano, soprattutto se ci si trova ad operare in settori nuovi, soggetti a rapidi cambiamenti. Dunque, nel caso degli investimenti in conoscenza, bisogna mettere in conto l'instabilità radicale dei valori che saranno loro attribuiti al mercato, nel corso del tempo.

nell'ambiente. Non solo: una volta che, grazie all'apporto delle persone, si impara a navigare senza troppi danni nel mare della complessità, si scopre che la complessità può essere una risorsa: la sua crescita può infatti essere un fatto positivo, capace di generare valore.

Quella, negli anni del capitalismo flessibile (1970-2000), che era una reazione di difesa dalla crescita della complessità ambientale, fuori controllo, può oggi diventare una scelta strategica consapevole, utilizzando la crescita della complessità come mezzo per generare valore. In diversi modi, per esempio:

- esplorare varianti, che aumentano la personalizzazione dei prodotti, dei processi e dei significati;
- organizzare linee di lavorazione on demand, basate sulla velocità di risposta del sistema logistico e produttivo;
- accettare interdipendenze complesse nella gestione interna dei team sperimentali di una organizzazione e nei rapporti di filiera;
- sperimentare soluzioni nuove negli spazi di indeterminazione che di volta in volta si aprono alla ricerca di bisogni, desideri e significati nuovi, dotati di valore condiviso.

La complessità “buona” – generatrice di valore – è in effetti una qualità intrinseca di un sistema che cerca di utilizzare al meglio la conoscenza riproducibile, con soluzioni tuttavia aderenti alle esigenze di flessibilità, innovazione, esplorazione creativa del nuovo.

Modelli di organizzazione di tipo nuovo cercano ormai da tempo di realizzare questa sintesi, ma la discontinuità di fondo – che trasforma la complessità in risorsa – si realizza con l'avvento del digitale, dal 2000 in poi.

Quando le filiere diventano globali e l'economia assume forma sempre più digitalizzata (immateriale, codificata) i circuiti di interdipendenza si allargano e la loro integrazione richiede codici più complessi, non solo aziendali ma condivisi. Nella logica della *open innovation* si cerca di utilizzare le capacità cognitive di un ampio sistema di specialisti, che presidiano la riproduzione dei singoli moduli, e di applicatori che rispondono in modo generativo e duttile alle varianti di una domanda sempre più estesa e plurale (Rullani F. e Rullani E. 2018a).

Nella produzione modulare, è il cosiddetto “modello Lego” ad affermarsi: sistemi estesi di specialisti e di integratori che sono tra loro connessi dall'adozione di interfacce standard riescono a mettere insieme, in modo efficace, i vantaggi (di scala) della conoscenza replicabile con quelli dell'esplorazione innovativa della complessità, che richiede invece l'impiego intensivo di conoscenza generativa.

Un altro modo di mettere insieme le economie di scala della replicazione della conoscenza con le economie di esplorazione del nuovo che usano cono-

scienza generativa è quello che passa per la costruzione di *reti di impresa* (su cui torneremo), ossia di forme collaborative stabili tra imprese che restano autonome nell'esplorazione del mercato, ma possono specializzarsi e condividere le conoscenze trasferibili.

Si aprono così, per varie vie, spazi sempre maggiori per la *libertà di scelta e di sperimentazione individuale* (o di gruppo) in un sistema in cui le gerarchie e le regole perdono la capacità di controllare i comportamenti individuali, correggendone le devianze.

Sul mercato, i consumatori premiano prodotti di qualità o comunque ricchi di significati differenziali. Nelle filiere di produzione i fornitori più richiesti sono quelli che offrono la flessibilità e la velocità di risposta che serve al cambiamento della gamma; in fabbrica si allentano le maglie delle linee predisposte per la produzione di massa, preprogrammata a lungo termine, per dar luogo a schemi di produzione sperimentale e flessibile.

Non è un cambiamento indolore, perché coinvolge l'emotività e le speranze delle persone coinvolte, implicando una frattura culturale e psicologica tra l'esperienza passata e le nuove possibilità.

La perdita di controllo sulle variabili del sistema produttivo e della vita sociale viene vissuta come un danno e un arretramento da chi è affezionato ai vecchi modelli di modernizzazione (replicativa, standardizzante). Ma, come si scopre strada facendo, accettare la crescita della complessità ammessa può essere una buona cosa perché dà accesso a un grande potenziale di valore: un potenziale derivante dalle innovazioni e varianti proposte al mercato, basandosi non solo sull'uso replicativo della conoscenza, ma anche sulle capacità generative dell'intelligenza umana.

A mano a mano che le maglie del sistema precedente si allentano, cresce infatti la libertà di immaginazione e sperimentazione delle singole persone e delle singole unità produttive, dentro e fuori dell'impresa, dando luogo a una progressiva crescita della complessità dell'economia postfordista, in termini di maggiore varietà, variabilità, interdipendenza, indeterminazione. Tutte cose che, sacrificando (in qualche misura) la replicazione, consentono di creare valore mediante l'esplorazione del nuovo e del possibile. Il fatto che alcuni automatismi digitali, gestiti dalle piattaforme, siano capaci di predire e indirizzare alcune delle preferenze espresse dalle persone, contamina certamente la loro libertà, ma non inficia la generazione del valore, che nasce dall'apprezzamento soggettivo – più o meno influenzato – delle idee e dei prodotti/servizi acquistati sul mercato.

Nell'insieme, si tratta di un processo di creazione di nuove varianti e di nuove idee, che, una volta avviato, aumenta la *velocità dei cambiamenti*. Molti percorsi di esplorazione del nuovo arrivano infatti spesso a passaggi critici che conferiscono una *accelerazione esponenziale* alle innovazioni portate sul mercato: possono crescere di molto i moltiplicatori del riuso, i fatturati e l'ampiezza dei mercati serviti (Ismail 2014, Kotter 2014). Allo stesso

tempo, ogni nuova idea può generarne altre, perché accresce le capacità cognitive, le esperienze, i desideri messi in rete. E crea nuove architetture del potere con cui le interazioni digitali devono imparare a convivere.

12. Come investire a rischio sul futuro, senza farsi (troppo) male

Nel procedere verso la crescita esplorativa della complessità, il nuovo paradigma trova un limite fondamentale: la *crescita del rischio*, che – nelle condizioni instabili e sperimentali sopra delineate – può effettivamente bloccare la disponibilità a investire da parte delle imprese e delle persone coinvolte.

Intanto, come abbiamo già constatato negli ultimi decenni, la *crescita del rischio* sugli investimenti a medio e lungo termine è stata tale da rendere insufficienti i tradizionali metodi di assorbimento dello stesso. I sistemi assicurativi (di frazionamento del rischio, usati sia dalle banche sia dalle assicurazioni) possono ancora coprire i rischi di ordinaria amministrazione, associabili a frequenze e probabilità credibili. Possono inoltre, in una certa misura, coprire i rischi legati a investimenti in innovazione molto frazionati (nelle startup per esempio) o a breve termine. Ma non bastano a neutralizzare né rischi sistemici (da instabilità dei valori finanziari, o connessi alle sorprese della *global competition*), né i rischi che riguardano ecologie produttive estese (distretti, sistemi territoriali, settori, filiere, reti), in cui le possibili perdite e i possibili profitti hanno dimensioni rilevanti.

In passato, i rischi da sopportare erano minori, perché la complessità era tenuta sotto controllo dal potere ordinatore delle grandi organizzazioni e dagli Stati nazionali. Non solo: i rischi che comunque rimanevano sul campo erano, in gran parte, assunti volontariamente dalle grandi imprese (in cambio del potere decisionale a esse delegato). Le grandi imprese, con i loro contratti e la loro dominanza informale, quasi sempre esentavano dal rischio i lavoratori (posto fisso), i fornitori (commesse garantite), i territori (tasse pagate, posti di lavoro creati). Se le grandi imprese non fossero bastate a stabilizzare le prospettive future sarebbe intervenuto lo Stato, come decisore di ultima istanza che – garantendo interventi correttivi – esentava imprese, territori e persone da tutta una serie di rischi in cambio della legittimazione conseguente.

Oggi questi meccanismi di redistribuzione contrattuale o volontaria del rischio non bastano più, perché la situazione è cambiata: infatti, il rischio da considerare *eccede* di gran lunga la capacità di copertura garantita da queste due barriere. Grandi imprese e Stato, infatti, hanno progressivamente perso il controllo della complessità in cui sono immersi, di conseguenza sono diventati sempre più avversi al rischio. Per sopravvivere, e mantenere qualche

marginale di autonomia, cercano a loro volta di garantirsi margini crescenti di flessibilità, riducendo in vario modo il rischio assunto. Questo viene così posto sempre più sulle spalle dei lavoratori, dei fornitori, dei cittadini e di tutto il mondo sociale, in cui la produzione si svolge. Con le resistenze e i conflitti del caso, e con una conseguenza prevedibile: gli investimenti, che sono un fattore di rigidità e di rischio, diventano sempre meno sostenibili, creando così vuoti importanti nel sistema emergente, perché non si investe abbastanza in ricerca, istruzione, infrastrutture, welfare sociale.

Si è tentato, per rimediare, di spostare le disponibilità liquide, non investite, sulla finanza, come mediatore capace di valutare e assumere i rischi futuri, immunizzando i fornitori di capitale. Ma questo ha solo peggiorato le cose, perché ha fatto crescere la finanza speculativa, che non copre i rischi ma li alimenta (a suo profitto). Delegando la gestione dei rischi in eccesso agli automatismi della finanza speculativa, si è finito quasi sempre per aggravare il problema, invece di risolverlo, come insegna l'esperienza fatta negli ultimi anni.

Rischio elevato significa fluttuazioni delle aspettative sul futuro e dunque instabilità dei valori correnti dei capitali e delle imprese. Una condizione che può essere gestita al meglio solo chiamando in causa l'intelligenza fluida delle *persone* e la forza delle loro *relazioni interpersonali*.

Se si deve vivere in un mondo instabile, e non governato, gli algoritmi hanno scarsa possibilità di prefigurare il futuro, anche perché serve qualcosa o qualcuno che decida il da farsi, assumendo in proprio il rischio della scelta fatta. Anche per questa ragione, quando si tratta di valutare situazioni complesse e assumere i rischi di investimenti che devono valorizzarle, gli algoritmi non bastano: servono necessariamente *persone* che, individualmente e in gruppo, siano capaci di interpretare lo stato fluido del mondo in cui vivono, di immaginare percorsi sostenibili, di strutturarli in progetti e modelli riproducibili, di convincere altri a condividere investimenti e rischi da assumere.

Il ricorso alle persone, al di là degli strumenti formali di relazione (contratti, procedure, norme astratte) è fondamentale sia quando si tratta di assumere *rischi* (che ricadranno sulle persone stesse), sia quando è necessario stabilire *legami di fiducia e di reciprocità* nelle filiere e nei territori, nella gestione dell'instabilità. In ambedue i casi le persone diventano protagoniste perché devono essere messe in opera relazioni collaborative che richiedono *rappporti empatici* tra gli attori coinvolti, in modo che significati, punti di vista e rischi possano essere affidabilmente condivisi.

13. Rischi da condividere e *shared value*

La spinta verso forme di collaborazione ancorate al rapporto fiduciario interpersonale è ormai sempre più forte. La crescita della complessità, aumen-

tando il livello assoluto del rischio che grava sulle decisioni di investimento orientate al futuro, ha – come abbiamo detto – reso sempre più difficile l’assorbimento del rischio stesso.

C’è all’orizzonte la concreta possibilità che deflagri una guerra di tutti contro tutti, basata sul cosiddetto “gioco del cerino”: ciascuno cerca di passare il cerino acceso al suo vicino, nella speranza che a bruciarsi sia lui. È un gioco che, come abbiamo visto negli anni della crisi 2008-14, è scattato tra fornitori e committenti, tra banche e aziende finanziate, tra datori di lavoro e lavoratori dipendenti, tra fisco e contribuenti. Se un committente non paga alla scadenza pattuita, il fornitore, che si trova col cerino acceso in mano, cerca di passarlo alla banca (non restituendo il mutuo), ai lavoratori (licenziando o non pagando la retribuzione dovuta), al fisco (evadendo o rinviando il pagamento delle imposte) e così via. A loro volta gli altri soggetti fanno lo stesso col risultato che una perdita del 5% si trasforma, strada facendo, in uno scivolone del 10, del 20 o del 30%.

Se l’instabilità è una condizione permanente del futuro che ci aspetta, come si fa a prevenire il gioco del cerino, evitando che si producano i suoi effetti deleteri? Le risposte date sinora a questa domanda sono insufficienti, come dimostra l’attuale difficoltà a reggere il peso di una crisi che non è solo di domanda, ma anche di fiducia.

La risposta è un’altra e anch’essa chiama in causa le persone. Il rischio in eccesso, che non può essere assorbito dai consueti metodi assicurativi (frammentazione, assicurazione) o da soggetti leader, che una volta si prestavano a questo scopo (grandi imprese, Stato), *deve essere condiviso*. Tra molti soggetti che, avendo partecipato a elaborare un percorso e un senso comune, scelgono di assumere *insieme* i costi, gli investimenti e i rischi che questo richiede.

La logica della *condivisione*, in forza della sua necessità (per gestire filiere globali e condividere il rischio), è ormai entrata nelle riflessioni più evolute espresse dal management. Non solo in Italia, ma anche negli Stati Uniti dove le grandi imprese multinazionali possono affrontare il problema usando in gran parte risorse interne. In un loro saggio dedicato ai processi di interdipendenza globale che caratterizzano la produzione di oggi, Michael Porter e Mark Kramer propongono di “re-inventare il capitalismo” partendo da un’idea di fondo: la condivisione del valore (*shared value*) che viene coprodotto dalle attuali filiere (Porter e Kramer 2011). Se il valore non è più frutto del lavoro e degli investimenti della singola impresa, ma viene coprodotto da una pluralità di attori, il processo generativo funziona solo se ciascuno di questi attori assume una logica di condivisione con gli altri. In altre parole, nelle scelte occorre partire dalla consapevolezza delle esigenze e delle capacità degli altri, trovando soluzioni “responsabili” che le valorizzano attraverso l’apporto comune.

È un approdo che va oltre il concetto tradizionale di SCR (*social corporate responsibility*), perché indica una via di coinnovazione a rete, tra imprese che sono grado di riconoscere e apprezzare le proprie differenze complementari.

Anche in questo caso, la gestione condivisa e responsabile dello *shared value* prodotto non può essere semplicemente affidata a qualche contratto o a qualche algoritmo di calcolo. L'assunzione congiunta di rischi e responsabilità tra attori che riconoscono e danno valore alla loro interdipendenza apre lo spazio per l'intervento connettivo di *persone* che integrano, con il loro *sense-making*, il collante prodotto dai meccanismi formali della relazione e dagli automatismi produttivi, facendo funzionare senza eccessivi intoppi la logica della condivisione degli impegni e dei benefici risultanti⁶.

14. Intelligenza artificiale: la nuova divisione del lavoro tra uomini e macchine

Come abbiamo detto, però, la crescita della complessità da fronteggiare ed esplorare è solo la prima delle due forze che alimentano il processo di ripersonalizzazione. L'altra è la nuova "intelligenza" delle macchine, collegata agli sviluppi di programmi e macchinari che sono in grado di gestire autonomamente un certo grado di varietà e variabilità (Brynjolfsson, McAfee 2014).

Nelle fabbriche sta avanzando la robotica, che ormai punta verso traguardi come il lotto uno (lavorazioni diverse per ogni pezzo), il riconoscimento automatico dei programmi di lavorazione da fare (con i sensori della IoT, *Internet of Things*) e degli errori (eventuali da correggere), il magazzino automatizzato e la gestione logistica della linea di produzione senza intervento umano e molte altre cose ancora.

Negli uffici, una schiera nutrita di app promette di automatizzare gran parte delle procedure e delle decisioni in passato affidate a lavoratori e oggi assunte in proprio dalle macchine.

I GPS e gli smartphones consentono ormai di rilocalizzare in modo flessibile i processi cognitivi e operativi, mettendo in relazione i diversi punti della filiera e i diversi operatori distribuiti nello spazio.

Ma la cosa più importante è che, con la nuova intelligenza artificiale, le macchine, che diventano flessibili e capaci di interagire con le persone, dan-

6. Il *sense-making* è uno degli elementi portanti attraverso cui le persone riescono a creare relazioni efficaci, ad elaborare significati condivisi e a generare empaticamente valore, al di là delle forme e delle utilità materiali demandate dalla modernità alla gestione di automatismi replicativi, non responsabili e non empatici. Su questo apporto della creatività personale alle attuali reti del valore il tLab del CFMT ha recentemente svolto una ricerca riassunta nel libro *Sense Making. La nuova economia del valore* (Rullani, Sebastiani, Corsaro, Mele 2014).

no la possibilità di organizzare i processi in modo da integrare intelligenza delle macchine e intelligenza umana in ruoli complementari. Nel senso che:

- tutte le operazioni che hanno un livello di complessità gestibile da macchine intelligenti possono essere codificate e affidate ad automatismi meccanici che riducono i costi e rendono calcolabili i processi (per i tempi, i rendimenti, i programmi conseguenti);
- per le operazioni di complessità superiore dovranno intervenire persone cui toccherà, grazie alla loro intelligenza generativa, assumere la guida delle macchine, gestendo la complessità in eccesso in modo da ottenere il risultato voluto, con il massimo impiego possibile di conoscenza replicabile (che non costa).

Va da sé che, in questa inedita divisione del lavoro, le nuove capacità delle macchine potranno plasmare, con i loro modelli di simulazione predittiva, i comportamenti delle persone e viceversa: si potranno – volendo – ridisegnare programmi e macchine in modo da migliorare la loro aderenza agli obiettivi e ai significati di una possibile collaborazione uomo-macchina che trasforma ambedue le parti in causa.

Si tratta di una prospettiva nuova, in cui macchine e uomini si ricongiungono, integrando le loro differenti capacità in un percorso di *co-evoluzione* e dunque di scoperta reciproca, dopo due secoli e mezzo di separazione forzata e conflittuale.

La prima modernità, infatti, facendo perno su *macchine rigide* che non ammettono varianti rispetto alla norma, ha necessariamente seguito un percorso destinato a rendere impersonali i processi, espellendo o rendendo irrilevanti le differenze tra le persone impiegate nei processi. La replicazione (meccanica, astratta) ha messo fuori gioco le capacità generative degli uomini, subordinandole al programma operativo in fabbrica o relegandole, altrove, in attività premoderne o terziarie, lontane dal contatto con la conoscenza replicabile delle macchine.

Ricorrendo a una metafora automobilistica, possiamo dire che la prima modernità ha costretto la macchina ad andare solo lungo percorsi predeterminati (come un tram), potendo e dovendo, in questo modo, fare a meno del guidatore. Cosicché questi, col passare del tempo, è sceso da un veicolo che non aveva più bisogno di lui, e si è messo a percorrere a piedi sentieri impervi e difficili, vietati alla macchina ma percorribili solo in modo lento, e costoso.

La separazione tra macchine (in fabbrica) e persone (nel terziario e nei lavori di tipo tradizionale) ha così permesso di aumentare la produzione di valore nella parte meccanizzata e replicativa del sistema. E questo aumento di produttività ha coperto i costi crescenti di un terziario e di lavori tradizionali non meccanizzabili, svolti senza l'ausilio delle macchine e della conoscenza replicabile⁷.

7. È il *Baumol disease* (la malattia da costi del capitalismo dei servizi) descritto in Baumol 1985.

Ma, in una prospettiva evolutiva, questo risultato è stato un male sia per le macchine che –nell’ambiente protetto della fabbrica – hanno accentuato la loro rigidità, sia per le persone. Le quali – per effetto della separazione dalle macchine impiegate nella produzione di utilità – hanno disimparato i codici necessari per guidarle nell’esplorazione congiunta della complessità. Dentro la fabbrica – e gli altri circuiti protetti – il lavoro è diventato esecutivo, vincolato a operazioni standard prestabilite; fuori della fabbrica, in ambienti dotati di livelli superiori di complessità, come il terziario, il consumo, la famiglia, la vita nella comunità locale, gli individui hanno recuperato la tradizione e le abilità connesse, delegando al sistema produttivo meccanizzato compiti fondamentali, svolti in modo efficiente ma lontani dalla comprensione e dal controllo delle persone.

Oggi che le macchine sono diventate maggiormente capaci di interagire con gli individui, è possibile ristabilire non solo un contatto, ma una complementarità necessaria, nei singoli compiti da assolvere, tra conoscenze replicative e generative.

I guidatori dell’auto possono tornare a bordo, sfruttando le sue nuove capacità di adattamento a percorsi impervi e non previsti. Certo, perché la sinergia riesca, bisogna che l’auto cambi, predisponendo capacità di adattamento che prima non aveva; e che l’autista impari a sfruttare la sua potenza su sentieri fuori standard, che in precedenza percorreva a piedi, in tempi e con costi più elevati. Insieme potranno poi andare a esplorare anche territori (ad alta complessità e ad alto costo) che erano loro preclusi fino a che operavano separatamente.

Si tratta di una possibilità nuova, per la quale dobbiamo ancora attrezzarci, una sfida intellettuale e pratica che occorre accettare. La nuova contiguità complementare uomo-macchina, che ripersonalizza la modernità, ha infatti bisogno di essere organizzata. Il cambiamento riguarda in primo luogo le macchine che devono, nei loro programmi, essere in grado di replicare ma anche di alimentare la varietà ammessa, magari con processi di miniapprendimento autonomo. Ma riguarda anche, e soprattutto, le persone: che dovranno imparare sia a guidare le macchine (padroneggiando i codici relativi), sia a sviluppare idee creative che consentano di guidare le macchine in una esplorazione non garantita, ma sperimentale, verso il nuovo.

La modernità delle macchine torna – almeno in potenza – a essere “amica” del mondo della vita in cui operano le persone. E questa è la premessa per consentire una espansione della complessità governabile, e delle esplorazioni innovative che essa richiede.

“Dopo aver per due secoli e mezzo meccanizzato l’uomo potremo adesso umanizzare la macchina, sviluppando con essa complementarità capaci di aprire nuovi orizzonti e gestire più alti livelli di complessità” (Rullani F. e Rullani E. 2018, p. XVII).

15. La sfida da affrontare: sostituire, in tempi ragionevoli, il lavoro esecutivo con lavoro generativo

Quella descritta nelle pagine precedenti è un'evoluzione in corso, di cui vediamo i primi effetti, ma che nel tempo è destinata a consolidarsi e generalizzarsi. Con due conseguenze di fondo:

- i *lavori esecutivi* (che usano conoscenza codificata nell'esecuzione di un programma) di fabbrica e di ufficio saranno progressivamente sostituiti da macchine intelligenti o software, capaci di gestire autonomamente operazioni di un certo grado di complessità (assai maggiore di quello ammesso in passato)⁸;
- la svalorizzazione o sostituzione del lavoro esecutivo, dovuta all'abbattimento dei costi imposto dalla tecnologia (grazie alla replicazione meccanica, a costo zero, di conoscenze codificate), aprirà spazi crescenti a un *aumento significativo della complessità* dei prodotti, dei processi e dei significati. Una complessità gestibile con l'impiego integrato di automatismi (che abbattano i costi della varietà codificabile) e di lavoro generativo (che è necessario per gestire la parte di complessità eccedente le capacità delle macchine). In queste funzioni, avremo dunque una domanda di posti di lavoro di tipo nuovo, per svolgere compiti che richiedono non solo competenza tecnica, ma anche creatività, intraprendenza, capacità collaborative e di comunicazione.

Se il mondo si sta ripersonalizzando, bisogna dunque dire che le persone non entrano nella transizione in corso in piena sicurezza. Anzi: il crollo del lavoro esecutivo (con riduzione dei posti di lavoro e dei livelli salariali) mette in pericolo la posizione professionale e sociale di milioni di persone che fino a oggi avevano presidiato compiti esecutivi che le macchine non erano in grado di svolgere. E questo non solo nelle fabbriche della manifattura industriale – le prime a essere colpite dal fenomeno – ma anche, e per certi versi soprattutto, nelle funzioni terziarie di tipo amministrativo e commercia-

8. Per un certo periodo, in alternativa ai robot e agli algoritmi capaci di apprendere, alcuni lavori esecutivi oggi svolti nei paesi ricchi potranno essere sostituiti da lavori a basso costo svolti nei paesi emergenti. Lo stesso vale per la sostituzione del lavoro "costoso" nei paesi ricchi con lavoro a basso costo, fornito da immigrati o altri ceti emarginati: un lavoro che costa poco fino a che rimane invisibile e non tutelato nel sommerso. Si tratta di tendenze nella riallocazione del lavoro esecutivo che è in atto, come mostrano i dati di commercio internazionale e il conflitto permanente, ormai presente in tutti i paesi sviluppati, tra lavoro qualificato, capace di adattarsi alle nuove esigenze tecnologiche e lavoro dequalificato, che genera schiere di *working poor*, sia all'interno sia nelle nuove filiere globali. Nel lungo periodo, tuttavia, questa riallocazione del lavoro verso le fasce più basse e dequalificate è destinata a perdere spazio, a mano a mano che l'"intelligenza artificiale" riuscirà ad aumentare le sue capacità e cresceranno i costi del lavoro "alternativo" disponibile, nelle sue varie forme (nei paesi emergenti, nel sommerso, tra gli immigrati ecc.).

le. Due campi in cui molti compiti esecutivi cominciano a essere assegnati a macchine intelligenti, una volta che queste diventano capaci di gestire la varianza (codificabile) richiesta dalla funzione.

Nella transizione in corso, i due processi – la decadenza del lavoro esecutivo e la promozione del lavoro generativo – possono allinearsi nel corso del tempo, in traiettorie parallele, compensando così la perdita del vecchio con l’incremento del nuovo. Ma non è affatto detto che i tempi e i luoghi di questa trasformazione siano sincronizzati. Anzi, la regola sarà il contrario: nella maggior parte dei casi, la scomparsa del vecchio avrà tempi e luoghi diversi rispetto alla comparsa del nuovo. Soprattutto perché lo sviluppo di funzioni e lavori di tipo generativo, nelle filiere, implica investimenti rilevanti in capitale umano e in innovazione. Investimenti che non partono da sé, ma che qualcuno deve *decidere di fare*, assumendone i costi e i rischi relativi. Non è detto, dunque, che la transizione dal lavoro esecutivo al lavoro generativo sia realmente avviata, nei tempi giusti, specialmente in Italia, pensando ai luoghi in cui gli scompensi saranno probabilmente maggiori.

Se bisogna creare nuove competenze e nuove forme di organizzazione, è importante notare che – nella trasformazione sopra delineata – il confine tra industria e terziario è destinato a essere progressivamente rivoluzionato.

In passato, infatti, l’industria è stato il settore privilegiato per la modernizzazione basata su macchine rigide, ancorate allo sfruttamento della conoscenza replicativa, mentre al terziario sono rimasti compiti poco o per niente meccanizzabili.

Oggi, con le macchine intelligenti, le cose non stanno più così. Il terziario infatti può “industrializzarsi”, dando luogo a una gamma di *neoservizi* replicabili, che consentono di fare economie di scala servendo un mercato ampio, non più confinato a un solo luogo e a pochi clienti locali. D’altra parte, la manifattura può “terziarizzarsi”, sviluppando investimenti e posti di lavoro nelle funzioni *neointustriali* che impiegano e producono conoscenza generativa (immaginazione creativa, accesso alle reti cognitive globali, innovazione, progettazione, costruzione di programmi e filiere, invenzione e comunicazione di significati, sviluppo di relazioni affidabili o empatiche).

Ci attende insomma una *rivoluzione culturale*, non solo operativa. La concezione delle cose che abbiamo ereditato dal passato non è più adeguata a dare conto della ri-personalizzazione del sistema produttivo e della nuova divisione del lavoro tra uomini e macchine. Cominciando da un aspetto cruciale: *la concezione del tempo*.

16. La riconquista del tempo

L’integrazione complementare uomo-macchina, che segna il paradigma emergente, rimette in discussione le due concezioni del tempo che la prima

modernità ha definito e “congelato” in forme contrapposte. Per le macchine della fabbrica industriale, il tempo è un costo da comprimere al massimo: in questa prospettiva, veloce è meglio che lento. La stessa cosa non vale per gli uomini, che, nel loro mondo della vita, hanno bisogno di tempo per fare esperienza delle cose, apprezzando non solo le utilità pratiche, ma anche le emozioni e i significati che se ne possono ritrarre.

L’idea di *fast capitalism* conosciuta fino a oggi ha un significato che sta diventando obsoleto, con l’avvento del digitale: essa rimanda infatti a un capitalismo che fa propria la logica delle macchine, da velocizzare, rendendo banale o superficiale l’esperienza degli uomini e la sua lentezza costitutiva. Nella produzione lo schiacciamento del tempo vuol dire, per le persone, fare un lavoro che non dà soddisfazione e spesso non ha senso (se non quello di portare a casa lo stipendio). Nel consumo vuol dire far prevalere il criterio della quantità (il costo, i volumi) su quello della qualità (il valore emotivo e semantico dell’esperienza).

Per molto tempo, la modernità meccanica ha fatto prevalere il *fast capitalism*, impegnato a comprimere il tempo, riducendo il ruolo e la presenza delle persone. Nella linea di produzione fordista, il massimo impegno era messo nell’aumento dei ritmi, ossia della velocità di esecuzione delle operazioni previste, sia da parte dei lavoratori sia delle macchine. La riduzione dei tempi, infatti, è uno dei *benchmark* classici che abbiamo ereditato dal taylorismo: è dall’inizio del secolo scorso, che si comincia a “cronometrare” scientificamente il tempo di ogni operazione. A parità di tutto il resto, infatti, la riduzione dei tempi anche di qualche secondo riduce i costi e aumenta i volumi ottenuti dalla fabbrica: due formidabili *assist* alla crescita della produttività.

Col procedere della modernizzazione, anche il mondo del consumo ha cominciato in molti campi a interiorizzare la stessa logica: le persone devono impiegare meno tempo possibile per spostarsi in città (in metropolitana o in auto), per mangiare, per trovare le informazioni che servono e prendere le decisioni conseguenti. Ma anche per fare jogging, sport e turismo, e magari prendere un drink con gli amici tra una cosa e l’altra. Riducendo il consumo di tempo richiesto da ciascuno di questi impegni, si riesce infatti a “riempire” il proprio tempo libero con un numero sempre maggiore di “cose”, sommando le utilità ricavate da ciascuna di esse.

Ma negli ultimi anni, le cose sono cambiate. Da qualche tempo, assistiamo infatti al moltiplicarsi, nella vita di tutti i giorni, delle idee, i prodotti e i servizi che si qualificano – orgogliosamente – come *slow*, contrapponendosi alla logica *fast* a cui la modernità ci ha in precedenza abituato.

Slow Food, *Slow Tourism* e – l’ultima invenzione – *Slow Venice* sono tutte metafore che alludono alla stessa cosa: la rivalorizzazione del tempo necessario per fare esperienza delle cose. Un’esperienza non superficiale, ma legata al tempo richiesto per comprendere una situazione complessa, orientarsi

nella sua valutazione, definirne il significato, gestire il coinvolgimento emotivo proprio e degli eventuali interlocutori presenti sulla scena.

Se le persone tornano a essere protagoniste delle scelte (complesse), è naturale che torni in primo piano la natura della loro *esperienza delle cose*, sia nel mondo del consumo che in quello della produzione.

L'esperienza, come abbiamo detto, *richiede tempo* perché le persone possano capire, apprezzare e vivere consapevolmente significati ed emozioni connesse al processo di produzione o di consumo in cui sono impegnate. Per le macchine, che non vivono né significati né emozioni, l'unica cosa che conta è il costo del tempo impiegato, da minimizzare. Per le persone, al contrario, il tempo può anche essere una importante *fonte di valore*, se permette di apprezzare meglio i significati e le emozioni connesse a quanto si pensa o si fa, relazionandoci con altri o con la propria storia. Questo valore addizionale, assegnato all'esperienza *slow*, può, in molti casi, essere maggiore del costo dovuto ai minuti o alle ore in più, necessarie per portare a buon fine un'esperienza importante.

La "perdita" di valore che in passato la modernità ha imposto alle singole esperienze delle cose, comprimendo i tempi della produzione e del consumo, è rimasta discretamente invisibile in un mondo ispirato al principio di ridurre il ruolo delle *unicità personali*. Se il tempo-lavoro o il tempo-consumo viene visto come una risorsa standard, da impiegare senza varianti qualitative rilevanti, è scontato che esso si risolva in un costo da minimizzare e basta. Ma se il tempo-lavoro o il tempo-consumo si connota con le qualità personali dell'esperienza fatta da ciascuno, la qualità del risultato ottenuto conta più del tempo addizionale impiegato per raggiungerla o dei volumi standard a cui si è rinunciato.

Se l'unicità delle esperienze di produzione e di consumo è una condizione rilevante da recuperare, per guidare l'esplorazione della complessità, bisogna anche, a questo fine, mettere a punto *nuove forme organizzative*. Il guidatore che è tornato al posto di comando della sua automobile deve avere il tempo e le risorse per scegliere a ragione un percorso diverso da quelli già tracciati, in autonomia e senza troppe pressioni sulle performance da conseguire in tempi ravvicinati. E, se sceglie di andare in direzioni nuove e poco battute, volendo arricchire la qualità della propria esperienza, deve poter modificare il motore o la strumentazione dell'auto, adattandole al percorso.

L'impresa, oggi, ha un gran bisogno di avviare esplorazioni verso il nuovo, per imparare a generare valore sfruttando i maggiori livelli di complessità che, giorno per giorno, danno forma al mondo in cui deve operare, in sintonia con la pluralità di attori coinvolti. Ma la sua organizzazione può accogliere questi percorsi sperimentali, e garantire investimenti pazienti sul futuro che si sta esplorando, solo a una condizione: perdere la sua forma *piramidale*, per adottare quella di una *rete più o meno orizzontale*, in cui molti attori interdipendenti imparano giorno per giorno a collaborare e

condividere il punto di arrivo verso cui far convergere i percorsi esplorativi avviati da ciascuno.

Questa organizzazione a rete ha uno sviluppo *interno* (entro i confini proprietari) ma anche uno sviluppo *esterno*, rivolgendosi, nella filiera, a imprese, persone, territori che possono contribuire al risultato condiviso con le proprie risorse specifiche. La ri-personalizzazione non può avere peso, se assume una forma meramente individualistica, e si affida al mercato per le relazioni da allacciare: essa conta e va avanti, con il valore aggiunto conseguente, solo se l'energia dei singoli viene messa a rete, connettendosi con l'energia degli altri, in una logica di complementarità intraprendente.

Le strategie di impresa, che in passato potevano obbedire a una logica di autosufficienza rispetto all'esterno, e di ricorso al mercato per tutto il resto, devono oggi essere ripensate nella prospettiva del "lavorare in rete": con i fornitori, i ricercatori, i distributori e i consumatori finali, ciascuno dei quali contribuisce al risultato voluto (Reich 1991, Rullani 1989). Anche se non è per niente facile passare da una razionalità individuale, ereditata dalla storia e fino a poco tempo fa legittimata dalla teoria, a una razionalità condivisa tra attori oggettivamente interdipendenti, nella generazione di valore.

La storia accidentata del *contratto di rete* (Cafaggi 2009, Calzolaio *et al.* 2013), in Italia, ossia di una nuova relazione contrattuale di tipo collaborativo tra le imprese della galassia imprenditoriale italiana, mostra quanto sia difficile raggiungere risultati rilevanti e stabili su questo terreno. Dopo una sperimentazione ormai durata diversi anni, le reti di impresa riconosciute contrattualmente continuano a crescere, ma lentamente: la loro esperienza ha finora avuto bisogno di tempo per consolidarsi e propagarsi. Dobbiamo capire perché.

17. Produzione a rete: la trama che sorregge la ri-personalizzazione

In economia, le reti di impresa sono forme organizzative in cui la co-produzione di valore viene assunta come progetto condiviso, da parte di un insieme di imprese che apportano risorse complementari.

Come abbiamo detto, la ri-personalizzazione oggi sta trasformando sia le vecchie piramidi gerarchiche (di grande impresa), sia la galassia delle tante microimprese addensate nei distretti industriali. In ambedue i casi, l'*upgrading* delle responsabilità delle persone e lo sviluppo della loro autonomia collaborativa richiede la creazione di *forme organizzative a rete*, tra le unità strategiche interne (*strategic business units*), ma anche tra le diverse soggettività che collaborano alla creazione di valore nelle filiere produttive o nelle ecologie territoriali (Pilotti 2000).

Questa collaborazione assume in genere una forma *fiduciaria*, basata sulla conoscenza reciproca tra le parti e sulla convergenza delle visioni del futuro adottato: ci si struttura come parti di una filiera o di un movimento, assumendo ruoli complementari che creano interdipendenza tra le parti e sollecitano prassi collaborative, non sempre facili da portare avanti con continuità.

Quando, in questo quadro, emerge la necessità di fare investimenti importanti e difficilmente reversibili, l'interdipendenza fiduciaria, tuttavia, può non bastare: per assumere rischi che dipendono dal comportamento altrui diventa utile una *garanzia contrattuale*, ossia un impegno formale assunto dalle parti in causa, che riduca i rischi di ciascuno in una logica di condivisione degli investimenti, delle capacità e dei risultati conseguiti. In questa logica, accanto ai contratti di fornitura e di coinvestimento che sono normalmente stipulati tra le parti, in Italia è stato definito, come si è detto, un contratto ad hoc (il *contratto di rete*), fondato sull'idea che diverse imprese condividono un progetto, creano un organo di governo congiunto e definiscono le regole di una collaborazione impegnativa, destinata a durare nell'interesse reciproco (Rullani 2008).

Le reti possono nascere, innanzitutto, dalla *decostruzione di grandi organizzazioni*, che tentano di sburocratizzarsi e decentrare responsabilità una volta concentrate nella piramide organizzativa. I maggiori spazi assegnati alle iniziative intraprendenti delle persone derivano, in questo caso, dalla rinuncia a regole troppo formali e a programmi troppo rigidi, calati dall'alto. Questa rinuncia è la premessa non per lasciare operare la decomposizione passiva delle strutture organizzative precedenti, ma per mobilitare energie innovative al fine di ricostruire i sistemi collaborativi che fanno dell'impresa un sistema sinergico, invece di un insieme anarchico di gruppi e iniziative sparse.

Le reti, che succedono alla gerarchia del comando di origine fordista, sono in effetti sistemi non gerarchici, ma nemmeno disorganizzati. Esse sono in realtà basate sulla cosiddetta "forza dei legami deboli"⁹: una cornice colla-

9. I legami deboli delle reti danno luogo a una condizione di interdipendenza (tra i singoli attori) che viene tenuta insieme e finalizzata ad un risultato comune da un presupposto: che i singoli partecipanti alla rete abbiano interesse a mantenere il legame così creato, in particolare considerando il fatto che vi hanno investito il loro tempo, il loro denaro e la loro attenzione. Se il legame si scioglie, questi investimenti andrebbero persi. Per questa ragione, il sociologo Mark Granovetter (1973) ha parlato, in epoca non sospetta, di "forza" dei legami deboli, collegati all'interdipendenza collaborativa, perché le parti di un rapporto a rete su cui hanno investito hanno interesse a mantenerlo in vita, tenendo conto delle ragioni e degli obiettivi delle parti con cui ci si è collegati. Questo tipo di "legame forte", e al tempo stesso flessibile, contrasta con la natura effimera dei rapporti tra parti che restano tra loro indipendenti (per esempio gli attori che stipulano contratti su mercato perfetto, senza vincoli permanenti). Ma, al tempo stesso, il legame "debole" a rete può essere più resistente e adattivo rispetto al "legame forte" di rapporti che vincolano le parti all'interno di un unico comando proprietario (per esempio il rapporto tra i diversi reparti o divisioni interne alla stessa grande impresa): un legame forte che impedisce alla controparte di uscire liberamente dalla relazione, infatti, sollecita il con-

borativa vitale, in cui le singole unità (o persone) hanno margini per innovare, assumere rischi, proporre criteri di misura delle performances e di distribuzione del valore coprodotto.

Non si tratta di una traiettoria anomala, nella storia dell'apprendimento biologico: da sempre l'evoluzione è appunto basata su ecologie che, grazie ai "legami deboli" tra le diverse unità possono sperimentare una pluralità di innovazioni dal basso: le innovazioni di maggiore successo possono poi essere selezionate e diventare patrimonio collettivo del sistema (Laszlo 1985). Si tratta di forme che il capitalismo moderno è stato capace di interiorizzare, aumentando la sua capacità di risposta alla complessità emergente (Moulier Boutang 2002).

Il management di livello intermedio e i quadri, che in precedenza erano dedicati al lavoro esecutivo (realizzazione di programmi dati, con misure e criteri di distribuzione del valore altrettanto dati) hanno la possibilità – e qualche volta devono – imprenditorializzarsi, assumendo la guida di automatismi e reti che esplorano il nuovo. Ma anche i reparti e le singole persone, in fabbrica e in ufficio, acquistano una certa libertà di organizzazione del lavoro (nel tempo) e una certa mobilità (nello spazio), diventando in questo modo di necessità soggetti autoorganizzatori, responsabilizzati non tanto sull'orario o sulle procedure, quanto sui risultati ottenuti. Lo stesso vale per tutta la corona dei fornitori dell'indotto che una volta erano relegati a svolgere compiti esecutivi (lavorazioni su progetti dettati analiticamente dal committente) e che oggi vengono incentivati a proporre soluzioni, partecipare a processi di coinnovazione, creare reti che consentono loro di avere maggiori competenze e responsabilità.

Crescendo l'autonomia, le maglie dell'organizzazione si allargano e il sistema si ricomponesse la collaborazione nella rete riesce a elaborare e condividere regole, codici, metodi di misurazione delle performances, criteri non conflittuali per la distribuzione del valore coprodotto.

Ma, come abbiamo detto, non ci sono solo le reti nate dalla decostruzione delle grandi organizzazioni piramidali. Nel caso della *piccola impresa e del*

flitto di tutti con tutti, perché ciascuna unità cercherà di far valere il proprio punto di vista e il proprio potere contrattuale contando sul fatto che le altre parti non possono sottrarsi, uscendo dalla relazione. È quanto accade, per esempio, al rapporto dialettico tra il sindacato dei lavoratori di una grande impresa fordista e il capitale che ha la proprietà della stessa. Il sindacato può esasperare le forme di lotta, per aumentare il proprio potere contrattuale, contando sul fatto che la controparte non può sottrarsi, licenziando tutti. Allo stesso modo, il management dell'impresa può, in certe circostanze, accentuare la propria pressione sui lavoratori dipendenti contando sul fatto che essi non siano in grado di sottrarsi, licenziandosi. La conclusione è che le reti sembrano forme organizzative deboli, se si guarda agli aspetti formali (contrattuali o fiduciari) delle organizzazioni a rete esistenti. Ma questa apparenza può, in molti casi, contrastare col fatto che questo tipo di organizzazione sia resiliente rispetto agli ostacoli che emergono nel corso della storia e abbia il pregio di incentivare le parti a collaborare, tenendo conto delle aspettative e necessità reciproche.

capitalismo personale, le reti nascono da un processo inverso da quello in essere nella grande impresa: non si tratta di decentrare e distribuire tra molte unità quello che prima era concentrato nel vertice di una organizzazione, ma si tratta di unire o coordinare persone e imprese che in precedenza operavano separatamente, con la tipica logica dell'individualismo imprenditoriale: ognun per sé, e Dio per tutti.

Non tutte le piccole imprese, di fronte ai grandi cambiamenti in essere, hanno scelto la strategia di “entrare in rete”, o per via contrattuale o soltanto su base fiduciaria, coinvestendo con altri partner su certi percorsi di innovazione, in vista di vantaggi comuni.

Molte imprese hanno, al contrario, scelto la via opposta: facendo leva sulle proprie capacità, hanno cercato di fare a meno degli altri, elaborando innovazioni e cercando posizionamenti di mercato che consentano di “fare da sé”, dal punto di vista dei capitali necessari, delle competenze da mettere in campo e delle relazioni da attivare. Buona parte degli operatori preesistenti hanno, in effetti, continuato con il modello dell'impresa monoperonale indipendente, che conta sulle proprie forze, magari puntellandosi con qualche apporto di capitale nuovo o con qualche idea “forte”, carica di promesse.

Ma non è una soluzione che possa andare bene per tutti. Anzi. Se le innovazioni da fare per reggere la pressione della concorrenza globale eccedono le risorse e le capacità disponibili per la singola impresa – ed è un caso che si registra con frequenza crescente – la costruzione di reti collaborative diventa una necessità. Sfidante, certo, ma inevitabile. L'alternativa, alla lunga, è vendere o fondersi con altri. Oppure attendere sperando che cambi il vento, fino a che i margini di sopravvivenza saranno diventati così esigui da dover chiudere.

Tra tutte queste possibilità, la costruzione di reti collaborative, di tipo fiduciario o contrattuale, brilla – per tutta una serie di microimprese – come la stella polare, specie se la collaborazione da stabilire è con medie imprese e filiere che ispirano fiducia e garantiscono, almeno per un po', una rete estesa di contratti stabili, al servizio di mercati che “tirano”. Molte piccole imprese vedono in questa prospettiva la possibilità di rimanere autonome, pur arricchendo la gamma di competenze, idee e progetti accessibili, con cui fronteggiare la concorrenza: le persone, in un contesto del genere, accettano di modificare in senso collaborativo il proprio ruolo, per poter utilizzare a pieno la loro intraprendenza e la loro disponibilità a investire sul nuovo.

Del resto, lo sviluppo di un'organizzazione a rete non è solo un puntello che rimedia la mancanza di scala della piccola impresa. Come abbiamo detto, infatti, in realtà sono state per prime le grandi imprese a adottare strategie collaborative nelle alleanze tecnologiche, commerciali, produttive (modularità condivisa, piattaforme comuni) e di certificazione/comunicazione dei significati collegati ai prodotti posti sul mercato.

Oggi ogni innovazione rilevante non nasce e non si organizza all'interno della singola impresa, anche se grande e multinazionale: c'è bisogno di un contorno di alleati con cui condividere conoscenze, standard e investimenti; e c'è bisogno di mobilitare filiere molto estese e articolate intorno ai progetti portati avanti.

In realtà, l'organizzazione a rete – con autonomia delle singole unità, ma stabilità del loro legame – è la *forma tipica di uso della conoscenza* nel paradigma emergente. La conoscenza che esprime la sintesi tra l'intelligenza replicativa delle macchine e l'intelligenza generativa degli uomini, ha bisogno di reti che consentano alla sua generatività di svilupparsi senza contraddire e paralizzare la sua replicabilità.

Il vantaggio ottenuto con le reti discende in primo luogo dalla possibilità di usare in rete le conoscenze specializzate che ciascun partner mette a disposizione degli altri, moltiplicando le economie di riuso ritraibili. Ma bisogna anche considerare un'altra cosa: la rete garantisce a ciascun partner un minore costo e una maggiore velocità nella realizzazione di *innovazioni importanti*, che possono essere progettate e realizzate, usando allo scopo non solo le proprie conoscenze/capacità ma anche quelle degli altri partner.

La rete, dunque, non significa solo “stare insieme” o condividere qualche idea sul mondo. In realtà le reti reggono nel corso del tempo, superando gli inevitabili ostacoli e conflitti, *solo se rendono*: perché questo accada, non basta “fare rete”. Bisogna che i modelli di business di ciascuno e i ruoli delle persone entro il circuito collaborativo cambino, creando una situazione che consente la specializzazione reciproca tra le imprese coinvolte e la condivisione delle conoscenze critiche. La costituzione di una rete, in altre parole, non serve per fare le stesse cose che si sono fatte in precedenza, quando l'impresa operava in solitario; ma serve per fare cose *diverse*, più complesse e difficili. E dotate di moltiplicatori maggiori.

Il cambiamento evolutivo del business attraverso cui le singole imprese riescono a sfruttare il vantaggio di rete prende forma attraverso quattro linee di esplorazione del possibile (Rullani 2011):

- la *specializzazione reciproca* che riduce l'investimento e il rischio assunto per ogni singola impresa della rete, e aumenta i moltiplicatori di uso;
- la *condivisione di conoscenze* in tutti i campi in cui conviene utilizzare quello che i diversi nodi della rete sanno già, invece di impiegare tempo e denaro per produrlo nuovamente;
- la *coinnovazione* che mette insieme competenze complementari, in modo da poter progettare cose più difficili e complesse di quelle che potrebbero essere realizzate dalla singola impresa;
- l'*allargamento del bacino di riuso* della conoscenza posseduta, se la rete consente di disporre di risorse connettive (marchi, catene commerciali ecc.) più estese ed efficaci di quelle disponibili per la singola impresa.

Da questo punto di vista, le reti sono forme organizzative molto diverse dalle classiche forme di collaborazione tra imprese che – come accadeva in passato ai *consorzi* e alle *cooperative* – mettevano in comune una singola fase produttiva (la cantina sociale, il marchio di qualità, la commercializzazione, l’approvvigionamento ecc.), per conseguire le necessarie economie di scala in quella specifica attività, lasciando che i soci continuassero sostanzialmente a fare le stesse cose di prima. Con un doppio inconveniente, però: di rimanere concorrenti tra loro, cosa che certo non favoriva la governance del sistema nel corso del tempo; e di “ingessare” l’evoluzione del modello di business (sia dei soci che del consorzio), cristallizzando l’iniziale divisione del lavoro, una volta che questa è stata tradotta in regole, statuti, quote di partecipazione. Un frame da cui, successivamente, può diventare difficile uscire, per adattarsi al cambiamento dei tempi.

In effetti, le reti che utilizzano efficacemente la conoscenza sono strutture *intrinsecamente dinamiche*, perché inducono le imprese a modificare i loro modelli di business, in modo da sfruttare al massimo le economie della condivisione collaborativa. E devono, di conseguenza, poter ridefinire con una certa frequenza lo schema di divisione del lavoro adottato in modo condiviso.

18. Il percorso italiano: ripartire dalle persone, e dai loro progetti di vita (nel capitalismo globale della conoscenza in rete)

Tornare alle persone, dunque non basta. Bisogna che le (nuove) persone da mobilitare creino reti adeguate e siano competitive – quanto a professionalità e autonomia – con le alternative presenti nel sistema attuale.

Partiamo da una domanda: se è vero – come è vero – che il capitalismo italiano, dal 2000 in poi, è bloccato da una pressione competitiva che ne riduce i margini, ne inibisce gli investimenti e riduce di molto la crescita di produttività (anche rispetto agli altri paesi europei), come possiamo andare oltre l’assetto attuale, dimostratosi sinora insufficiente e precario?

La risposta è semplice e complessa allo stesso tempo: bisogna ripartire dalle persone intraprendenti e disposte a investire al rischio sul futuro. Tante o poche che siano. Soprattutto bisogna aiutare queste persone ad accrescere la propria competenza professionale, cambiando attitudini e reti ereditate dal passato. Allargandone il numero, la vitalità e la reputazione sociale.

Come abbiamo visto, sono ormai molti i settori in cui la complessità postfordista ha rimesso in pista le persone e la loro intelligenza, facendo crescere la domanda di *working knowledge*. Formazione, capitale umano, *learning organizations* e *learning regions* sono capitoli importanti della strada

che oggi tutti i capitalismi nazionali stanno intraprendendo, affidandosi non solo alle innovazioni di singole imprese ma a qualche forma di intelligenza collettiva (Levy 1994).

L'Italia lo deve fare, al pari degli altri. Infatti, la modernizzazione degli anni a venire non sarà principalmente un affare di macchine e di tecnologie (che pure hanno la loro funzione da svolgere); ma sarà soprattutto una *rivoluzione intellettuale*, destinata a investire senza eccezioni l'intelligenza dell'*impresa* e quella del *lavoro*.

Tuttavia, facendo un confronto con le condizioni di partenza di altri paesi, bisogna dire che proprio in Italia abbiamo da superare più di un handicap, per cui le cose, per il nostro capitalismo intraprendente, non sono affatto semplici. A parte il gap quantitativo che molti indicatori mettono in evidenza (numero dei laureati, peso della R&S, numero dei ricercatori ecc.), rimane un problema di *qualità*: come abbiamo detto, non basta più la generosità – un po' creativa e un po' garibaldina – del capitalismo personale, che ha messo l'intraprendenza delle persone al servizio dell'apprendimento. Per reggere sul mercato globale e nelle funzioni immateriali oggi bisogna appoggiare la *working knowledge* su una solida base di *linguaggi formali* (ingegneria, informatica, contabilità, management, progettazione, design, estetica ecc.) e di *ricerca*. È un investimento che il nostro paese per ora non ha fatto e che esita a fare, nonostante ci siano mille e una ragioni per fare il gran passo, rimettendo l'*exploration* generativa in tiro con l'*exploitation* moltiplicativa della conoscenza.

Tre sono le sfide fondamentali da raccogliere su questo fronte:

- passare dalle competenze *tecniche*, che insegnano a risolvere problemi dati, a competenze *intellettuali* che consentono di ridefinire i problemi, esplorando il mondo del possibile e del nuovo;
- attrezzarsi per un percorso di approfondimento delle *specializzazioni* dei singoli lavori nei compiti e nelle filiere globali, ma organizzando le competenze in modo da rendere *reversibili* le specializzazioni stesse, grazie a una robusta immissione di *sapere di tipo generale*;
- spostare l'accento dalla *formazione* che trasferisce un sapere dato, posseduto da un teacher, all'*apprendimento autoorganizzato*, che cerca di costruire un sapere non preconstituito in rapporto ai diversi interessi e progetti delle persone coinvolte, magari – se serve – con l'assistenza di esperti che forniscono un servizio di consulenza, supporto, valutazione dei risultati.

La sintesi tra questi tre “salti evolutivi” porta a un percorso in cui il cambiamento viene gestito utilizzando una rete fitta e affidabile di relazioni dialogiche e progettuali, che aprono le esperienze preesistenti ad altro.

19. Intrecciare le competenze tecniche con le competenze intellettuali

Piccole e grandi imprese sono, dunque, di fronte a una svolta, che prepara un cambiamento di fondo nella loro strategia e nel loro posizionamento di mercato. Si tratta di una rivoluzione nel modo di pensare e di operare, che ha una costante: l'impresa accetta di *dipendere* da servizi, competenze, comportamenti di altri. E deve dunque imparare a *governare il rapporto* con la catena di fornitori, di distributori, di committenti, di licenziatari, di finanziatori, di istituzioni messe a presidio del territorio. Un sistema esteso e diversificato di co-protagonisti da cui dipende la sua economicità.

Per muoversi in questa rete che è mobile e differenziata allo stesso tempo, occorrono competenze diverse da quelle che sono state coltivate in passato nelle grandi organizzazioni burocratiche o manageriali.

In una *rete proprietaria*, in cui l'intelligenza è concentrata nel vertice, le competenze che venivano diffuse nel corpo dell'organizzazione erano prevalentemente *tecniche*: si esercitavano su *oggetti* (le macchine) o su comportamenti controllabili; erano sottoposte al *calcolo di ottimizzazione*; prendevano la forma di *procedure deterministiche e astratte* di soluzione dei problemi. Anche le tecnologie digitali venivano impiegate in questo modo, dal momento che i computer potevano fornire la possibilità di concentrare le informazioni rilevanti al vertice e di meccanizzare gli ordini e le rilevazioni di risultato nei reparti operativi.

Ma tutto cambia nel momento in cui la rete proprietaria perde la sua compattezza e la sua chiusura logica, aprendosi ad altri apporti. In una rete *non proprietaria o solo parzialmente proprietaria* le competenze essenziali diventano oggi di tipo *intellettuale*, perché hanno a che fare con soggetti o sistemi dal comportamento non deterministico, non fissato in anticipo da ordini di servizio, procedure o programmi. Ordini, procedure e programmi esistono, ma il compito fondamentale delle intelligenze applicative che vengono messe al loro servizio non è di eseguire meccanicamente quanto prescritto, bensì di inventare modi appropriati per colmare il gap tra la semplicità del programma e la complessità del mondo reale in cui deve operare.

Come abbiamo detto, la rete non è dunque un sistema basato su “legami forti”, gestiti a comando o secondo programma. Per cooperare entro un quadro di “legami deboli” – tipici della rete – i molti soggetti che accettano di dipendere l'uno dall'altro devono saper comunicare, immaginare, assumere rischi, costruire la propria reputazione, convincere altri della bontà del proprio progetto strategico: tutti processi *inventivi e dialogici* che hanno poco a che fare con il calcolo tecnico e le procedure formali. Piuttosto rimandano alla capacità *intellettuale* di tenere insieme diversi punti di vista, cercando le loro possibili intersezioni collaborative.

Le stesse tecnologie digitali devono essere usate in modo creativo: non per concentrare e meccanizzare informazioni, ma per avviare dialoghi interattivi, comunicando le proprie idee ad altri e cercando l'accordo sulle cose da credere e da fare.

Il cambiamento da realizzare non potrebbe essere più netto, perché, in questo modo, il baricentro del sapere produttivo slitta dalla tecnica astratta, incorporata nelle macchine, all'intelligenza fluida di cui sono portatori le persone.

La matrice delle competenze tecniche, infatti, è di tipo ingegneristico: la tecnica si applica alle macchine e riduce gli individui a macchine. Invece le competenze intellettuali hanno le loro radici nelle scienze e nelle pratiche sociali: si tratta infatti di apprendere a comunicare, capire le intenzioni degli altri, assumere obblighi, dare garanzie ecc. La logica è quella che sposta l'accento dalle *hard* alle *soft skills*. Cultura, storia, contesti diventano essenziali per fornire competenze capaci di funzionare nella complessità del mondo reale. La globalizzazione, con le sue contaminazioni multiculturali, costituisce un terreno elettivo per lo sviluppo di competenze imprenditoriali e manageriali costruite su un terreno antropologico e storico-culturale (Rullani F. e Rullani E. 2018, cap. 11).

Tuttavia, la competenza tecnica non diventa per questo meno importante. Intanto bisogna acquisire un *nuovo tipo di competenza tecnica*: quella che consente l'*accesso* al patrimonio di conoscenze e competenze presente nella rete globale. Non basta né l'abilità pratica, ottenuta sulla base della propria esperienza, né l'iper-specializzazione in un singolo campo, senza rapporti col divenire del sapere globale. Bisogna invece saper utilizzare, sul proprio campo pratico, i linguaggi, gli standard, i programmi, le convenzioni, le risorse di ricerca, le regole giuridiche di volta in volta richieste. Portando a sintesi fonti diverse di sapere e di visione.

In secondo luogo, anche in un'economia della complessità, la tecnica ha un ruolo importante: alla competenza tecnica (per esempio al calcolo) sono affidati tutti i problemi *semplici* o *semplificabili*, fino al punto di ammettere risposte deterministiche. Per concentrare attenzione e risorse sulla gestione della complessità, occorre infatti *semplificare* tutti i problemi che possono essere *banalizzati* senza inconvenienti. In questo caso, la competenza tecnica che viene richiesta per gestire questo tipo di problemi artificialmente banalizzati deve essere affiancata dalla capacità intellettuale di presidiare la semplificazione, governando i confini tra calcolo e complessità.

In breve: per le imprese italiane, oggi servono nuove competenze intellettuali e una nuova base tecnica se si vuole riuscire – come e meglio degli altri – a estrarre valore dalle conoscenze distribuite nelle reti di cui già disponiamo: le filiere del made in Italy, che hanno affermato la loro qualità distintiva nel circuito mondiale, e che necessitano di essere declinate entro la rivoluzione digitale; i territori distrettuali che hanno espresso medie im-

prese capaci di stare sulla frontiera dell'innovazione in corso, trainando anche una parte dei fornitori locali e dei lavoratori del settore; i circuiti università-industria che stanno sperimentando la traduzione di molte competenze pratiche in sapere formale, suscettibile di uso condiviso e di applicazioni tecnologiche evolute.

Si tratta di percorsi che cercano di agganciare, in modo più o meno efficace, le grandi onde della rivoluzione digitale in corso, valorizzando così sia le imprese sia i lavoratori impegnati sulla frontiera del nuovo.

Da un lato le nuove competenze trasversali e generative potranno essere soddisfatte da *specialisti* delle diverse funzioni, che sono attivi, ai vari livelli della *digital transformation*; ma, dall'altro lato, bisognerà aggiornare e riposizionare *tutte le vecchie professionalità*, introducendo in esse un bagaglio adeguato di competenze orientate al lavorare in rete.

20. Integrare l'uno e il molteplice in una gamma di specializzazioni reversibili

La logica organizzativa tradizionale prevedeva compiti ben definiti e stabili nel tempo, cui corrispondeva una spinta verso la specializzazione funzionale della formazione: nell'economia complessa dei nostri giorni, al contrario, *i problemi devono essere autodefiniti da chi se ne fa carico e cerca di condividerne il significato con altri*. Il classico *problem solving*, in altre parole, diventa anche, e forse principalmente, *problem setting*. Di conseguenza i compiti assegnati non sono più quelli scritti – una volta per tutte – nell'organigramma, ma variano nel tempo assieme ai problemi, cui occorre dare forma e senso.

Si richiede, dunque, che la professionalità delle persone, ai vari livelli dell'organizzazione, sia *polivalente*, flessibile. Non serve una gamma di professionalità ordinata in un portafoglio di tecniche, ricco quanto si vuole, ma sempre insufficiente a tenere conto dell'evoluzione e delle novità che continuamente si presentano. Serve invece un sapere di tipo *metodologico* e *relazionale*. Il professionista capace non può sapere in partenza quale sia la risposta migliore ai molti problemi che si troverà di fatto ad affrontare, ma *sa invece come trovare la strada per affrontarli*.

In altre parole, egli deve essere in grado di:

- andare a cercare lo specialista di volta in volta più adatto, anche all'esterno (capacità di relazione e di *outsourcing*);
- sperimentare alcune soluzioni con la mobilitazione di team appropriati (capacità di socializzare e di apprendere);
- attivare circuiti di autoricerca e autoformazione, magari con l'aiuto di un formatore che diventa consulente per questo tipo di problemi.

Nell'impresa disegnata sul modello fordista del passato, la specializzazione ha consentito di parcellizzare compiti e competenze, riducendo i costi delle conoscenze, una volta che queste sono state organizzate secondo una matrice che le specializza per funzioni, per mestieri, per mansioni e via dettagliando. La specializzazione professionale è stata vantaggiosa, dal punto di vista del conto economico, perché:

- ha permesso di ridurre l'investimento formativo iniziale necessario per accedere al compito;
- ha aumentato il riuso (replicativo) delle conoscenze possedute in ciascun punto del sistema;
- ha reso prevedibile (controllabile) il comportamento delle persone, attraverso procedure e calcoli semplificati, prestabiliti dall'alto nella soluzione dei problemi.

Tuttavia, la scelta di specializzare persone, competenze e procedure su problemi standard, decisi a priori, ha avuto anche i suoi inconvenienti. Il maggiore dei quali è derivato dal fatto che le specializzazioni erano costruite supponendo una loro permanenza e validità di lungo periodo. Non solo: ogni specializzazione era vincolata a tutte le altre, in una ragnatela di integrazioni reciproche fissata dall'alto e difficile da modificare.

Non avendo le persone i mezzi per modificare né la ragnatela costruita dall'impresa, né il proprio spazio di azione, di fatto le specializzazioni disegnate entro l'impresa fordista erano *irreversibili* o, per lo meno, difficilmente reversibili. In molte delle imprese che hanno iniziato un percorso di cambiamento, di fatto è risultato molto difficile modificare compiti e professionalità di lavoratori che, nella loro carriera lavorativa, avevano imparato a svolgere soltanto un compito e non avevano fatto esperienza di altro.

Oggi, in un'economia che non è più regolata dall'alto ma che ha a che fare con fenomeni e opportunità imprevedibili, *out of control*, diventa sempre più difficile preordinare, rendere coerenti e integrare i saperi specialistici di cui l'impresa ha bisogno. Da un lato perché le specializzazioni di cui si dispone, all'interno, sono poco plastiche e dunque creano rigidità. Dall'altro perché le nuove specializzazioni che servirebbero sono, in gran parte, collocate al di *fuori* dello spazio di controllo proprietario del management. Cosicché è difficile intercettarle, valutarle, organizzarle coordinandole con i propri programmi.

Specializzazione, coerenza e integrazione vanno dunque raggiunte in altro modo. Ossia attraverso processi di *comunicazione* e di *condivisione* tra soggetti diversi, che mettono insieme, in modo flessibile e reversibile, imprese, persone e *skills*. Per rendere reversibili le proprie specializzazioni e per inglobare nel *problem solving* le specializzazioni di altri, anche chi non è abituato a guardare oltre il proprio compito deve invece imparare a *lavorare*

in rete. Cominciando da un punto: è necessario adottare una visione *generale e condivisa* delle cose, che consenta di inquadrare il problema con cui si ha a che fare da punti di vista non ripetitivi e rituali.

Torna di attualità, anche nelle competenze manageriali, un sapere di tipo *umanistico e trasversale* che in passato è stato sacrificato alle specializzazioni tecniche, amministrative, commerciali ecc. Non che il sapere specialistico non sia importante, ma esso rischia di diventare rapidamente obsoleto e non integrabile con l'esterno. L'evoluzione verso il nuovo è invece possibile se le competenze specialistiche sono accoppiate in ciascuna persona e in ciascuna impresa con una robusta base di *competenze generali*: che servano a capire, prima che a eseguire; a valutare, prima che a calcolare; a comunicare, prima che a decidere.

Sarebbe però sbagliato preconizzare il tramonto della specializzazione e il ritorno all'umanesimo di una cultura generale, fine a sé stessa. Il mondo dell'economia globale e delle reti è in realtà il mondo delle *mille specializzazioni in divenire*. Il livello medio di specializzazione delle imprese e delle persone è infatti destinato ad aumentare, non a diminuire: ma, proprio per questo, lo specialista deve avere i mezzi per tornare di volta in volta indietro, modificando e innovando, anche radicalmente, quello che si è (temporaneamente) scelto come proprio *core* professionale.

L'intensità e la natura della specializzazione vengono, del resto, trasformate proprio dalla possibilità di *lavorare in rete*. Da un lato, la rete porta le specializzazioni ad *approfondirsi* perché diventa possibile scambiare più estesamente e più intensamente la conoscenza posseduta con altri specialisti, in modo che ciascuno possa focalizzarsi sulle sue *core competences*. Dall'altro lato, invece, la rete rende assolutamente necessaria l'*integrazione flessibile, reversibile*, di questi specialismi. Bisogna insomma avere la capacità di ricombinare saperi specialistici diversi e di "tornare indietro" da percorsi di specializzazione che, a un certo punto, si rivelano perdenti o superati.

21. I percorsi di learning, che attivano l'apprendimento per autoorganizzazione

Il processo di cambiamento delle professionalità che si sta mettendo in moto ha proporzioni enormi e richiede tempi lunghi. Ma offre, a chi – in un settore – lo intraprende per primo e con soluzioni innovative, grandi possibilità.

Una delle variabili chiave di questo processo di adattamento è l'*elasticità di risposta* ai problemi realizzata dall'offerta di professionalità. Questa elasticità dipende dalla qualità del *sistema sociale di apprendimento* che genera nuove capacità professionali mediante il *learning by doing* sul campo, la formazione professionale, l'istruzione di base.

Tale risposta, oggi, è impacciata da diversi fattori.

Prima di tutto lo scarso uso, nella pratica formativa, delle tecnologie digitali e delle reti che consentirebbero ai diversi centri di *condividere con altri i costi e i rischi degli investimenti cognitivi* da fare. Spesso, l'apprendimento professionale, nelle sue varie forme, si svolge infatti con modalità tradizionali e senza avere le economie di specializzazione e di scala che sarebbero consentite da una più ampia divisione del lavoro tra *business schools*, istituti professionali, università, imprese (Dal Fiore, Martinotti 2006).

In secondo luogo, per rispondere alla domanda (latente e non soddisfatta) che emerge dalla transizione in corso, bisogna *cambiare il concetto stesso di formazione*.

Nella sua forma tradizionale, la formazione mira a trasmettere un sapere già compiuto, meglio se ben codificato e formalizzato. Dunque, la formazione è un processo che mette in rapporto un “docente” che sa e una classe di “discenti” che non sanno ma vogliono apprendere. Oggi questa modalità di formazione sta diventando inadeguata, perché, nella maggior parte dei casi, il sapere che deve essere acquisito non è qualcosa di compiuto e codificato, ma è un processo *in divenire*. Si dà come sapere validato, affidabile, soltanto *attraverso l'esperienza*: in altre parole, per imparare qualcosa bisogna sperimentarla, viverla nella sua complessità, scoprirne il contesto e i significati meno evidenti. Per stare su questo terreno, bisogna passare dalla formazione *per trasmissione* del sapere, all'apprendimento *per esperienza*.

Ciò vale per i settori innovativi, in cui il cambiamento è così accelerato che tutto il sistema della conoscenza diventa fluido, continuamente mutevole. Ma vale anche per i settori più tradizionali e statici, dove il sapere “che conta” riguarda oggetti di grande varietà e varianza: i rapporti personalizzati con i clienti, le differenze e specificità di ciascun contesto, i servizi che vengono continuamente riformulati per venire incontro alle esigenze mutevoli del mercato ecc.

La complessità, come abbiamo detto, implica che la decisione sia affiancata – preceduta e seguita – da un'insieme di *azioni esplorative*, il cui scopo è di saggiare e selezionare lo spazio delle possibilità che si ha effettivamente di fronte e che non si conosce. Decidere è insomma un tutt'uno con lo *sperimentare* le soluzioni che vengono di volta in volta prescelte.

Del resto, solo quando ci si riferisce a un'esperienza concreta diventa possibile precisare il contesto in cui si pone un problema. E se il contesto è importante, nessuna soluzione può essere appresa in astratto, senza fare riferimento a una specifica esperienza e al suo contesto.

22. La nuova sintesi: il lavoro che apprende, l'apprendimento che dà senso al lavoro

Come si è detto, grazie alle nuove possibilità di relazione legate alla comunicazione in rete, cambia il modo di lavorare. Ma in parallelo cam-

biano anche i *tempi* e i *luoghi* dell'apprendimento (assistito o condiviso in rete). Lavoro e apprendimento possono dunque essere maggiormente compenetrati.

Se questa possibilità viene sfruttata, il rapporto tra apprendimento e lavoro può diventare strettissimo: si impara creando parentesi, momenti di focalizzazione assistita o condivisa sul *learning*, durante la pratica lavorativa; e si lavora facendo esperienze nuove, che esplorano possibilità fuori dal consueto. È così che lavoro e apprendimento tendono ormai a intrecciarsi nella pratica di tutti i giorni. E possono trasferire questo intreccio in un sistema formativo che alimenta esperienze di *autoapprendimento*, distribuite nelle diverse e distanti realtà professionali, fornendo modelli interpretativi che consentono di progettare, sostenere, socializzare e alla fine codificare l'esperienza di *learning* compiuta in uno schema condiviso, e – come tale – riproducibile.

Si tratta di un'evoluzione prevedibile, per il medio-lungo periodo. Ma che resta tuttora distante, forse troppo distante, sia dalla pratica quotidiana del lavoro svolto in azienda, sia dalla didattica offerta dalle strutture formative attuali.

Essa disegna, però, una tendenza abbastanza chiara: per reggere alla competizione, le attuali strutture di offerta della formazione – compresa la formazione manageriale – *dovranno applicare a sé stesse* la rivoluzione nel *learning* innescata dalle reti. E lo potranno fare non solo utilizzando in modo intensivo le tecnologie digitali, ma anche mettendosi in rete tra loro e con le aziende clienti. Attraverso la rete, il servizio potrà essere personalizzato in funzione dei singoli fruitori (o gruppi di essi). Potranno inoltre sorgere comunità professionali ed essere sviluppate forme di *tutorship* individuale. Attraverso la rete, infine, potranno essere innescate sul lavoro – nei suoi spazi, nei suoi tempi e nelle sue problematiche – esperienze complesse di *apprendimento creativo*, partendo da una visione delle possibilità future e cercando percorsi sperimentali per raggiungerle.

23. Ri-personalizzazione e nuova formazione: un problema impellente, ancora in divenire

Non è facile per le attuali strutture di offerta di formazione – ai vari livelli – rispondere a questo tipo di cambiamento dei ruoli e dei contenuti. Tutte le scuole sentono che il mercato non recepisce più facilmente i prodotti standard. Si cerca di personalizzare i corsi offerti, ma anche questa è una via difficilmente praticabile. Se il formatore si trasforma in *consulente* (al servizio della singola azienda), perde le sue economie di scala. Produrre sapere personalizzato, ogni volta diverso, può rivelarsi troppo costoso anche per una grande *business school*.

Dunque, non basta personalizzare i corsi (per settore, per singola impresa, per categoria professionale) e differenziare le soluzioni date dai formatori ai problemi; occorre cambiare l'obiettivo formativo da perseguire.

Come? Innanzitutto, occorre formare capacità *generali* di ragionamento, di iniziativa, di relazione perché ciascun utente della formazione possa *egli stesso* divenire capace di “personalizzare” la definizione del suo specifico problema e di trovare il percorso di sperimentazione e ricerca utile per risolverlo. Non si tratta solo di un metodo di apprendimento più efficace, in condizioni di complessità: si tratta anche di un metodo che *distribuisce l'onore e l'onere dell'investimento* formativo nella filiera, rendendo il lavoratore parte attiva, e vigile, di questo processo.

Bisogna tuttavia capire bene che cosa possa essere, in pratica, un sapere di tipo generale o trasversale, che faccia da connettore tra i diversi punti di vista e i diversi contesti.

Da questo punto di vista, non va bene la fuga verso competenze generaliste e “sommi principi” metodologici, che finiscono per negare di fatto l'utilità e l'autonomia delle specializzazioni. Come abbiamo visto, il mondo postfordista è infatti caratterizzato dalla regressione di specializzazione, ma dall'esplosione di moltissime nuove specializzazioni reversibili. Ciascuna specializzazione è così specifica da non essere autosufficiente e da dover perciò sempre *lavorare in rete* con altre specializzazioni, accettando il cambiamento continuo che ne deriva.

Lo specialista deve sapere tutto della sua nicchia; ma deve sapere anche collegarsi con altri specialisti e formare di volta in volta dei sistemi virtuali efficienti che mettono insieme competenze diverse. Pertanto, la formazione non può insegnare solo a relazionarsi attraverso il sapere comune, di tipo generale, ma deve anche aiutare ciascuna persona a fare alcune (due, tre) esperienze specialistiche, purché siano ben focalizzate e reversibili. Rendere dinamici e autoevolutivi i processi di specializzazione è una sfida difficile, ma che deve essere accettata da imprese e persone che vogliono essere parte attiva della transizione in corso. Non si tratta di rinunciare agli specialisti, ma di creare un meccanismo che sia in grado di generare specializzazioni sempre nuove, relazionandole in modo rapido ed efficiente a quelle che già esistono.

Già adesso le piccole e medie imprese chiedono professionisti di questo genere e, salvo qualche esperimento, non c'è un'offerta adeguata a rispondere alle loro esigenze: gran parte della domanda di formazione potenzialmente presente rimane così latente, inespresa.

Ma in futuro questo problema comincerà ad assillare anche le grandi imprese, che hanno l'esigenza di attivare forme di imprenditorialità “interna” e di decentrare potere decisionale e intelligenza alle molte unità di business che le compongono. Pur partendo da una posizione più evoluta, la grande impresa rischia dunque di trovarsi in una condizione sempre più simile alla piccola: servirebbero manager autonomi, capaci di relazionarsi con gli spe-

cialisti e di gestire squadre (leadership), forniti di flessibilità e attitudini polivalenti all'apprendimento. Ma dove trovarli, come formarli? E soprattutto, quanto costerebbe?

La risposta a questa domanda si trova se si comincia a pensare che la formazione, diventata *autoapprendimento* (assistito), viene a essere un investimento che ciascun professionista fa sulle sue competenze, con l'aiuto delle imprese per cui lavora e di servizi formativi "leggeri", finalizzati più all'assistenza che all'insegnamento vero e proprio. E se, nella produzione di questi servizi, l'offerta formativa comincia a lavorare essa stessa in rete, è possibile avviare un percorso di evoluzione che riesce a specializzare le competenze e a lavorare, allo stesso tempo, in filiera.

Il primo vantaggio di una soluzione del genere è quello di disporre di sapere replicabile (le specializzazioni) che può essere utilizzato in molti ambiti, abbattendo i costi e aumentando la velocità dei processi generativi di valore.

Ma, in questo tipo di attività, il conto economico non è tutto. Per far quadrare le convenienze, non basta alleggerire il servizio e distribuirlo a una rete di specialisti-formatori che sta alle spalle: bisogna mettere al lavoro l'*emozione* di chi apprende e di chi fa di questo apprendimento una *ragione di vita*.

2. La ri-personalizzazione nelle esperienze delle imprese

di *Roberta Sebastiani, Daniela Corsaro e Cristina Mele*

1. Ripersonalizzare attraverso l'innovazione partecipata

L'innovazione è sempre più un fenomeno collettivo, dove l'area R&D aziendale è uno solo dei possibili player in grado di contribuire allo sviluppo di nuove idee.

Organizzazioni e persone, a volte anche molto eterogenei tra loro, si trovano a interagire in ambienti fisici e virtuali, integrando le proprie risorse e generando conversazioni ricche di significati condivisi (Mele, Sebastiani e Corsaro, 2019).

L'era del web e dei social ha portato un trasferimento di potere e competenze al pubblico, agli utenti, ai clienti, che fanno della dimensione social un elemento attorno al quale riunirsi e aggregarsi. Grazie ai social media e alle logiche del web partecipativo, il coinvolgimento del cliente nel processo di creazione del valore è amplificato: le persone parlano delle proprie esperienze, esprimono giudizi e producono contenuti. Secondo IBM, il 74% delle aziende diviene a conoscenza di problemi con i propri prodotti/servizi attraverso i feedback dei clienti.

Attraverso le interazioni in rete, aumenta anche il valore condiviso. Il consumatore è coinvolto nel processo aziendale, dalle fasi di progettazione alle fasi di produzione (Russo Spina and Mele, 2012). Le logiche di cospirazione, coproduzione e codesign ne sono un esempio. Attraverso le connessioni, i soggetti hanno modo di ricercare la propria dimensione sociale, collaborando con l'impresa e facendo sentire la propria voce.

Il ruolo di molte aziende diventa quindi molteplice. Da una parte nutrire community di soggetti, non solo consumatori ma anche fornitori, distributori, opinion leader e appassionati in generale. In un certo senso, potremmo parlare più in termini di *actors engagement* che di semplice interazione con i diversi stakeholders. D'altra parte, le aziende si trovano a sviluppare la capacità di guardare oltre il proprio settore, connettendosi ad altri network e

sfruttando la diversità di visioni e approcci come una leva innovativa. La fertlizzazione incrociata delle competenze interne costituisce un ulteriore elemento in grado di facilitare l'apertura della rete e la creazione d'interazioni di valore.

Interessanti esempi di ripersonalizzazione attraverso l'innovazione partecipata li troviamo nei casi che seguono: Sebia, IBM, Brembo, Moleskine e D.I.GI. International.

1.1. Sebia: l'innovazione condivisa

Sebia è una multinazionale francese leader mondiale nel mercato degli strumenti e dei reagenti per l'elettroforesi delle proteine, una tecnologia utilizzata in ambito clinico per analisi diagnostiche in vitro. Nata nel 1967 in Francia, il suo obiettivo è raggiungere l'eccellenza sia di prodotto sia di servizio per portare valore aggiunto al paziente.

Nel mercato dell'elettroforesi Sebia esprime il proprio ruolo di leadership nel mondo con oltre 120 distributori e 11 filiali; tra queste la filiale italiana si conferma da molti anni il partner scelto dalla grande maggioranza dei clienti pubblici e privati nazionali.

Sebia Italia è oggi, infatti, la società numero uno nel proprio settore, presente nel 92% dei laboratori di analisi sul territorio, grazie alla superiorità tecnologica e all'eccellenza del servizio che offre ai propri clienti. Sebia ha l'obiettivo di fare dell'elettroforesi la tecnica di scelta del laboratorio di analisi per la separazione di biomarcatori proteici complessi. In quest'ottica Sebia ha messo a punto la separazione e l'identificazione del marcatore HbA1c sui propri sistemi automatici di elettroforesi capillare.

Grazie alla qualità dei prodotti e servizi l'azienda ha aumentato significativamente gli utili pur in un periodo di crisi profonda che ha riguardato e riguarda tutt'ora soprattutto il settore della sanità in cui Sebia opera.

Il futuro che si profila per l'azienda è quello di aumentare i prodotti e i servizi per la diagnosi di altre patologie affinché il paziente, beneficiando della qualità dell'offerta, possa avere percorsi clinici più mirati ed efficaci.

Tra le più importanti sfide che Sebia Italia deve affrontare allo stato attuale c'è quella di mantenere elevate le proprie quote di mercato all'interno di un settore specifico e segmentato come quello dell'elettroforesi, caratterizzato da disomogeneità di bisogni e di tipologia di clienti: grandi ospedali pubblici organizzati in aree vaste, policlinici universitari, grandi laboratori privati, piccole cliniche private. Al di là della qualità e innovatività del prodotto anche un servizio di eccellenza diviene uno strumento chiave per garantire la crescita della market share.

Per fronteggiare tali sfide il management di Sebia ha deciso di porre al centro della propria strategia la valorizzazione delle persone. Motivarle, re-

sponsabilizzarle, dare loro fiducia: questi i driver strategici per aumentare le performance del singolo e dell'azienda. Si tratta dunque di un approccio collaborativo e partecipato a sostegno del cambiamento e dell'innovazione.

In un'azienda ad alto tasso di tecnologica spesso si dimentica che dietro al prodotto ci sono i collaboratori. Per questo motivo, già più di otto anni fa, quando sono stati definiti gli obiettivi strategici dell'azienda, si è pensato di concentrare l'attenzione al tema della ri-personalizzazione. Spostare l'attenzione dal prodotto alle persone ha rappresentato un motore di cambiamento importante. Da allora uno dei claim di Sebia è diventato: "Le nostre persone, la vostra scelta".

La leadership nella prospettiva della ri-personalizzazione

Valorizzare le persone, mettere le risorse umane al centro: sono dichiarazioni d'intenti che spesso ricorrono nelle dichiarazioni dei manager, ma talvolta si riducono più a meri slogan che una volontà precisa volontà di tradurre uno statement in comportamenti effettivi.

Nel caso di Sebia, grazie al suo amministratore delegato profondamente convinto che i risultati dell'azienda e la sua capacità di stare con successo sul mercato e di innovare passi per il coinvolgimento delle persone, un deciso processo di ri-personalizzazione a partire dal top management ha trovato concretizzazione proprio a cavallo di questo periodo di transizione verso un nuovo paradigma.

Il General Manager di Sebia ha confermato:

Insieme con la mia organizzazione crediamo molto nel lavoro di squadra e nella partecipazione corale, che supportiamo con diverse iniziative volte alla condivisione della cultura, formazione e informazione. Fare innovazione partecipata è, a mio avviso, la vera chiave del successo di Sebia. All'inizio del mio mandato, abbiamo deciso di lavorare sulle persone e sull'organizzazione con l'obiettivo di diventare un'azienda di eccellenza. In quest'ottica abbiamo ideato diversi progetti tra cui il progetto Hepburn che è stato la concretizzazione dell'innovazione partecipata attraverso il coinvolgimento congiunto dei collaboratori e dei clienti insieme al management aziendale.

L'innovazione partecipata potenzialmente può esprimere tre grandi vantaggi: il primo riguarda i collaboratori che, venendo coinvolti come attori principali, accompagnano il cambiamento e ne sono parte integrante; il secondo riguarda i clienti, ovvero coloro che beneficiano dell'innovazione, i quali, poiché coinvolti, sono in grado di orientare l'innovazione al soddisfacimento dei propri bisogni; il terzo riguarda il leader stesso, poiché lo aiuta a sentirsi meno solo e isolato nell'ideare, promuovere e far implementare l'innovazione.

Occorre però sottolineare che in presenza di un management accentratore non è possibile valorizzare appieno il talento delle persone. Questo non vuol dire prendere decisioni che siano necessariamente condivise da tutti, ma cer-

tamente vuol dire ascoltare i pareri di tutti prima di prendere una decisione spiegando poi il motivo che ha portato a fare quella scelta.

In questa prospettiva è stato avviato il progetto Hepburn, un complesso progetto multilivello il cui obiettivo è quello di avvicinare sempre più Sebia a un'area di eccellenza attraverso la riconsiderazione e rivalorizzazione delle risorse e dei processi. Ciò allo scopo di riuscire a erogare servizi all'interno della cosiddetta "zona Hepburn" ossia nella zona di superamento delle aspettative del mercato.

Il progetto si è articolato in due fasi: la prima è stata finalizzata alla raccolta di idee di cambiamento di processi, approcci e soluzioni all'interno dell'organizzazione. A tale scopo è stata realizzata una piattaforma social 2.0, all'interno della quale ogni membro dell'organizzazione ha avuto la possibilità di proporre le proprie idee di cambiamento grazie alla conoscenza specifica del proprio ruolo, pertanto con una prospettiva di osservazione unica e privilegiata. Tali idee, grazie alle potenzialità della piattaforma, sono state oggetto di attenzione e valutazione da parte degli altri soggetti coinvolti e sono state quindi integrate e migliorate, tanto da farle evolvere in idee condivise.

Al contempo le persone hanno avuto modo di partecipare, attraverso un evento ad hoc, alla definizione dei valori fondativi dell'organizzazione che sono poi stati sintetizzati in una carta dei valori. Tale iniziativa ha consentito di valutare le proposte di cambiamento anche in base alla loro capacità di riflettere e di far leva sui valori dell'organizzazione stessa.

La scelta di porre le persone al centro del processo, attraverso il loro coinvolgimento attivo nella generazione del cambiamento e dell'innovazione, ha permesso di ridurre il livello di resistenza da parte degli attori aziendali rispetto alle modifiche organizzative da introdurre.

Il progetto si è poi sviluppato attraverso la costituzione di un team di lavoro composto dai manager dell'azienda e da un numero selezionato di rappresentanti dei diversi segmenti di mercato servito dall'azienda. L'apertura del team di progetto alla partecipazione attiva di soggetti esterni all'organizzazione ha rappresentato un momento cruciale per lo sviluppo dell'innovazione partecipata. Il team ha preso in esame tutte le dimensioni del modello di governance e ha messo a punto uno strumento innovativo definito "matrice dei bisogni e delle soluzioni" finalizzato ad armonizzare i bisogni del mercato con le soluzioni offerte dall'azienda. La matrice è stata inoltre ampliata con una sezione dedicata alle future evoluzioni dei bisogni del mercato sia in termini di caratteristiche sia in termini di rilevanza.

Questo processo ha permesso di selezionare e rielaborare quelle idee di innovazione dei servizi offerti, generate nella fase precedente con l'obiettivo di porsi nella prospettiva del superamento delle aspettative espresse concretamente dal mercato non solo attuali ma anche future. Altresì è stato possibile individuare le aree di bisogno scarsamente rilevanti per il mercato che

fino a quel momento avevano assorbito risorse attraverso la generazione di soluzioni a basso valore aggiunto per il cliente.

Ogni cambiamento proposto sia in termini di aggiunta di processo, modifica o eliminazione è stato soggetto a una valutazione di rischio e a un'analisi di ritorno sull'investimento del cambiamento, effettuate da gruppi di lavoro costituiti dai collaboratori dell'azienda scelti a tutti i livelli quali rappresentanti dei vari reparti dell'organizzazione.

Uno degli output del progetto Hepburn è stata l'identificazione di un approccio al mercato di tipo innovativo: l'azienda ha scelto, infatti, di adottare un modello di vendita definito consulenziale, avanzato e promosso da un team di consulenti commerciali. Questa nuova figura professionale ha il compito di supportare il cliente sia nella gestione della complessità in cui la sua organizzazione opera, sia nell'individuazione e soddisfazione delle specifiche esigenze del cliente stesso. Il consulente commerciale è formato, competente e aggiornato in modo da poter bilanciare le esigenze del cliente con le necessità dell'azienda; ha una profonda attenzione ai cambiamenti del mercato per i quali propone, in accordo con i reparti di marketing e after-sales, soluzioni adattabili, lungimiranti e caratterizzate da una strategia dinamica. Il consulente commerciale propone le soluzioni tecnico-organizzative dell'azienda strutturate all'interno di un "progetto" che garantisca coerenza tra bisogni oggettivizzati in indicatori misurabili e soluzioni offerte.

Il progetto Hepburn, peraltro, non si è esaurito ma è stato integrato nei processi aziendali andando a rappresentare un modello di innovazione continua che seguita ad alimentarsi attraverso la generazione e la condivisione di nuove idee e di nuovi spunti per rendere sempre più efficace l'azione dell'azienda nel suo mercato di riferimento

A questo, infatti, ha fatto seguito il progetto Workolors che, in collaborazione con Manageritalia, ha inteso continuare nella implementazione di un circolo virtuoso focalizzato sul capitale umano in una prospettiva di smart welfare.

L'interessante processo di ri-personalizzazione da parte di Sebia ha implicato:

- un deciso imprinting fornito dal top management che, sin dal suo ingresso in azienda, ha posto al centro dell'attenzione le persone e ha tradotto questo intento in azioni concrete, al di là delle facili affermazioni e dei facili slogan;
- l'adozione da parte del top management stesso di uno stile di leadership caratterizzato dal dare fiducia e accordare autonomia di esecuzione, lasciando che siano i collaboratori a gestire responsabilmente il proprio ruolo in termini di sviluppo delle attività, definizione degli obiettivi e monitoraggio delle performance;
- la creazione di progetti ad hoc in cui il cambiamento e l'innovazione partecipata contribuissero alla diffusione di un approccio manageriale diffe-

rente all'interno dell'organizzazione e consentissero l'autentico engagement degli individui ai diversi livelli dell'organizzazione ai fini del cambiamento e dell'innovazione continua.

1.2. IBM: l'innovatore che lavora per l'innovazione

La storia della pioniera IBM inizia attorno al 1880 con la fondazione della Tabulating Machine Company da parte di Herman Hollerith. L'impresa era nota soprattutto per la sua capacità nel realizzare macchine tabulatrici che funzionavano con schede perforate. Grazie a questo sistema, per esempio, il censimento generale degli Stati Uniti del 1890 venne completamente automatizzato e i risultati arrivarono nel giro di un paio di anni, anziché dopo un intero decennio come accadeva precedentemente.

Un'altra svolta si è avuta nel 1924, al decennale dell'arrivo di Thomas Watson nell'azienda. Il consiglio di amministrazione, sotto indicazione del Presidente, decise di cambiare nome da Computing-Tabulating-Recording in International Business Machine, abbreviato in IBM, per meglio riflettere la realtà e le aspirazioni della società. Sin dall'inizio, l'azienda scelse di non poter essere identificata da singole strategie commerciali o dalla produzione in serie di un singolo prodotto. IBM era piuttosto uno stile di vita, un modo di pensare: l'agire della società e dei suoi dipendenti doveva essere contraddistinto da valori ben precisi, che precedevano il mero conseguimento di risultati produttivi, economici e finanziari.

Durante la nascita dell'era moderna del computer (1950-1970), IBM è stato uno dei pionieri di sviluppatori di mainframe e uno dei maggiori fornitori al mondo di hardware del computer. Per molti decenni, l'azienda è stata leader mondiale nella produzione di computer. Ha costruito il suo successo sulla capacità di trasformare uno dei più importanti progressi tecnologici – il circuito integrato – in un sistema ideale per i clienti. Anche se i circuiti integrati erano stati inventati altrove, i computer 360 resero significativamente più piccolo, più affidabile e meno costoso il computer. La strategia di IBM è stata quella di controllare completamente il processo di innovazione – dall'idea al lancio – consentendole di ridurre il time to market e i costi e di migliorare la qualità e le entrate. Lo slogan di IBM “se non è inventato qui, non esiste” riassume la strategia della società, esempio di una multinazionale in cui quasi tutti i processi sono interni. Una forte politica di brevetti, risorse umane qualificate, relazioni basate sulla fiducia a lungo termine tra le persone all'interno dell'azienda sono stati fattori critici di successo della strategia di innovazione di IBM.

Durante la fine degli anni Ottanta, la diffusione dei “sistemi aperti operativi” (per esempio, UNIX) ridefinisce lo scenario competitivo all'interno

del settore informatico, minacciando la redditività di IBM. In primo luogo, i clienti iniziano a scegliere aziende capaci di fornire soluzioni integrate per l'ICT nei loro processi di business. In secondo luogo, il concetto del PC come device autonomo è sostituito dal modello *networked-computing*, in cui i PC sono solo un dispositivo di rete e dove l'attenzione si sposta verso i servizi. In risposta, IBM rimodella completamente la sua cultura in modo da rendere la sua attenzione al cliente più reattiva e collaborativa. La strategia dell'azienda si focalizza sulla creazione di conoscenza, sulle risorse tecnologiche e di innovazione. Sfruttando la nascita e il primo sviluppo di Internet l'impresa si pone come fornitore di servizi in grado di aiutare i clienti a capitalizzare le possibilità di una conoscenza dispersa nella rete globale. Sono i primi passi verso l'e-business.

Il 2005 segna ufficialmente la fine di un'era. Pur continuando a investire nel settore dei mainframe e supercomputer dedicati alla ricerca scientifica, economica e finanziaria, IBM decide di mettere fine alla sua esperienza nel settore dei personal computer. La divisione PC, incluso il marchio Thinkpad, è ceduto alla società cinese Lenovo per poco meno di 2 miliardi di dollari.

L'IBM si presenta quale società di innovazione al servizio delle aziende e delle istituzioni di tutto il mondo che detiene primati in ogni area tecnologica, dai microprocessori ai supercomputer, dai server al software per lo sviluppo e la gestione di complesse infrastrutture informatiche. IBM attraverso la sua consulenza offre soluzioni personalizzate con le più moderne tecnologie.

Nel 2013 l'IBM presenta Watson, tra i primi sistemi di intelligenza artificiale a supporto del business. È in grado di dare un senso ai set di dati e di comprendere il linguaggio naturale, le immagini e i suoni per fornire raccomandazioni, fare previsioni e automatizzare il lavoro. Una delle applicazioni principali è Watson Assistant, uno strumento per rendere più efficace ed efficiente l'interazione tra persone e sistemi aziendali.

IBM Watson promuove processi di service provision e l'emergere di nuove interazioni tra umani e non umani.

La ri-personalizzazione dell'innovazione tecnologica

IBM avvia un'intensa attività di collaborazione con fornitori di hardware (per esempio Motorola, Sun Microsystems) e sviluppatori di software (per esempio di Apple, Microsoft). Inoltre, la società vende le licenze di tecnologia all'avanguardia ai suoi concorrenti e stabilisce nuove relazioni con, per esempio, Cisco, Nortel, Ericsson e Nokia. Queste relazioni le consentono di esplorare una varietà di progetti al di fuori dei suoi business esistenti (telecomunicazioni e mobile). Essere un facilitatore della tecnologia e aiutare gli utenti a risolvere i problemi e a innovare sono gli obiettivi della strategia.

L'impresa ha implementato un nuovo approccio all'innovazione basato sulla collaborazione. L'attuale economia di rete ha creato non solo un panorama economico globale, ma anche lo stimolo per un profondo cambiamento aziendale. La globalizzazione ha aperto nuovi mercati e nuove fonti di competenze. Internet ha permesso lo sviluppo di reti in tutto il pianeta, portando con sé un nuovo modello di computing basato sulla connessione globale continua. In questo paesaggio, le aziende possono distribuire e cercare lavoro e tecnologia in qualsiasi parte del mondo. Alla luce di queste opportunità, IBM sta lavorando con i propri clienti per sviluppare nuovi modelli di business e architetture tecniche che daranno alle imprese la flessibilità necessaria per competere in questo nuovo paesaggio. I clienti e i partner di IBM includono diversi tipi di aziende, da imprese individuali a grandi organizzazioni a governi di tutto il mondo.

L'azienda definisce la service innovation come “a combination of technology innovation, business model innovation, social-organisational innovation, and demand innovation with the objective to improve existing service systems (incremental innovation), create new value propositions (offerings), or create new service systems (radical innovation) (e.g. include e-commerce, home medical test kits, ecc.)”.

Negli ultimi anni, IBM ha implementato due iniziative destinate a promuovere la service innovation. La prima, è la service science, management and engineering (SSME), un approccio interdisciplinare allo studio, progettazione e realizzazione di sistemi di servizio – sistemi complessi composti da persone e tecnologie abilitanti. La seconda iniziativa è Ricerca e Innovazione, un consorzio che riunisce i dirigenti di Hewlett-Packard, Microsoft e Cisco, nonché accademici e governi. Il consorzio opera come “un dialogo aperto, web 2.0 comunità”, e ha lanciato questa iniziativa dopo aver realizzato che, al fine di cogliere le opportunità offerte dalla natura in continua evoluzione di innovazione di servizio, aveva bisogno di essere parte di una comunità più ampia. Secondo l'IBM, “service innovation isn't a one-company thing. It is a service-ecosystem affair” (James Spohrer).

Nel 2008 ha investito oltre 300 milioni di dollari in energie alternative, costruendo data centers “verdi” che la aiutassero a ridurre la sua impronta ecologica. Negli ultimi anni IBM ha focalizzato la propria attenzione sul fronte smart city: molti dei suoi sforzi si sono concentrati sulla creazione di sistemi informatici integrati per l'automatizzazione dei sistemi cittadini. Nelle sue molteplici sfaccettature – traffico, sistemi energetici, sistema città, telecomunicazioni, commercio, sicurezza, sanità ecc. – il progetto Smarter Planet attira oggi gran parte delle risorse della società.

L'innovazione che conta per il pianeta. Le sfide sono chiare: la necessità di acqua e aria pulita; la distribuzione affidabile e a basso costo di energia; le scorte di combustibili fossili in graduale diminuzione; i cambiamenti climatici e le sue implicazioni per le generazioni future.

In IBM l'approccio è duplice: lavorare per rendere i prodotti e processi più efficienti sia per l'ambiente che per il business, allo stesso tempo sviluppare nuove tecnologie che possono accelerare l'adozione di prodotti e servizi con minore impatto ambientale.

L'information technology gioca un ruolo estremamente importante nell'aiutare a risolvere la miriade di sfide ecologiche che la società globale deve affrontare: conservare risorse scarse, ridurre l'inquinamento, diminuire l'impatto ambientale delle attività umane e rendere disponibili fonti di energia sicura e rinnovabile.

L'impresa è sulla frontiera dell'innovazione: in un momento di grande trasformazione, l'adozione e lo sviluppo di soluzioni di artificial intelligence, cloud computing, social business, business analytics, rappresentano potenti strumenti che, in un mercato sempre più competitivo e in forte mutamento, cambiano radicalmente il modo di lavorare, di collaborare, di creare valore e coinvolgere i clienti.

La società, inoltre, ha radicalmente rimodellato la sua cultura per essere più agile, reattiva, collaborativa. I principali valori di IBM sono centrati sulla fiducia e sulla responsabilità individuale in tutte le relazioni. La definizione di questi valori è frutto di un processo di cocreazione dei dipendenti. Vi è stato un ampio coinvolgimento delle persone attraverso ValuesJam – una discussione di 72 ore sulla rete intranet globale – grazie alla quale i dipendenti IBM si sono riuniti per definire l'essenza della società, una serie di valori fondamentali.

Ponendo al centro il consumatore e le persone, IBM si rende conto che le persone devono – con proprie iniziative e proposte – rendere flessibile e innovativa l'offerta proposta ai clienti. Mettendo in questo modo le capacità potenziali della filiera al servizio dei mutevoli e incostanti bisogni/desideri dei consumatori finali. In IBM si collabora con clienti, fornitori, ricercatori e partner e si crea un dialogo che produce conoscenza generativa al fine di cocreare soluzioni innovative e soprattutto di valore per il cliente. Più in generale in IBM assumono importanza le persone, tutti gli attori sono coinvolti nel processo di cocreation. L'azienda è divenuta consapevole che le reti danno la possibilità di condividere le conoscenze specializzate di cui ciascuno è portatore e, al tempo stesso, dalla generazione del valore ottenuta con l'innovazione che esplora il mondo del possibile. La rete, infatti, rende se integra conoscenze complementari, mettendo insieme le economie di scala della replicazione e le economie di innovazione derivate dal potenziamento delle capacità di innovazione collettiva.

Per quanto riguarda l'innovazione, essa ha da sempre rappresentato un punto di forza dell'azienda attraverso la creazione di networks di relazioni con alcuni dei maggiori centri di ricerca e ricercatori, università, centri di formazione globale in grado di integrare e scambiare conoscenze specializzate

e complementari che le hanno permesso di co-creare proposizioni di valore per tutti gli attori coinvolti.

L'avvento dell'intelligenza artificiale rafforza ulteriormente il focus sulle persone. IBM Watson sviluppa soluzioni innovative e supporta le organizzazioni innovando le loro strategie e ridefinendo i confini delle connessioni tra attori diversi: clienti, aziende, concorrenti, centri di ricerca e università. Maggior *connections in action* coinvolgono non solo attori ma anche dati, processi e oggetti. Watson arricchisce l'interazione comprendendo e comunicando con attori e rispondendo alle loro esigenze con dialoghi personalizzati e esperienze adattive. Come uno studio recente rileva "expanding interactions and engaging actors are the main actions that prompt resource access and enable new service provisions and value cocreation to emerge from an ecosystems perspective" (Russo Spina, Mele e Marzullo, 2018, p. 6).

In conclusione, IBM nella sua storia è stata un'azienda pionieristica a livello tecnologico, migliorando sempre di più macchine, procedure, algoritmi, automatismi. L'azienda ha continuamente innovato il suo modello:

- coinvolgendo, ascoltando e scambiando informazioni con i clienti e con gli altri attori coinvolti nel network al fine di creare soluzioni innovative ma al tempo stesso capaci di rispondere alle esigenze dei clienti;
- comprendendo che con l'aumento della complessità un numero crescente di funzioni e di decisioni è affidato all'intelligenza (unica) di persone che sono in grado di autoorganizzare una propria rete di relazioni, in cui integrare competenze specializzate di natura complementare e in cui sperimentare il nuovo, sulla base di progetti, investimenti e rischi condivisi;
- proponendo un'innovazione continua basata sul rispetto dell'ambiente.

1.3. Brembo: la ri-personalizzazione nella manifattura

L'11 gennaio 1961, Emilio Bombassei e Italo Breda costituivano le Officine Meccaniche di Sombreno, il nucleo originario di Brembo. Con loro vi era l'attuale Presidente Alberto Bombassei, all'epoca appena ventenne.

Da allora, Brembo ha affrontato un percorso di mezzo secolo che ha portato l'azienda a diventare leader mondiale nella progettazione, sviluppo e produzione di sistemi frenanti. Nasce nel 1961 come azienda che si occupa di lavorazioni meccaniche e nel 1964 decide di produrre dischi freno, sviluppando competenze diffuse in tutto il processo produttivo.

Nel 1972 l'azienda amplia la produzione ai freni per moto e nel 1975 entra in Formula 1, dove fornisce i propri impianti anche alle monoposto Ferrari. Alla fine degli anni Ottanta, Brembo introduce la tecnologia legata alle

pinze freno, che si distingue grazie all'utilizzo dell'alluminio, dei colori e, più in generale, per gli aspetti di design, che ancor oggi lo rendono il prodotto simbolo dell'azienda. Questo ha consentito a Brembo di fare un altro passo in avanti e di incorporare competenze e un know-how differente di cui prima non disponeva. Nel 1995 Brembo si quota alla Borsa Valori di Milano e inaugura una strategia di crescita e internazionalizzazione che la porterà nel tempo ad avere sedi produttive in tutto il mondo, fatturati sempre in crescita e un numero di dipendenti in costante aumento.

Le persone oltre la tecnologia

Brembo deve gran parte del suo successo a una serie di innovazioni generate nel corso degli anni, e spesso pensate attorno alle persone:

“Le sfide che abbiamo raccolto le hanno portate avanti e sono state vinte dalle persone che fanno parte di questo gruppo” (Direttore Comunicazione, Brembo).

Secondo la filosofia Brembo, parlare d'innovazione vuol dire parlare di persone; un aspetto importante del business, soprattutto se si considera che 5% del fatturato è dedicato ad attività di R&D e che circa 1.000 dei 9.800 dipendenti sono ingegneri, o comunque figure che lavorano prevalentemente all'innovazione.

Ogni anno, numerosi neolaureati intraprendono il proprio percorso di carriera in Brembo che offre loro percorsi di sviluppo strutturati in base alle specifiche attività. Brembo punta sulle persone come asset principale per il raggiungimento dei suoi obiettivi.

Il progetto che enfatizza l'importanza del fattore umano è l'hub for Life-Long Learning, lanciato nel 2018. L'hub ha visto tutto il personale coinvolto in lezioni riguardanti contenuti istituzionali e l'Industry 4.0.

“Si tratta di persone che hanno l'onere e l'onore di determinare quello che sarà il successo dell'azienda del domani, un futuro legato a un'idea di innovazione” (Direttore Comunicazione, Brembo).

Brembo ha investito nelle persone sia come risorsa interna all'organizzazione aziendale e sia come risorsa esterna.

Tra le risorse esterne si ritrovano innanzitutto le relazioni con la clientela. In passato le aziende operanti nell'automotive disponevano internamente di un know-how completo e, pertanto, progettavano e producevano l'autovettura quasi nella sua totalità. Nel tempo, tuttavia, l'industria dell'auto ha assistito a un cambiamento epocale. Oggi circa l'80% delle auto è prodotto da fornitori che sviluppano idee innovative per i propri clienti; emerge quindi la necessità di un lavoro di squadra tra cliente e fornitore e un passaggio di competenze dove la specializzazione del fornitore si accompagna sempre a un orientamento innovativo.

Brembo valorizza anche le relazioni con gli altri attori del proprio ecosistema, grazie in particolare all'appartenenza al Parco Scientifico e Tecnolo-

gico di Kilometro Rosso. I ricercatori Brembo portano avanti diversi progetti di ricerca congiunti, in primis con l'istituto Mario Negri, impegnato nella ricerca biomedica. Grazie a questa collaborazione e al potenziale creativo delle persone, Brembo è riuscita ad applicare ai propri sistemi frenanti una tecnologia proveniente dall'ambito medicale e legata ai flussi di circolazione del sangue, migliorandone la performance.

Emblematico è anche il progetto di ricerca avanzata Cobra, finanziato dal programma LIFE+ della Comunità Europea, e che nasce dalla collaborazione di Brembo, CTG, leader al mondo nella produzione di cemento, l'Istituto Mario Negri e CiaoTech PNO. Cobra è la dimostrazione di come la spinta innovativa venga facilitata dalla contaminazione tra realtà organizzative differenti. Il progetto si sviluppa, infatti, da alcune riflessioni scientifiche nate in ambiti applicativi differenti che mirano a identificare, validare e industrializzare soluzioni innovative che possono favorire lo sviluppo di nuovi elementi del sistema frenante, più performanti da un punto di vista ambientale. Il progetto Cobra ha impegnato per due anni 41 ricercatori di settori e aree di competenza molto diverse tra loro.

Un altro aspetto della storia di Brembo che ha visto le persone protagoniste è stato il processo d'internazionalizzazione. Dagli anni Novanta, il gruppo Brembo inizia a creare delle joint-venture consapevole che il mercato dell'auto non potesse essere servito soltanto dagli stabilimenti italiani. Crea quindi delle collaborazioni con partner locali e apre delle fabbriche di completa proprietà del gruppo nell'Est Europa.

Questo percorso d'internazionalizzazione, e non di delocalizzazione, si accelera moltissimo negli ultimi 10 anni, generando un cambiamento culturale importante laddove sino a pochi anni prima non esistevano stabilimenti all'estero; in 17 anni sono stati aperti nuovi stabilimenti in una logica green-field, e completamente rinnovati quelli esistenti. Le persone sono state fondamentali proprio per esportare la cultura di Brembo in questi nuovi contesti: persone che godevano della completa fiducia del Gruppo hanno seminato "il saper fare Brembo" in giro per il mondo.

Brembo ha sempre cercato di valorizzare le diversità nel modo di pensare delle persone, che sviluppino idee e tecnologie differenti perché partono da punti di vista eterogenei. Basti al riguardo mettere a confronto questi tre contesti: la storica fonderia italiana, che risale alla fine degli anni Ottanta ed è stata continuamente ammodernata; il sito polacco, che è stato costruito da zero implementando totale innovazione; la fonderia in Cina che, comprata dallo Stato cinese, presentava alcune limitazioni al cambiamento dettate da barriere culturali. I gruppi di ricercatori e ingegneri che lavorano in queste fonderie si trovano una volta all'anno per scambiarsi esperienze durante dei workshop organizzati ad hoc. L'obiettivo è favorire la migrazione di competenze da un paese all'altro, e comprendere quanto la conoscenza acquisita in un certo ambito fosse applicabile ad altri.

Un'altra area di business dove il ruolo delle persone è stato particolarmente valorizzato è il mondo delle corse. Nel 1975 l'azienda compie la prima fornitura per Ferrari, diventando nel tempo un riferimento a livello mondiale nella fornitura dell'intero sistema frenante di qualsiasi team e sport a motore, sia auto che moto.

Il mondo delle corse è segnato dalle persone che fanno parte di Brembo e dalla loro capacità di agire in tempi veloci. La partecipazione a questo business ha infatti inciso fortemente da un punto di vista culturale proprio sulla capacità di reazione delle persone, in grado di proporre in maniera rapida soluzioni a problemi emergenti. Le corse sono diventate oggi anche un importante laboratorio di sperimentazione, dove le tecnologie pensate per i team vengono a volte traslate su auto e moto stradali. La linea di produzione viene riapprocciata su banchi di ricerca differenti pensando come poterli tradurre su una vettura che è utilizzata in città, in campagna o comunque in un ambito molto differente rispetto a una mono posto di Formula 1.

Interessante, infine, la relazione che Brembo ha costruito con i consumatori finali, nonostante si tratti di un'azienda business-to-business. Il brand Brembo è infatti fortemente riconosciuto e apprezzato dal mercato. La manifestazione più tangibile di questo apprezzamento è di aver raggiunto già nel 2018 più di 1 milione di fan su Facebook; Brembo ha infatti investito nei social media con la consapevolezza che nel mondo digitale si trovino soggetti molto differenti come appassionati, fan, giornalisti, clienti ecc. Il sito web è aggiornato con le più moderne tecnologie e i contenuti pensati per interpretare il DNA del prodotto in maniera social. La comunicazione è molto attenta agli aspetti estetici, pertanto le fotografie sono scattate dai migliori esperti del settore e sono prodotti video 3D tecnici altamente fruibili digitalmente. Di rilievo è anche la presenza di Brembo su Instagram, con circa mezzo milione di followers e una frequente condivisione di contenuti per mantenere alte le interazioni.

Diverse sfide attendono Brembo nei prossimi anni. Tra queste spicca il grande fermento attorno all'auto elettrica e ibrida, che porteranno a un cambiamento pressoché radicale del concetto di mobilità. Per far fronte a questa sfida, Brembo ha di nuovo puntato sulle persone affinché acquisiscano competenze sempre più trasversali d'informatica ed elettronica. A conferma di ciò, una recente ricerca (Dale Carnegie-IULM 2020) ha mostrato come l'84% dei manager guidichi le competenze trasversali fondamentali per trattare con i clienti. Oggi le imprese ricercano maggiormente profili che esplorino nuovi spazi di valore "ibridi": prediligono persone che sappiano sviluppare empatia, abbiano uno spirito imprenditoriale, capacità adattiva e, al contempo, siano in grado di vedere il quadro d'insieme e di prendere decisioni razionali basate sui dati. Anche tutte le parti di un'auto sono oramai connesse; pertanto, è necessario che anche le persone vadano oltre il proprio ambito specifico. Di conseguenza stanno aumentando i progetti di meccatronica,

che combinano appunto competenze di meccanica, elettronica e informatica, e che porteranno allo sviluppo di processi d'innovazione del prodotto freno molto diversi da quelli odierni.

Un'altra importante sfida che attende tutte le aziende che operano e ro-teano intorno all'ecosistema automotive è quella di mantenere l'importanza delle persone nonostante i continui processi di fusione e acquisizione, dove si vengono a creare gruppi che raggiungono i 40-50 miliardi di fatturato.

Il caso Brembo mostra come la ri-personalizzazione del business non sia solo un fenomeno che connota le imprese di servizi, ma anche quelle manifatturiere, realizzato attraverso:

- la consapevolezza dell'importanza di investire nelle relazioni con tutti gli attori del network, siano essi dipendenti, clienti, attori esterni e anche consumatori finali;
- un processo d'internazionalizzazione guidato da pochi talenti verso i quali Brembo ha posto la massima fiducia;
- vivere l'internazionalizzazione in maniera integrata, per favorire lo scambio di conoscenze anche tra contesti apparentemente molto diversi;
- usare la spinta propulsiva del mondo delle corse per aumentare la velocità di reazione delle proprie persone;
- investire nelle competenze delle persone in maniera sempre più trasversale, grazie anche alla collaborazione con organizzazioni appartenenti ad ambiti profondamente diversi.

1.4. Moleskine: un mondo cocreato

Nel 1998, un piccolo editore milanese riporta in vita il leggendario taccuino "moleskine", scegliendo questo nome letterario per rinnovare una straordinaria tradizione. Sulle orme di Chatwin, Moleskine riprende il suo viaggio, proponendosi come indispensabile complemento della nuova tecnologia portatile. Con le diverse campiture della sua pagina, accompagna i mestieri creativi e l'immaginario del nostro tempo: rappresenta, in tutto il mondo, un simbolo del nomadismo contemporaneo, in stretta connessione col mondo digitale, attraverso una rete di siti web, blog, gruppi online e archivi virtuali. Con Moleskine, l'antica pratica dell'appunto e dello schizzo – tipicamente analogica – ha trovato inattesi spazi nel web e nelle sue community.

Oggi, Moleskine è sinonimo di cultura, viaggio, memoria, immaginazione e identità personale – nel mondo reale come in quello virtuale. È una marca che identifica una famiglia di oggetti nomadi: non solo taccuini, agende e quaderni, ma anche borse, strumenti per scrivere, oggetti per leggere, dedicati alla nostra identità mobile. Strumenti agili ed essenziali che accompagnano il quotidiano e lo straordinario, diventando parte integrante della perso-

nalità di ciascuno. Moleskine si sta evolvendo, “beyond the page”, a partire dalle sue radici rappresentate iconicamente dal leggendario taccuino nero. È questo, infatti, con le sue caratteristiche, che ha ispirato la brand extension della rinomata marca.

A un certo punto della sua storia, infatti, Moleskine ha ampliato la sua gamma prodotti attraverso una brand extension tutt’ora in corso. Il posizionamento del brand, gli alti livelli di fedeltà e le solide relazioni con i retailers hanno sicuramente aiutato l’impresa nel suo intento.

Secondo Maria Sebregondi, una delle storiche fondatrici dell’azienda:

L’ampliamento della gamma è stato concepito come un insieme di oggetti che caratterizzano l’attitudine del nomade contemporaneo. Fin dall’inizio, Moleskine ha immaginato di costruire una linea di oggetti legati al viaggio con valenze culturali destinate a un people on the move culturalmente attento e attivo.

Sono state quindi lanciate contemporaneamente sul mercato tre nuove collezioni: travelling, writing e reading. La collezione writing racchiude tutti gli strumenti di scrittura di Moleskine ed è un’estensione logica; i consumatori necessitano degli strumenti ad hoc per scrivere sulla carta dei taccuini. La collezione travelling si compone di molte borse dall’inconfondibile design nero, mentre la collezione reading è costituita da accessori per la lettura. Apparentemente, queste ultime due collezioni sembrano più lontane dal mondo di Moleskine. In realtà, sono quelle che scavano di più nei valori del brand. La travelling collection incarna i valori della scoperta e del viaggio. Analogamente al taccuino, i prodotti della collezione sono delle piattaforme aperte che rappresentano l’identità dell’individuo; il primo perché si riempie dei suoi ricordi, i secondi perché sono il risultato finale della sua creatività. La collezione reading si aggancia alla dimensione culturale del brand. Leggere un libro, guardare una mostra sono attività che arricchiscono il nostro sapere e Moleskine crea degli accessori di supporto a tali attività.

L’ampliamento della gamma prodotti prende avvio da quello che è sempre stato il principale prodotto della marca: il taccuino. Questo ha ispirato la politica di branding di Moleskine. Il prodotto di marca, a differenza di quelli unbranded, ha l’obbligo di rispettare alcuni principi valoriali, propri della marca. Tali elementi (valori), espressi dal leggendario notebook, si sono poi affermati ed evoluti anche nelle nuove collezioni di Moleskine. Tra questi ritroviamo i seguenti.

- Il rettangolo nero, che diventa uno dei cardini di riferimento di Moleskine. Dapprima questo elemento si esprime nel taccuino e, successivamente, nei prodotti delle nuove collezioni: matite, penne, borse e occhiali. Tuttavia, il rettangolo ha una caratteristica particolare: ha infatti i cosiddetti “rounded corners” che, come la superficie nera, si riflettono nella gamma prodotti dell’azienda.

- L'open platform: concetto preso dal mondo digitale che significa spazio condiviso da cui si lanciano software. È "open" perché raccoglie il contributo degli utenti. Questo concetto è stato introdotto nel taccuino ed esteso nella brand extension. Anche la pagina bianca può essere considerata un'open platform, una piattaforma aperta su cui si può scrivere.
- "The filling is you": lo statement successivo all'open platform. Il ripieno della open platform è l'individuo. Moleskine, in tutte le sue collezioni, lascia spazio alla creatività e alla libertà di espressione di ognuno. Il taccuino, originariamente nato come travel journal, è composto da pagine bianche il cui contenuto è ancora tutto da scrivere. Questa tematica è ripresa anche nelle new collections. A titolo di esempio, le borse Moleskine sono vuote, prive di tasche o vani in cui inserire gli oggetti. Moleskine fornisce la borsa e degli "attrezzi" per creare il suo interno, ma non pre-costruisce la borsa per il cliente. Ognuno ha infatti il suo gusto, la sua personalità e la borsa, come gli oggetti che portiamo con noi nella vita di tutti i giorni, rappresenta un'estensione della nostra personalità.
- Protection: un altro elemento che contribuisce a tessere un filo di continuità fra i prodotti dell'azienda è la protezione. Essa è data dalla "hard cover" resistente del taccuino che fa in modo che non si stropicci ed è ulteriormente rinforzata dall'"elastic band" che tiene ben salde le pagine. Questa componente protettiva è stata trasferita nelle nuove collezioni di Moleskine e deriva dalla vita dura del nomade che, infatti, viaggia molto con qualsiasi tempo, non ha una vita regolare e ha bisogno di avere con sé degli oggetti resistenti.
- Flexible/soft: se l'esterno dei prodotti Moleskine è duro, protettivo, l'interno al contrario è morbido, flessibile e accogliente. Se da un lato il nomade ha bisogno di un prodotto resistente, dall'altro ha bisogno di oggetti che siano comodi, confortevoli e di facile utilizzo. Moleskine ha creato una serie di oggetti, un kit, a supporto del nomade. Alcune di queste referenze risaltano il lato duro e vagabondo della "nomadic life" e per questo la componente protettiva è prevalente, mentre altre mettono in luce la inner side della vita da nomade e proprio per questo sarà maggiore la componente "soft". Si può quindi dire che la gamma dei prodotti Moleskine è composta da due famiglie, ognuna delle quali rappresenta un lato della vita del nomade.

Il target group di Moleskine iniziò a essere identificato attorno ai primi anni Duemila con l'avvento di Internet. Infatti, la nascita del web contribuì alla crescita del brand e alla formazione del suo target. Queste persone si identificavano nel loro lavoro, che consisteva nella creazione di valore aggiunto con l'uso e la trasformazione della conoscenza e delle informazioni, erano molto educate, aperte alla tecnologia e condividevano simili valori e stili di vita. Erano e ora sono persone che vivono e lavorano in posti diffe-

renti, a orari diversi, si muovono e viaggiano in diverse città, stati, continenti, ma sono sempre connesse. Questo modo di vivere sancisce la rinascita del nomadismo: un nomadismo contemporaneo e creativo. Il management di Moleskine (al tempo Modo&Modo) ipotizzò che queste persone potevano essere interessate a oggetti “nomadi” che riguardassero la creatività e il viaggio. Ritennero che il taccuino usato dagli artisti del recente passato avesse queste caratteristiche e che dunque sarebbe stato apprezzato sempre di più. Proprio nel 2002, Richard Florida, un professore di Economia dell’Università di Toronto, introdusse il termine “classe creativa” il cui significato si avvicinò al pensiero dei fondatori di Moleskine:

Le caratteristiche distintive della classe creativa sono che i suoi membri sono designers o svolgono lavori che consistono nella creazione di nuove e significanti forme [...] che sono facilmente trasferibili e ampiamente utili – come, per esempio, disegnare un oggetto che può essere facilmente riprodotto, venduto e usato; inventare un teorema o una strategia che può essere applicata in casi numerosi; o comporre musica che può sempre essere suonata nel tempo. [...] La classe creativa include anche quei professionisti che lavorano in settori knowledge-intensive come quello dei servizi finanziari, delle professioni legali e sanitarie, del business management e del settore dell’high-tech. Queste persone hanno creative capacità di problem solving, disegnando nuova conoscenza per risolvere problemi specifici.

Florida inoltre dimostrò che i membri della classe creativa sono di alta educazione, amano la tecnologia e sono aperte a nuove idee. Essi si concentrano dunque nelle aree in cui i livelli più alti di educazione sono facilmente accessibili, dove c’è un’alta concentrazione di opportunità lavorative legate alla tecnologia e un ambiente aperto culturalmente. I creativi potevano dunque rappresentare un target group interessante per Moleskine. Essi costituivano una nicchia in crescita e globale, svolgevano lavori ben remunerati che acquisivano sempre più importanza nella società occidentale.

Il valore della cultura come fattore di ri-personalizzazione

In pochi anni, Moleskine è diventata una marca rinomata grazie ai suoi prodotti (taccuini in primis), nonché al concept e ai valori che rappresenta. Il valore principale della marca risiede in un concetto olistico di cultura. All’interno di questo contenitore culturale, i pilastri di Moleskine sono: immaginazione, memoria, viaggio e identità personale. Collocarsi in un universo culturale significa esprimere valori alti, ma non esclusivi. Mentre i brand del lusso viaggiano su un concetto di esclusività, un brand come Moleskine (che pratica un prezzo premium), facendo riferimento alla cultura, lavora sul concetto di inclusività. La cultura è inclusiva, anche se propone valori alti. Altri valori che sono connessi ai pilastri della marca sono quello della scoperta e del viaggio: c’è un elemento di ricerca, di scoperta del nuovo, di non fermarsi sulle cose consolidate. Negli ultimi tempi si è assistito a un cambiamento

degli stili di vita. Per scelta o per casualità, un numero sempre maggiore di persone ha a che fare con una vita fatta di continui spostamenti. Sono “i nuovi nomadi”, ovvero “coloro che, per stile di vita, amano attraversare frontiere fisiche e psichiche. Si fanno contaminare da saperi e linguaggi diversi, rifiutano di radicarsi in un’identità fissa, costrittiva e infelice”. La caratteristica più dirompente del nomadismo contemporaneo è rappresentata dalla dimensione “nomade” della tecnologia, che consente un’innovazione comunicativa epocale nelle potenzialità che contiene.

Un altro principio valoriale è sicuramente rappresentato dall’innovazione legata all’identità personale. In un mondo globalizzato e omologato, diventa importante differenziare il proprio stile con qualcosa di innovativo che esprime la propria identità.

Nel passato l’identità di una persona faceva riferimento a elementi statici: patria, famiglia, casa. Oggi, sempre di più, l’identità fa riferimento a tutto ciò che portiamo con noi. Tutti questi oggetti, dunque, si caricano di un valore emozionale che oltrepassa la loro funzione. In questo senso, una nuova collezione di oggetti nomadi è parte integrante degli stessi valori. Spesso sono proprio gli oggetti più semplici che portiamo con noi che dialogano con la nostra identità: una penna, una matita, un taccuino, una borsa. La piccola tecnologia inoltre ha dato un’ulteriore spinta; uno smartphone, un tablet, un laptop sono diventati oggetti inseparabili che ci permettono di rimanere sempre connessi. Così come la “digital cloud” contiene tutto ciò che ci serve (i dati, le informazioni...), allo stesso modo c’è una sorta di “analog cloud”, una sorta di nuvola di oggetti fisici che circondano la nostra persona e che svolgono la stessa funzione. La naturale evoluzione della gamma prodotti in questo senso è stata dettata dalla profonda consapevolezza di Moleskine nel potenziale della continuità e nella relazione tra strumenti analogici e digitali. Tale consapevolezza ha portato allo sviluppo di Moleskine+, un ecosistema di strumenti intelligenti e servizi realizzati per semplificare il processo creativo e produttivo, permettendo a un’idea di evolversi in modo naturale su carta prima di essere modificata e condivisa digitalmente.

Un ulteriore valore è quello dell’essenza contro la forma. Qui si entra nel merito delle valenze estetiche dei prodotti. Questa marca è nata con una fortissima sensibilità al design e all’estetica, intesi nella loro parte di profondità e non di ornamento. L’estetica di Moleskine punta alla profondità e alla semplicità, non all’elemento “gadgettistico”. Inoltre, l’estetica è in forte relazione con l’etica. L’obiettivo della marca è quello di realizzare “un’etica attraverso l’estetica”. Moleskine lavora su un’etica intrinseca a quello che produce: non fabbrica prodotti usa e getta, ma di lunga durata e che non inseguono la continua novità che uccide il prodotto precedente. Certo, Moleskine produce sempre nuovi prodotti, ma che non uccidono gli esistenti. Anzi, cerca sempre di realizzare prodotti che acquistano valore nel tempo. Più usi il

tuo taccuino, più caratterizzi la borsa con la tua personalità, più diventa parte di te e acquisisce valore. È come se si potesse ravvisare una sostenibilità ambientale intrinseca alla marca.

I clienti di Moleskine sono veri e propri addicted che adorano il brand in tutte le sue forme. È un fenomeno che ha carattere valoriale e che non dipende prevalentemente da aspetti economici. Il cliente fidelizzato di Moleskine non è quel consumatore che compra un certo numero di prodotti all'anno, ma è colui che ne condivide i valori. Attorno al brand si è creata una vera e propria comunità, per lo più virtuale, che poche imprese al mondo possono vantare. I fans scrivono sul web attraverso i propri blog, i social network o il sito dell'impresa e contribuiscono a creare il mondo di Moleskine, in cui gli utenti si scambiano le informazioni sulle loro esperienze di acquisto, dibattono, forniscono dei giudizi sui prodotti, esprimono elogi all'impresa, creano e inventano mostrando i loro prodotti personalizzati.

Uno dei punti di forza di Moleskine e dei suoi prodotti è la possibilità di far esprimere i propri consumatori. Consapevole di ciò e del fatto che una buona fetta dei suoi clienti è rappresentata da nomadi, creativi e designer, l'impresa ha dato l'opportunità ai suoi fans di poter esporre le loro creazioni sul suo sito web nella sezione denominata "Moleskine Artworks". In questa parte del sito Internet, infatti, vengono esposte le opere d'arte create dagli utenti su un taccuino e possono essere commentate.

La marca, a differenza dei competitors, si è ritagliata un territorio su cui sta comodamente da sola; combina una straordinaria qualità con la cultura, la creatività, la memoria e il viaggio. Il tutto è arricchito da un'aura di leggenda. Gli artisti europei e i pensatori degli ultimi due secoli sono usati come celebrità per creare un'associazione fra Moleskine e la cultura, la creatività. È per questo che i taccuini sono leggendari. Moleskine ha creato un concept, un territorio nuovo.

La sfida che il management ha affrontato nel tempo non ha solo riguardato l'evoluzione del business dell'azienda attorno a un concetto portante e a un set di valori condivisi in termini di estensione della gamma ma ha implicato anche il ripensamento delle modalità con cui proporre il prodotto al mercato. La ridefinizione della presenza della gamma di prodotti declinata in funzione delle caratteristiche dei punti vendita e la costruzione di una rete di negozi monomarca costituisce la frontiera su cui il management di Moleskine si sta concentrando.

Diversi sono quindi i contesti in cui la ri-personalizzazione si traduce in concreto con riferimento all'esperienza di Moleskine:

- la considerazione del prodotto come una piattaforma attorno alla quale si concentrano i saperi condivisi dei soggetti, interni ed esterni all'organizzazione, implicati nella diffusione del sistema di valori definito da Moleskine;

- il ripensamento del ruolo del management come attivatore di un processo immaginativo che implica l'abilitazione di una rete di soggetti che si collocano ai diversi stadi della filiera globale dell'azienda: dall'impresa stessa ai distributori fino ai clienti finali;
- la valorizzazione del senso di appartenenza a una comunità contraddistinta da uno stile di vita basato sulla cultura, la scoperta, la creatività e lo stile.

1.5. DI.GI. International: un'integrazione non solo tecnologica

DI.GI. International S.p.A. opera nel mercato ICT da oltre 30 anni come società specializzata nella System Integration per supportare i propri clienti nel gestire la complessità dell'evoluzione delle architetture IT e creando valore per il business aziendale.

Nel tempo le infrastrutture IT hanno subito importanti cambiamenti in risposta alle nuove esigenze del business, quali l'aumento nella richiesta d'informazione per supportare i processi decisionali, l'eterogeneità delle "fonti dati" – strutturati, non strutturati, social – e la diversificazione nella localizzazione delle informazioni tra on-Premise e in Cloud. In questo scenario, coloro che operano nelle strutture di organizzazione e-business devono indirizzare le richieste provenienti dal top management, principalmente al fine di migliorare l'efficienza aziendale attraverso l'ottimizzazione dei processi e il monitoraggio delle attività in esecuzione, prendendo decisioni in tempi rapidi e utilizzando strumenti idonei a trasformare la molteplicità dei dati in informazioni.

DI.GI. si colloca in questo contesto in trasformazione nel tentativo di supportare i propri clienti nel governare una complessità crescente sia da un punto di vista tecnologico e sia rispetto ai processi organizzativi. L'impresa è organizzata attorno a tre business unit: Information Security, Infrastruttura e Applications. La divisione di Information Security in pochi anni ha assunto un ruolo di rilievo in Italia focalizzandosi soprattutto sul mercato Finance. Si occupa di analizzare i requirements normativi o di compliance e la situazione "as is" tramite attività di assessment, al fine di predisporre un preciso piano d'intervento che porterà il cliente a raggiungere gli obiettivi condivisi.

La business unit Infrastructure lavora per migliorare le architetture dei clienti in ambito server e storage, focalizzando sempre più l'attenzione sul data management e utilizzando soluzioni hardware e software che abilitano al raggiungimento della reale governance dei dati.

La business unit Applications ha sviluppato competenze in ambito business process management, multichannel communication e customer

engagement center per essere un valido supporto alle strutture di marketing, digital transformation e customer care, relazionandosi con i clienti in base alla corretta raccolta e analisi dei dati disponibili in azienda, e all'esterno al fine di disporre di informazioni per raggiungere gli obiettivi aziendali.

Il Gruppo DI.GI. opera anche da molti anni su progetti di consolidamento e semplificazione delle infrastrutture IT allo scopo di migliorarne la gestione, ridurne i costi e rendere sempre più flessibile l'erogazione dei servizi, favorendo l'adattamento *on time* alle richieste del business. In principio le aziende che operavano in questo ambito si limitavano a un percorso di consolidamento fisico che faceva leva sull'incremento della potenza e delle capacità di memorizzazione dell'hardware. Con l'evoluzione delle soluzioni software, che rendono sempre più virtuale il mondo fisico, questo processo si è affinato, introducendo concetti di flessibilità impensabili nel recente passato. Come conseguenza, si sono introdotti processi sempre più spinti di virtualizzazione, prima nel mondo server e poi delle architetture storage, in modo da svincolare i data center dalle rigidità connaturate al "ferro", e introducendo funzionalità come "live partition mobility", "workload management", "virtual I/O", tutte volte a migliorare efficienza e costi. L'ultima frontiera in tal senso è costituita dalla virtualizzazione del mondo client, con il consolidamento delle "immagini" dei personal computer nel data center, andando a realizzare l'architettura di cloud computing.

Per quanto concerne la base clienti DI.GI., tra essa si ritrovano aziende eterogenee per settore e dimensioni, con una quota prevalente proveniente dal settore finanziario. ICBPI, Equens e Snam sono alcuni dei clienti che da anni collaborano con le diverse business unit di DI.GI. sviluppando progetti di revisione delle architetture, business process management e security.

DI.GI. International è anche da oltre vent'anni Premier Business Partner IBM.

Tecnologie e persone nel day-by-day

Il caso DI.GI. è emblematico del ruolo che le persone rivestono anche in un'azienda altamente tecnologica; questa enfasi, tuttavia, non si lega a una modifica radicale del proprio modello di business, quanto piuttosto alla centralità delle persone nella gestione day-by-day dei diversi processi aziendali.

Il contesto IT è sempre più complesso ed eterogeneo. Le compliance, le normative nazionali e internazionali e, soprattutto, il business, impongono in maniera crescente che i servizi IT, vero sistema nervoso delle moderne economie globalizzate, siano sempre disponibili. Il tutto in uno scenario che vede i dati critici oramai non più e non solo ospitati all'interno di basi dati strutturate, ma sparpagliati in forma destrutturata in molteplici applicazioni e repository in azienda e al di fuori (nel cloud). DI.GI. ha fatto della qualità e disponibilità dei dati uno dei suoi temi progettuali più innovativi, per garantire ai propri clienti di rispondere, sempre e comunque, alle richieste del

business. Questo ha significato però non pensare ai dati come a dei semplici “pezzi” dispersi d’informazioni, ma di partire dai problemi del business, fornendo degli output in tempi rapidi e facilmente implementabili dalle persone all’interno dei propri processi decisionali. Questo è uno degli elementi su cui DI.GI. ha fondato il proprio successo: offrire una risposta efficace alle richieste provenienti non tanto dall’IT ma dal business, dove tra l’altro si trovano spesso referenti che hanno poco a che fare con gli aspetti tecnologici:

Security governance e business continuity contemplano problematiche che vanno affrontate coinvolgendo più funzioni e livelli aziendali. Per questo forniamo anche una consulenza di direzione, perché è necessario comprendere quali sono i processi di business cui dare le priorità e, poi, verificare l’impatto dei servizi d’ICT su di essi. In questo modo arriviamo a stabilire quali asset vanno protetti, all’interno di quale perimetro, in quanto tempo ogni servizio deve essere ripristinato in caso di disastro o incidente e tutti gli altri parametri e indicatori che consentono di progettare un sistema di sicurezza e uno di continuità operativa (Andrea Ghislandi¹).

DI.GI., come tutte le organizzazioni che operano nel business to business, non può prescindere da avere un orientamento alla vendita di tipo relazionale; l’azienda ha tuttavia valutato come, nei contesti di business attuali, l’aumento della complessità a cui le imprese sono sottoposte stia andando di pari passo con l’aumento dell’incertezza degli esiti relazionali. Per ovviare a questo problema, i consulenti DI.GI. hanno aumentato la loro presenza presso il cliente, un contatto fisico e non virtuale a beneficio del processo d’interazione. Anche in situazioni di scarsa disponibilità di tempo, i consulenti optano raramente per il lavoro a distanza, ricercando quel contatto e quella vicinanza che favoriscono la costruzione della fiducia e la riduzione dell’opportunità percepito, molto forte nel mercato IT. L’azienda si pone al fianco dei clienti e li aiuta a disegnare, implementare e gestire soluzioni solide e scalabili, che integrano server, storage, middleware e applicazioni. L’approccio degli esperti DI.GI. non punta però solo a trasmettere conoscenze tecnologiche: le persone sono formate per rendere la comunicazione più efficace, favorire l’interazione e l’integrazione non solo delle interfacce tecnologiche, ma anche di pensieri e visioni.

In linea con recenti studi, sottolineiamo come anche in un mondo interamente connesso, la connessione più importante rimane quella umana, quindi per far sì che team diversi collaborino costruttivamente, non è necessario concentrarsi sul tipo di tecnologia da scegliere, bensì sulla creazione di rapporti di fiducia e di un atteggiamento positivo all’interno e all’esterno. Altri fattori che contribuiscono al successo dei processi di integrazione sono anche la sicurezza psicologica, l’intelligenza sociale che permette ai membri del gruppo di fidarsi l’un l’altro, un forte sostegno

1. General Manager DI.GI. International.

esecutivo e la possibilità di affrontare le difficoltà senza resistenze (Dale Carnegie-IULM, 2020).

Un altro ambito dove DI.GI. ha valorizzato il ruolo delle persone è l'attività di scouting tecnologico. Lo scouting è infatti un processo chiave per chi si occupa di system integration e vuole innovare il proprio portafoglio di soluzioni; questo ancor più in ambito security, data la limitata presenza di sviluppatori/vendor di soluzioni di sicurezza informatica sul territorio nazionale. L'obiettivo di chi si occupa di scouting tecnologico è conoscere con precisione le problematiche che le aziende affrontano quotidianamente, analizzare le tecnologie presenti sui mercati, per lo più esteri, al fine di implementarle localmente. Questa attività viene però spesso condotta dalle aziende ricercando il matching tra le caratteristiche della tecnologia e i bisogni attuali o potenziali dei clienti; DI.GI. cerca invece di potenziare il ruolo della tecnologia nell'attività di scouting attraverso le persone: non si parla più di concetti come allineamento e implementazione, ma di adattamento e personalizzazione, dove sono le persone a riconoscere il potenziale di una nuova tecnologia pensandola all'interno dei diversi contesti d'uso. L'adattamento, a sua volta, non è solo di natura tecnologica, ma anche relazionale. La tecnologia assume quindi un carattere sempre più dinamico e funge da ponte tra le diverse soluzioni pensate dalle persone.

Con la consapevolezza che le risorse siano il fattore di produzione più importante in un'economia knowledge-based, DI.GI. ha stabilito un punto di contatto tra tecnologia e persone creando DI.GI. Academy. I temi trattati si estendono dalla formazione tecnica, ICT end-user e specialistica, al training comportamentale e metodologico, fino al benessere aziendale. L'azienda applica la combinazione di differenti metodologie di training in funzione degli obiettivi di apprendimento, anche utilizzando formazione esperienziale, serious e-business game. DI.GI. è anche molto attiva all'interno dei contesti universitari per mostrare ai giovani le potenzialità di lavorare in contesti tecnologici, anche da parte di chi non ha necessariamente ricevuto una formazione tecnica. Profili che incrociano filosofia e tecnologia sono per esempio particolarmente interessanti per l'impresa.

Accanto all'attività dell'academy, l'azienda organizza periodicamente una serie di workshop, dove cerca di dar voce all'esperienza delle persone, in modo da aumentare la percezione che alcune situazioni possano rappresentare il proprio problema domani, e non rimanere invece ancorati a dei concetti astratti, come appunto lo è la stessa sicurezza informatica.

L'azienda sta anche recentemente formando il proprio personale commerciale in ambito di social selling per raggiungere nuovi prospect, soprattutto attraverso l'utilizzo di LinkedIn, una metodologia standard soprattutto in ambienti marketing e digital. In questo nuovo contesto il modello commerciale sta cambiando per rispondere a dinamiche diverse che richiedono di essere presenti online, offrire risposte in real-time, comunicare contenuti di valore, e condividere esperienze e competenze.

L'approccio adottato dal management di DI.GI. nella gestione delle relazioni esterne si riflette anche all'interno dell'organizzazione aziendale. La sinergia tra le strutture operative del gruppo consente infatti di indirizzare, sotto un'unica gestione progettuale, tutti i fronti su cui si dispiega, siano essi a carattere tecnologico (networking, database, storage, ecc.) o organizzativo (policy, procedure, ecc.).

In sintesi, gli elementi che hanno permesso a DI.GI. di uscire da una logica meramente tecnologica, a favore di un'integrazione tecnologia-persone, sono:

- la ricerca del contatto continuo face-to-face con il cliente, al fine di ridurre incertezza e opportunismo percepiti nel mercato IT; questo è un aspetto in controtendenza rispetto alla propensione attuale alla virtualizzazione delle relazioni;
- investimento nelle persone che si fanno promotori non solo di un adattamento tecnologico, ma anche relazionale;
- creazione di DI.GI. Academy con l'obiettivo di diffondere la cultura su alcune tematiche chiave, legate soprattutto alla sicurezza informatica, e adottando approcci d'insegnamento sperimentali;
- guadagnarsi la posizione di partner di fiducia all'interno della rete di fornitura.

2. Ripersonalizzare attraverso la connessione digitale

La *connessione digitale* è un fenomeno in esponenziale crescita. Il termine *connessione* fa pensare a condivisione, collaborazione, comunicazione, mentre la parola *digitale* rimanda al mezzo con cui queste azioni sono realizzate: l'utilizzo del web e di piattaforme online. La rete, quale marketplace virtuale, abilita nuove connessioni e collaborazioni consentendo la creazione di business e lo sviluppo di servizi innovativi, come nel caso Salesforce.com.

L'innovazione risiede soprattutto nel differente ruolo svolto dalle persone, non più fruitori passivi di un servizio, ma coproduttori e cocreatori di nuove soluzioni. In tali vesti, il consumatore si avvale di una sua risorsa chiave: l'esperienza personale nel contesto cui fa riferimento il servizio. Dalla sua esperienza si generano informazioni (individuali e uniche) che, condivise virtualmente diventano risorse (comuni) fondamentali per altri utenti. Il servizio, in questo modo, diventa una risorsa comune, condivisa, in continua espansione e miglioramento. Il consumatore è pertanto coinnovatore del processo generatore del servizio.

Le nuove tecnologie connettive influiscono non solo sul cambiamento del ruolo degli attori, ma sulle interazioni e conversazioni. Le piattaforme online facilitano il processo di ricerca e scambio di informazioni tra attori

sia in una prospettiva B2C che C2C. Nel caso Pazienti.it, medici e pazienti comunicano su tematiche di salute e sanità, informandosi e informando. Il paziente raccoglie le informazioni di salute necessarie per orientarsi al meglio nel mondo della sanità italiana; contemporaneamente egli assume un ruolo innovativo di “fornitore” e di “miglioratore” del servizio attraverso le recensioni delle strutture sanitarie, che a loro volta consentono alle strutture stesse di agire con maggiore trasparenza e di adottare delle politiche di customer relationship personalizzate e in linea con le esigenze individuali.

In tale prospettiva va letto anche il caso di Buzzdetector, un’azienda di digital intelligence la cui mission si manifesta attraverso un triplice orientamento: “We listen for words, we visualize concepts, we enlighten meanings”. Le conversazioni sui social media e social web diventano indizi operativi e strategici che le aziende possono mettere in atto per migliorare i processi di decision-making e personalizzare le value propositions.

La connessione digitale crea dunque opportunità di comunicazione e di interazione sempre più ampie. Persone di contesti, di età, di luoghi diversi interagiscono con facilità e pur distanti, pur diversi si sentono membri significativi di un’unica realtà, di un’unica comunità. Le communities online sono un fenomeno che nasce e cresce dalla piattaforma digitale.

La condivisione di esperienze simili, l’incontro di esigenze convergenti, generano un senso comune di appartenenza e di socialità. Nel caso di ScuolaZoo.com, nato inizialmente come un semplice blog in cui condividere video legati all’ambito scolastico, si nota che l’insieme di studenti delle scuole medie e licei e delle università condividono un approccio comune alla scuola, spinti dalla voglia di vivere il percorso scolastico in maniera avventurosa. Con la condivisione di video, di consigli, di news, di domande e risposte la community si rafforza, divenendo il principale punto di riferimento per i suoi componenti. Dalla dimensione online, il gruppo di utenti si riconosce e si riunisce anche nel contesto offline laddove si sviluppano occasioni di esperienze che vanno oltre la realtà scolastica, si veda ScuolaZoo Viaggi Evento, dove gli studenti possono scegliere personalizzati pacchetti vacanza.

Nel caso AirBnB persone provenienti da paesi e culture differenti si sentono parte di una community unica, di viaggiatori appassionati e aperti a esperienze di viaggio più autentiche, quelle che solo il contatto con una persona del posto può offrire. Il senso di appartenenza non ha limiti geografici per gli utenti di AirBnB, il portale web che mette in relazione persone in cerca di un temporaneo alloggio con altre persone. La condivisione della propria casa avvicina le persone offrendo una personalizzazione unica delle esperienze. Il fine è consentire al viaggiatore di sentirsi a casa anche fuori casa e di fare affidamento su una persona che, seppur conosciuta da poco, offre livelli di comfort e di sostegno personalizzati.

2.1. Airbnb: la community dei viaggiatori si ingaggia

Airbnb fondata nel 2008 è un portale web volto a connettere persone in ricerca di un alloggio per brevi periodi con persone che offrono spazi condivisi, appartamenti, intere case e qualsiasi altro tipo di proprietà a un prezzo che varia a seconda del servizio e a discrezione del proprietario. Si tratta, quindi, di uno dei più grandi marketplace online al mondo per attività e alloggi unici e tipici, con un'offerta di oltre 7 milioni di sistemazioni e 40.000 esperienze creative, tutte gestite da host del luogo. Oggi, con più di mezzo miliardo di ospiti e accessibilità in 62 lingue, in 220 Paesi e regioni, Airbnb favorisce i legami tra persone e comunità, nonché un sentimento di fiducia reciproca in tutto il mondo.

L'idea nasce da Joe Gebbia e Brian Chesky i quali ospitarono a pagamento, nella loro casa a San Francisco, i partecipanti alla conferenza Industrial Design Society of America poiché i posti negli hotel erano quasi esauriti. Successivamente continuarono ad affittare posti letto gonfiabili (da qui il nome air) tramite un sito realizzato da loro. Dopo aver fondato la società nel 2008, venne poi ufficialmente avviata nel 2009.

Il loft dei fondatori divenne nel 2010 l'ufficio dell'azienda, loro stessi hanno vissuto per un certo periodo negli alloggi offerti dal portale, per poter offrire ai dipendenti lo spazio necessario per lo studio del prodotto.

La mission è di creare un'esperienza globale di appartenenza per chiunque, in tutto il mondo: l'azienda, infatti, per mezzo di una piattaforma curata e di qualità connette host e viaggiatori, in modo che loro stessi possano risolvere le loro esigenze di alloggio e allo stesso tempo compagnia. Airbnb risolve l'affliggente problema di ogni viaggiatore, ossia di sentirsi lontano dalla propria abitazione, mettendo a disposizione l'ospitalità e l'accoglienza di milioni di persone: il concetto base è di far sentire a casa anche fuori casa. Le persone che lavorano in Airbnb accettano di sostenere la missione vivendola in prima persona e contribuendo al benessere comune.

In un clima di interculturalità, solidarietà, informalità e amicizia, il cliente è portato a creare un senso di appartenenza alla città meta di viaggio: il concetto di tecnologia che riunisce le persone, promette un senso di accoglienza, rispetto e condivisione delle esperienze diventa pilastro dell'etica dell'azienda.

Estremamente rappresentativo della mission è il marchio di Airbnb, un simbolo che “[...] rappresenta un mondo che ha le sue porte sempre aperte. Un mondo in cui puoi visitare una città che non conosci sapendo di avere una famiglia pronta ad accoglierti. Un mondo in cui puoi viaggiare da solo ma senza sentire mai la solitudine”. Per rendere ulteriormente partecipe la community al progetto, è stata data la possibilità a ogni host di personalizzare il

marchio per mostrare la propria identità e interessi, sfruttando il concetto di unicità di ogni individuo.

Oltre la piattaforma tecnologica: la sharing economy

La struttura di offerta di Airbnb è basata sul sito Internet e sull'applicazione. Il sito è strutturato in diverse parti: una parte rivolta al cliente che è alla ricerca dell'abitazione o posto letto, un'altra per coloro che vogliono mettere a disposizione il proprio alloggio; inoltre è presente una pagina specifica per i viaggi aziendali e un blog/community; questo servizio ulteriore è la risposta alle catastrofi e il sistema di sicurezza, assistenza e garanzia.

Ogni host ha a disposizione una pagina personale dov'è possibile curare il proprio profilo, gestire gli annunci, messaggi e pagamenti: nel profilo vengono specificate le informazioni base obbligatorie (generalità, recapito, lavoro ecc.), la foto profilo, il proprio simbolo e un video di presentazione di 30 secondi; è presente, inoltre, una sezione che riguarda affidabilità e verifica del profilo, una per le recensioni scritte e ricevute, una per le referenze. Quest'ultima in particolare è caratterizzata dal fatto che ogni partecipante ad Airbnb ha la possibilità di richiedere a suoi conoscenti o amici di descrivere, raccontare su di sé, in modo da fornire ulteriori informazioni su sé stesso.

Attraverso la finestra messaggi, presente nella schermata home, gli host possono interagire con gli individui interessati al proprio alloggio e gestire direttamente le prenotazioni. A fianco della messaggistica si trova il collegamento veloce all'assistenza, con tutte le domande tipiche.

Nella pagina profilo pubblica viene inoltre indicata una valutazione generale con il sistema a cinque stelle, assegnato da ogni ospite (il numero di stelle è arrotondato alla mezza stella ed è una media cumulata da quando si ha iniziato a ospitare) e il tasso di risposta, calcolato in base alle risposte (inviate entro 24 ore) alle richieste di prenotazione e alle richieste di informazioni ricevute nei 30 giorni precedenti.

La scelta del prezzo per l'annuncio è a completa discrezione dell'host, che può però anche basarsi su suggerimenti automatici nel calendario, che prendono in considerazione i servizi e le caratteristiche dell'annuncio, quanto hanno pagato gli ospiti per annunci simili e le tendenze di viaggio.

Airbnb offre agli host di molte città servizi fotografici professionali gratuiti, per ottimizzare la presentazione dell'alloggio.

Sul fronte del guest, ogni cliente, dopo aver creato il proprio profilo, nello stesso modo in cui deve fare l'host, in modo da essere riconoscibile, ha la possibilità di cercare l'alloggio inserendo destinazione e date di partenza e ritorno. Airbnb mette a disposizione le "Guide ai quartieri" affinché il cliente possa verificare che l'annuncio sia nella zona a lui più ottimale, nonché la possibilità di creare una wish list. Attraverso quest'ultima ogni annuncio che può essere utile in futuro viene salvato in un'apposita sezio-

ne, a cui viene assegnato un titolo a scelta del cliente e che può essere modificato o condiviso.

Ad ogni utente Airbnb dà la possibilità di scrivere una recensione sulla propria esperienza passata: lo scopo è quello di creare una community le cui scelte sono basate e condizionate da ricordi altrui, che rendono ogni soggiorno un modello di riferimento per futuri ospiti.

Le recensioni condizionano l'host, in quanto è stimolato a ottimizzare la propria offerta in modo da ottenere un commento positivo e aumentare la propria reputazione all'interno della community; il cliente invece è incoraggiato a proporre la recensione come forma di riconoscimento per l'ospitalità ricevuta e l'esperienza avuta. In aggiunta alle recensioni scritte, gli ospiti che effettuano un soggiorno possono assegnare una stella totale e una serie di stelle relative a diversi aspetti del loro soggiorno, che saranno poi esposte sulla pagina degli annunci.

Airbnb predispose per tutti coloro che hanno avuto esperienze con l'azienda, di partecipare al community center, ossia una piattaforma di alta qualità progettata perché host e ospiti possano entrare in contatto, farsi domande e condividere informazioni e opinioni a proposito di Airbnb. Questa piattaforma sostituisce il sistema previgente dei gruppi.

Nella pagina principale ogni individuo può parlare liberamente di quello che desidera, senza nessun vincolo preciso riguardo al tema, mentre è stata predisposta una specifica area tematica riguardante l'ospitare e una riguardante le città (community della specifica città), che permette di mettersi in contatto con gli host della stessa zona. Infine, ognuno può raccontare la propria storia, esperienza e avvenimenti in "stories".

Ogni partecipante può accedere alla funzione "fai una domanda" per pubblicare una nuova discussione, taggare altre persone nei post o rispondere e commentare liberamente.

C'è per ognuno un sistema di valutazione incentrato sui gradi, calcolati in base al numero di post pubblicati, al numero di apprezzamenti ricevuti o in base a quelli ritenuti utili dagli altri membri. In sintesi, i gradi mostrano il livello di partecipazione e coinvolgimento di ogni utente nella piattaforma.

Tra gli eventi più importanti organizzati dalla community Airbnb nel tempo si è segnalato l'Airbnb Open, una convention annuale per gli host che include seminari, presentazioni e feste. Gli host che partecipano hanno la possibilità di esplorare il mondo dell'ospitalità dai leader del settore e di conoscere meglio la piattaforma di Airbnb. Possono inoltre entrare in contatto con altri host e condividere il proprio feedback con Airbnb.

L'esperienza di Airbnb ben riflette l'emergente modello di servizio – azienda-piattaforma che mette in contatto direttamente persone per condividere e scambiare beni, competenze, denaro, spazio – che propone contemporaneamente modi più sostenibili di pensare e di vivere, e nuove occasioni

per i cittadini, per le amministrazioni e le aziende. Questo modello non è una reazione temporanea alla crisi, sebbene trovi in questa un naturale alleato, ma è parte di una trasformazione in atto più ampia che a livello globale passa attraverso l'utilizzo delle tecnologie digitali verso la ricerca di un nuovo equilibrio tra mercato, Stato e società.

L'economia collaborativa, anche se piuttosto recente, è un mondo molto ampio di cui fanno parte non solo le piattaforme digitali che mettono direttamente in contatto le persone ma anche il cohousing, il coworking, l'open source, le social street. Questi fenomeni mostrano al loro interno sfaccettature molto diverse pur promuovendo forme di collaborazione fra pari: mettendo direttamente in contatto le persone promuovono lo sfruttamento a pieno delle risorse attraverso l'affitto, la condivisione, lo scambio e la vendita di beni, competenze, tempo, denaro, spazio.

Oggi, sempre più, Airbnb sta evolvendo verso un'agenzia di viaggi capace di lavorare attorno al concetto di esperienza di viaggio a 360°. L'azienda si propone infatti come una end-to-end travel platform, una piattaforma che gestisce ogni fase del viaggio, dall'inizio alla fine, con l'obiettivo di promuovere nuove rotte e "rimettere le persone al centro del viaggio". In questa prospettiva, il viaggiare non è concepito solo come conoscere posti diversi e lontani ma piuttosto come vivere un'esperienza in grado di lasciare una conoscenza più vivida proprio perché esperita. È questo il tema al centro di Airbnb experience, la formula ideata per permettere ai viaggiatori di beneficiare di una pluralità di attività organizzate dalle persone che vivono nel luogo di vacanza. La possibilità di vivere delle esperienze reali e uniche tende a creare un maggiore engagement dei proprietari delle case e consente ai guest di sentirsi realmente parte del contesto locale. Oggi si possono contare oltre 3000 esperienze attive in più di 40 città di 26 paesi e 5 continenti a dimostrazione dell'interesse riscosso da questa proposta.

La ri-personalizzazione anche a livello di community che si reifica nel caso di Airbnb si fonda, quindi, su alcune dimensioni caratterizzanti:

- la promozione dello sfruttamento pieno delle risorse incoraggiando l'accesso invece della proprietà e il riuso invece dell'acquisto;
- la scelta dello sviluppo di una piattaforma abilitante che agisce diventando veicolo di reputazione, fiducia e appartenenza (non solo mettendo direttamente in contatto chi cerca con chi offre);
- il riconoscimento che gli asset (beni e competenze) su cui si poggia il sistema e che sono alla base del processo di creazione del valore fanno capo alle persone e non all'impresa;
- l'enfasi sulla collaborazione quale focus del rapporto fra i pari e principale metodo per la creazione di network interpersonali.

2.2. ScuolaZoo.com: una community basata sul senso di appartenenza

ScuolaZoo nasce il primo aprile del 2007 da un'idea di Francesco Fusetti e Paolo De Nadai come piattaforma di videosharing. L'idea dei due giovani studenti era quella di raccogliere in un unico portale i filmati di matrice scolastico-goliardica girati dai loro colleghi in ambito scolastico. A distanza di pochi anni, ScuolaZoo è diventata un'estesa community con quasi 3 milioni di fan su Facebook e un importante portafoglio di media digitali ad alto tasso di crescita mensile.

Inizialmente come semplice blog, data la mole crescente di video e data anche l'importante l'attenzione che il giovane pubblico dedicava al neonato sito, ScuolaZoo.com evolve ben presto in un vero e proprio portale: nato per gioco e divertimento, dopo poco più di un mese raccoglie più di un milione di contatti in un solo giorno.

Il sito si amplia fornendo quindi, oltre alla partizione video, una sezione "info-studenti" e una sezione dedicata a video sulla "mala-istruzione": questo passaggio è fondamentale perché denota già da subito l'attenzione di ScuolaZoo alle necessità dei suoi clienti, propensione che si trasforma presto in linea guida fondamentale alla base di ogni scelta all'interno del gruppo. Questa significativa svolta attribuisce al brand ScuolaZoo un profilo istituzionalmente più solido che permette alla società di cominciare a interloquire con i primi sponsor. Il potere del brand, in cui si identifica una grossa fascia degli adolescenti italiani, viene inizialmente sfruttato attraverso un progetto di licensing: nel 2009 ScuolaZoo crea la prima agenda scolastica con i migliori contenuti della community online trasposti in cartaceo per accompagnare gli studenti anche offline. Il primo anno il diario ScuolaZoo ottiene un sell in di 50.000 pezzi, giungendo nel 2012 e 2013 al terzo posto nel ranking di diari in Italia, dopo nomi già affermati come Smemoranda e Comix.

Il 2009 è un anno di cambiamento, sicuramente l'anno della svolta per ScuolaZoo. L'idea del team ScuolaZoo è di creare per la community che segue online uno svago al di fuori del portale e del diario, creare un'esperienza reale per gli adolescenti italiani. Nasce perciò il "Viaggio di maturità by ScuolaZoo", esperienza innovativa di viaggio evento per (ormai) ex studenti liceali: nell'isola di Corfù si raccolgono 220 partecipanti e il primo progetto vacanza si conclude con un successo confortante e che ben fa sperare per il futuro.

Sempre nel 2009, precisamente in ottobre, comincia lo sviluppo più strettamente societario: con la nascita di ScuolaZoo come società a responsabilità limitata, i fondatori spostano la sede da Padova a Milano cedendo, nel contempo, il 16% della proprietà a Bakeka.it. La cessione è chiaramente giustificata dalle fisiologiche difficoltà di reperimento capitali, data la contingente crisi e la chiusura ai crediti. Con le spalle un po' più larghe ScuolaZoo in-

veste per riprogettare la piattaforma migliorandola dal punto di vista informatico e per far fronte alla crescita di traffico e contenuti al livello di server.

La quota precedentemente ceduta viene acquistata dal gruppo Triboo spa e dalla sua Leonardo ADV, ancora oggi concessionaria di ScuolaZoo per la raccolta pubblicitaria digitale.

L'esperienza positiva nel settore viaggi incoraggia a ulteriori progetti comprendenti nuove mete e nuove fasce di giovani servite: oggi ScuolaZoo conta diverse mete distribuite fra student village, viaggi di maturità e *university break*.

A latere alla crescita costante del sito e l'espansione sui maggiori social (Facebook, Instagram, Twitter), le attività di ScuolaZoo si moltiplicano: già dal 2010 diventa disponibile lo shop online ScuolaZoo dove i giovani studenti e non possono acquistare magliette e numerosi gadget come l'orologio bigliettino, la penna bigliettino e la felpa bigliettino. Il successo di quest'iniziativa è immediato e rimane a oggi un'attività core per ScuolaZoo.

Con la crescita dei viaggi cresce anche l'organico che passa da una decina scarsa di dipendenti a una trentina; a questi si aggiunge uno staff selezionato composto da animatori, ballerini, dj, fotografi e vocalist che accompagnano e animano gli adolescenti nelle varie mete. Oltre che nei viaggi evento estivi e invernali, dal 2012/13 lo staff comincia a venir impiegato in nuove attività: si attivano i progetti di assemblee scolastiche organizzate da ScuolaZoo in collaborazione con i presidi di numerose scuole. Quest'attività, oltre a permettere di far scoprire ulteriormente agli studenti il mondo ScuolaZoo, ottiene un riscontro positivo da parte di insegnanti e presidi, con numerose richieste in tutta Italia. Nel 2014 questo progetto decolla definitivamente prendendo il nome di "Progetto RIS", Rappresentante d'Istituto ScuolaZoo: candidati alla lista rappresentanti ScuolaZoo che, una volta nominati, hanno il compito di fare da "ponte" tra la scuola e ScuolaZoo.

Nasce poi nell'inverno 2013 un'attività che ha raccolto successo sin dai primi esperimenti: la "Notte da Zoo", serata in discoteche e locali, organizzata e gestita dallo staff ScuolaZoo con animazioni e spettacoli all'insegna del divertimento.

La community si allarga e nel 2015 viene lanciato il sito SOSStudenti.it come filo diretto con il target universitario. Oggi conta cinquecentomila visitatori unici al mese e oltre duecentomila fan su Facebook.

Nel 2016, ScuolaZoo si trasforma in incubatore: nasce così il Gruppo OneDay, nuova holding a cui oggi fanno capo ScuolaZoo, ZooCom, WeRoad e Dreams Building, e che si pone l'obiettivo di diventare il più grande gruppo indipendente che offre struttura istituzionale, finanziaria e operativa a start up innovative ad alto potenziale.

La crescita del gruppo è inarrestabile: il fatturato dell'ultimo anno fiscale ha raggiunto i 21 milioni di euro, registrando una crescita del 69% sull'anno precedente. La crescita del fatturato fa il paio con lo sviluppo dell'orga-

nico che è aumentato del 30% anno su anno. Oggi OneDay fa leva su 170 giovani talenti che, con un'età media di soli 28 anni, compongono la popolazione aziendale e su più di 1.000 ambassador sul territorio che ogni giorno indossano la maglia dei brand della società per portare in viaggio decine di migliaia di ragazzi.

Lo studente al centro del modello di business

ScuolaZoo è spesso definito “love brand” perché deve gran parte del suo successo alla sua capacità di attirare e coinvolgere nelle proprie attività una fascia molto ampia e variegata di giovani studenti. ScuolaZoo segue con attenzione i ragazzi dal loro primo giorno di scuola, accompagna le loro attività quotidiane e li aiuta a superare le difficoltà dell'anno scolastico usando un linguaggio e un tono molto vicini a quelli in uso tra i giovani, favorendo così la socializzazione, la solidarietà e lo spirito di comunità tra gli studenti.

Tutti i prodotti ScuolaZoo sono contraddistinti da caratteristiche di novità e identificazione nel brand. Oltre al riscontro positivo in fatto di utilizzo e risoluzione dei problemi dei clienti, il brand ScuolaZoo ha riscosso sempre più successo sino diventare simbolo di riconoscimento e distinzione per molti giovani.

La capacità di creare valore da parte dell'azienda è centrale in tutto il modello di business. Tuttavia, se questo valore non viene trasmesso, rimane uno sterile; ecco perché risulta importante, al pari della sua creazione, trovare un modo per farlo conoscere al mercato prescelto.

Il target ScuolaZoo comprende studenti, per lo più di scuole medie e superiori, ma anche universitari che si identificano nell'approccio goliardico di ScuolaZoo nei confronti della scuola o più in generale dell'istruzione.

Nel dettaglio, per quanto riguarda i viaggi, ScuolaZoo divide il mercato servito in tre fasce d'età:

- student village: ragazzi dai 16 ai 18 anni, liceali principalmente;
- viaggio di maturità: maturandi/maturati dai 18 ai 20 anni;
- *university break*: ragazzi dai 20 ai 26 anni, non solo universitari, purché non superino la fascia d'età.

Nelle scuole, attraverso il sito, i diari e i gadget dello shop, ScuolaZoo si focalizza su una fascia di età superiore ai 12 anni, prevalentemente in ambito scolastico: i vari prodotti dello shop hanno un raggio d'azione più ampio perché il valore offerto viene percepito non solo dai giovani.

ScuolaZoo si serve di canali diretti come il sito ufficiale e le pagine ufficiali su social network. Il sito ufficiale www.scuolazoo.com raccoglie tutti i clienti: al blog e le sezioni didattiche e goliardiche si affiancano lo shop online e ScuolaZooViaggi.

L'apporto dei social network (come Facebook, Instagram e Twitter) non può essere trascurato: attraverso questi potenti mezzi ScuolaZoo promuove le sue attività, in particolare i viaggi e gli articoli dello shop.

Ma anche canali indiretti come le cartolerie in tutta Italia dove vengono distribuiti i diari ScuolaZoo, distribuiti da Gut Distribution con cui ScuolaZoo ha un contratto di licenza.

ScuolaZoo opera principalmente attraverso due tipi di risorse: le idee e le persone.

Le prime sono ovviamente i materiali digitali, principalmente foto e video, tipicamente a stampo umoristico, prodotti da "creativi", soggetti in grado di creare e comprendere le tendenze sul web. Questi contenuti, una volta pubblicati sulle pagine ufficiali, diventano virali, ossia acquisiscono popolarità attraverso lo scambio su Internet: in questo modo portano traffico al sito e di conseguenza flussi in entrata.

Ovviamente senza una struttura adeguata questi meccanismi non potrebbero esistere: ecco perché sono fondamentali anche alcune risorse materiali come i terminali, il server comune e la rete, integrati con risorse immateriali come i software.

Questi due tipi di risorse dipendono una dall'altra e sono legate assieme dalle persone, la risorsa principe in un'azienda come ScuolaZoo.

Con una community di quasi 3 milioni di utenti, la Fanpage di Facebook rappresenta il media più utilizzato da ScuolaZoo per comunicare e intrattenere gli utenti. Questa è gestita da un team editoriale che produce e pubblica contenuti in chiave ironica e umoristica tra cui articoli, immagini, video doppiaggi che hanno come target principale gli studenti di età compresa tra i 14 e i 24 anni.

I contenuti editoriali trattano una vasta gamma di temi, principalmente scolastici e notizie di tendenza sul web. La creazione di questi contenuti sotto forma di post richiede un'accurata ricerca sulle notizie di maggiore interesse tra i giovani e sul web in generale in modo da ottimizzare il rendimento in termini di commenti, condivisioni e "mi piace" dei post pubblicati, tutti indici che andranno a misurare il livello di engagement.

Il sito web è un altro mezzo d'intrattenimento e comunicazione molto importante per ScuolaZoo: è visitato ogni mese da 2.500.000 utenti unici ed è il punto di riferimento degli studenti. Su ScuolaZoo.com i ragazzi possono trovare intrattenimento in varie forme: sezioni informative, articoli divertenti, video, informazioni e trucchi per superare gli esami; è il "compagno di classe" dei ragazzi compresi tra i 14 e i 24 anni di età.

ScuolaZoo vanta una community di oltre 3,3 milioni di utenti su Instagram. I contenuti pubblicati dall'azienda su questo social network sono generalmente immagini divertenti e ironiche/satiriche simili a quelle pubblicate su Facebook. L'utilizzo dei cosiddetti "hashtag" permette agli utenti di familiarizzare e interagire con il brand con grande semplicità: un utente che

acquista il nuovo diario ScuolaZoo può scattare una foto e condividerla con l'hashtag “#scuolazoo#diario” rendendola visibile tra le foto riguardanti il brand in questione.

Questo strumento è utilizzato anche dall'azienda stessa per lanciare un passaparola tra gli utenti, chiedendo di compiere una determinata azione e attribuirgli un determinato hashtag.

L'esperienza di ScuolaZoo dimostra in modo inequivocabile il potenziale legato all'adozione di un approccio in chiave di ri-personalizzazione che attraverso l'abilitazione dell'intelligenza fluida dei fondatori in primis, dei collaboratori e contestualmente dei fruitori ha consentito di sviluppare un modello di business innovativo e sostenibile.

In particolare, le dimensioni della ri-personalizzazione nel caso di ScuolaZoo si possono ricondurre fondamentalmente a:

- l'aggregazione di una community come quella degli studenti attorno a una piattaforma di contenuti targettizzati e capaci di generare valore attraverso il senso di appartenenza a una rete;
- l'abilitazione dei membri della rete a integrare le loro risorse di conoscenza e competenza per rendere il modello di business sempre attuale e dinamicamente co-definito;
- l'individuazione progressiva di ambiti di operatività di matrice differente ma accomunati da un *sense-making* e *sense-giving* condiviso e riconosciuto sia internamente sia esternamente all'azienda.

2.3. Pazienti.it: Sanità 3.0. La salute a portata di un click

Secondo il monitoraggio biomedico realizzato dal Censis, quasi un italiano su tre cerca su Internet informazioni riguardanti la salute, spesso legate all'analisi dei sintomi o alla ricerca di conferme sull'efficacia della cura scelta dal medico. I pazienti ai tempi del web non sono più degli attori passivi, ma vogliono avere a disposizione il maggior numero di dati possibili per poter scegliere. Pazienti.it nasce per rispondere a tale esigenza. È un portale di salute ideato da Linnea Passaler, medico, specialista in chirurgia parodontale e implantare, fondato nel luglio 2010. La fruizione del servizio è gratuita, in quanto è fondato sulla convinzione che i cittadini possano diventare motore attivo del miglioramento dei servizi pubblici.

L'idea si ispira a una realtà ideata e creata nel 2004 da un medico inglese, Paul Hodgkin, dal nome PatientOpinion: una community inglese non profit dove pazienti e operatori sanitari possono dialogare sulla sanità e migliorarla.

Nel 2010, il portale si distingue come vincitore del premio “Working Capital” della Telecom, ottenendo dei finanziamenti. Nei primi anni, per mantenere il controllo totale delle quote, il progetto è stato finanziato e fatto crescere grazie ad attività tattiche, non strategicamente focalizzate.

Dal 2011 al 2013, l'azienda si è focalizzata sul generare cassa tramite attività pubblicitarie. Da metà 2013 al 2014, tutta la cassa dell'azienda è stata utilizzata per costruire e far crescere la piattaforma, rendendola il più grande sito di servizi per la salute nel nostro paese. Nel novembre 2014, Pazienti.it ha dimostrato di essere una piattaforma completa, pronta a generare fatturato sulla base del proprio *core business*.

Pazienti.it è il più grande sito di servizi per la salute in Italia. Il portale nasce con l'intento di offrire un servizio utile ai pazienti, che raccolga le informazioni di salute necessarie per orientarsi al meglio nel mondo della sanità italiana.

Il sito subisce una evoluzione costante, un crescendo di offerte pensate su misura degli utenti, specialisti e pazienti:

- 2010: servizio di recensioni delle strutture sanitarie, per consentire all'utente e alla struttura di interagire con trasparenza;
- 2011: servizio di domande di salute che il paziente, gratuitamente, può inviare alla redazione e a cui rispondono gli specialisti;
- 2012: creazione delle pagine profilo degli specialisti ed espansione del dizionario di salute, con malattie, sintomi, terapie, e del blog di pazienti, destinato alle news;
- 2013: sviluppo del marketplace, con le prestazioni dei medici acquistabili online a un prezzo equo;
- 2014: creazione di un e-commerce di salute, con prodotti selezionati da un team specializzato.

Oggi, Pazienti.it unisce le forze con Sapiro Life, società specializzata in cure domiciliari e servizi ospedalieri, entrando a far parte dello storico gruppo Sapiro, che opera sul mercato italiano e internazionale nel settore dei gas industriali e medicinali.

Il portale, che mantiene la sua autonomia e la sua identità, può così contare sull'appoggio di un solido gruppo, continuando il suo percorso di crescita e ampliamento dei servizi offerti.

L'obiettivo dichiarato dal Gruppo Sapiro è l'interesse per il mercato e l'innovazione digitale e non volendo operare partendo da zero ha deciso di acquistare la piattaforma per poter apprendere le esigenze dei pazienti attraverso un'attività già avviata e conosciuta. La strategia di Sapiro Life prevede di seguire i malati a casa loro in modo sostenibile economicamente per il servizio pubblico, con una spesa che diminuisca a fronte di un aumento della qualità della vita di chi ha bisogno di cure.

Analizzando le richieste degli utenti del sito, il team di Pazienti.it, ci fornirà informazioni e suggerimenti per capire, per esempio, come migliorare nell'assistenza domiciliare (Maurizio Colombo³).

2. Vicepresidente del Gruppo Sapiro e presidente del comitato innovazione della parte sanità del Gruppo Sapiro.

Per poter prevedere e analizzare le problematiche risulta necessario possedere dei mezzi che permettano all'azienda di capire come si evolvono le necessità degli utenti e quali siano le soluzioni migliori per andare incontro a esse.

Dobbiamo pensare che gli ospedali non basteranno più e dobbiamo potenziare gli strumenti che permettano al servizio sanitario nazionale di dare una miglior qualità della vita con terapie a domicilio a parità di spesa. Una piattaforma che ci dà continue indicazioni, come Pazienti.it, potrebbe essere utilissima (Maurizio Colombo).

La ri-personalizzazione della salute

A distanza di qualche anno, il sito, diventato una delle destinazioni più conosciute e stimate nel panorama della salute online in Italia, conserva la sua identità originaria, offrendo ulteriori servizi rivolti agli utenti, alle strutture sanitarie e ai singoli professionisti.

Coniugando rigore e professionalità scientifiche a una forma di comunicazione più alla portata degli utenti, fatta anche di una identità visuale accattivante e lontana dagli stereotipi medici, il brand si è guadagnato negli anni la fiducia e l'engagement di migliaia di specialisti di salute (medici, infermieri, fisioterapisti, ecc.), categoria tradizionalmente diffidente verso la comunicazione online, creando un modo innovativo di divulgare le informazioni di salute in rete.

I valori che ispirano Pazienti.it sono il suo punto di forza: mettere al centro l'utente, rispondendo ai suoi bisogni quotidiani grazie al supporto continuo del team, creando un ponte con i professionisti di salute a ogni livello. I pazienti diventano "consumatori di salute" informati e partecipi, estendendo i propri bisogni al benessere e alla prevenzione.

In Pazienti.it l'utente può consultare migliaia di approfondimenti aggiornati, risposte di medici e professionisti sanitari, video-interviste ai migliori specialisti e approfondimenti su farmaci. Grazie al sito il paziente può cercare e trovare i migliori specialisti della propria città, prenotare una visita, acquistare un check up o un trattamento a prezzo scontato, inviare domande di salute e richiedere un video-consulento online. Terapie e prodotti di salute possono essere scelti e acquistati online (marketplace di salute), anche grazie al consiglio di altri pazienti e degli specialisti. Il dialogo, la comunicazione e l'interazione costante sono uno dei punti di forza dell'azienda.

Nel caso in cui non riuscisse a trovare ciò che stava cercando, l'utente ha la possibilità di contattare l'azienda, tramite e-mail, potendo sempre contare su risposte personalizzate, fornite da un team di 3000 medici a cui porre domande. Caratteristica predominante è la semplicità di utilizzo e ricerca, mantenuta anche con l'ultimo release da poco online che ne aumenta le potenzialità in fatto di condivisione.

Il sito riunisce una piattaforma di contenuti e informazioni mediche con una piattaforma di servizi online per la salute.

Nella piattaforma di contenuti, gli utenti possono inviare una domanda di salute personale in modo anonimo e ricevere risposte da un operatore sanitario certificato entro qualche giorno, costruire un rapporto di fiducia con gli specialisti e trovare una guida nella gestione della propria salute.

Ogni giorno grazie alle nuove risposte pubblicate, decine di migliaia di persone possono ricevere le prime informazioni utili sulla propria salute e scegliere in modo informato. Inoltre, hanno a disposizione:

- un dizionario di salute con oltre 3.000 voci continuamente aggiornate e in espansione;
- oltre 2.000 approfondimenti su: novità di salute, benessere, alimentazione, fitness;
- un listing di 10.000 strutture sanitarie (ambulatori, ASL, studi privati ecc.) e mappatura di tutti gli ospedali italiani;
- decine di video interviste a professionisti di salute e video how-to di salute.

Pazienti.it è anche molto attivo nei social network, affermandosi come primo sito di salute italiano più seguito su Facebook e su Twitter. Attraverso interazioni quotidiane sui maggiori social network e oltre 10.000 “health questions” e rispettive risposte pubblicate nonché grazie alla possibilità di conoscere specialisti “sotto casa” e a medici e professionisti della salute che possono comunicare in modo facile e innovativo con migliaia di persone e offrire le proprie prestazioni professionali Pazienti.it fornisce una risposta personalizzata agli utenti.

In Pazienti.it la community diviene lo strumento grazie al quale le persone possono contattare specialisti, acquistare trattamenti o esami e trovare risposte alle loro domande online o dal loro cellulare. Le ricerche nel database sono effettuate attraverso parole chiave (tags) riferite, per esempio, al nome della struttura sanitaria o a una particolare condizione o patologia, o anche al codice di avviamento postale. Il portale fornisce la possibilità di cercare la struttura sanitaria più adatta alle proprie esigenze attraverso il motore di ricerca, che attinge a un database in continua crescita grazie all’aggiunta di nuove strutture e opinioni e al continuo interagire tra i diversi membri, professionisti e pazienti, che generano un flusso di conoscenze alimentando continuamente la rete di valore. La ricerca fornisce un elenco di ospedali e cliniche: ciascuna struttura ha una propria pagina, dove è possibile trovare tutte le informazioni utili e le opinioni di chi l’ha già sperimentata, generando una migliore *user experience*, un coinvolgimento totale dei pazienti. In questo modo il cittadino può scegliere in modo consapevole dove farsi curare. Per ogni ricerca, è possibile attivare un feed che avvisa ogni volta che viene aggiunta una storia riguardante quella particolare parola chiave, personalizzando maggiormente la value

proposition. Medici e professionisti della salute possono comunicare in modo innovativo con migliaia di persone e offrire le proprie prestazioni professionali. Il processo di cura diviene un processo di co-creazione tra medici e pazienti.

Internet non è più uno strumento che si rivolge a una massa indistinguibile di soggetti bensì valorizza l'esperienza e le necessità di ognuno, attraverso un continuo scambio di conoscenze non solo tra paziente e medico. In tale prospettiva il web ha prodotto un'evoluzione del rapporto sanità-paziente. L'approccio tradizionale di tipo paternalistico del primo verso il secondo muta: i pazienti sono consci di avere nuovi strumenti e si pongono come utenti attivi nei confronti della salute. I sanitari devono comprendere questo profondo cambiamento in atto e sapersi ricalibrare come consulenti di salute anziché come esclusivi depositari del sapere; ed è proprio nei confronti di questo cambiamento culturale e di ruoli che Pazienti.it opera.

L'azienda è consapevole che per generare valore, non basta mettere al lavoro le idee e le risorse di una singola impresa, ma bisogna mobilitare un gran numero di fornitori e di apporti da organizzare in filiere e reti cognitive globali, molto estese e differenziate. Solo integrando filiere di attività e reti cognitive diventa possibile mettere in campo le competenze, le funzioni, i servizi che sono richiesti da un insieme di pratiche sempre più complesse, più varie, variabili, interdipendenti e indeterminate. Tocca alle persone immaginare, comprendere, progettare, e – con la loro interazione empatica – rendere accettabile e condiviso il nuovo e il possibile, definendo traguardi e significati comuni, verso cui orientare le reti, e il loro dispiegarsi, a fini produttivi.

Pazienti.it può essere vista come l'opportunità, per le strutture del settore, di gestire in totale trasparenza le politiche di customer relationship, e di poter dialogare con l'utenza al fine di automigliorarsi e di percepirne i bisogni emergenti, attraverso le continue interazioni che permettono uno scambio di conoscenze. Le potenziali strutture che gli utenti del portale possono censire e consultare passano da 1.700 a 90.000: oltre a ospedali e cliniche la consultazione è garantita anche per studi medici e dentistici, centri diagnostici, case di riposo, centri benessere/beauty farm e centri termali. Passaler, infatti, sostiene che il sistema sanitario italiano, pur con alcuni difetti strutturali gravi, consente a ciascuno di scegliere liberamente dove farsi curare e il suo progetto vuole valorizzare questa scelta.

Inoltre, attraverso questo spazio web è possibile condividere in forma anonima il proprio rapporto con ospedali e medici, denunciando le varie carenze o leggere le esperienze degli altri pazienti:

Vogliamo creare una piattaforma a trecentosessanta gradi in cui i pazienti possano trovare informazioni sulle strutture sanitarie e conoscere le storie di chi in quelle strutture c'è stato (Linnea Passaler).

Il fenomeno su cui puntare l'attenzione è costituito proprio dalla condivisione: il confronto genera il sapere, è attraverso la condivisione che si completa la *user experience*.

Il successo del modello poggia le sue basi sull'obiettivo che l'azienda si è posta: rendere trasparenti e disponibili per i cittadini i dati relativi agli esiti o ai processi delle prestazioni sanitarie erogate presso le cliniche e gli ospedali e sviluppare un miglioramento della Sanità italiana grazie alla partecipazione di specialisti. L'intero modello si basa su una precisa analisi della domanda del mercato di riferimento.

Protagoniste del modello di Pazienti.it sono le persone, da un lato i pazienti, che vorrebbero partecipare in modo diretto alle dinamiche di miglioramento della sanità in quanto la considerano uno dei servizi pubblici più importanti, e le strutture sanitarie presenti sul territorio nazionale, che vogliono comprendere le esigenze dei cittadini per poter indirizzare al meglio i propri sforzi di intervento sulla sanità. L'offerta proposta è un servizio online che prima della realizzazione di Pazienti.it non esisteva. Il servizio consente la diretta partecipazione del paziente e la possibilità di ricevere un feedback preciso in quanto relativo alla sua personale esperienza, contribuendo contemporaneamente al miglioramento della collettività. Spiega Passaler:

I pazienti diventano sempre più consumatori di salute, pretendono più servizi, più qualità a costi più bassi. La medicina è invece ancora arroccata su posizioni molto paternalistiche, si mette poco in discussione; il sistema sanitario è basato su diritti acquisiti, ma che diventano sempre più difficili da garantire con il prolungarsi dell'età.

La mission di Pazienti.it è incentrata sulla volontà di creare una sanità partecipata e più su misura del cittadino attraverso la cooperazione tra le strutture sanitarie e i propri utenti al fine di cocreare un sistema che generi valore per tutti gli attori coinvolti, attraverso l'auto-organizzazione di reti di conoscenza che permettono un continuo fluire e un continuo scambio di conoscenze e informazioni. L'intento è quello di fornire un database di informazioni e suggerimenti a chi si occupa del servizio pubblico affinché col tempo i problemi attualmente riscontrati dagli utenti di ospedali e cliniche siano risolti. Allo stesso tempo vuole rispondere a una delle esigenze nascenti nell'ultimo periodo. I pazienti in prima persona o spesso i loro cari cercano informazioni in rete che riguardano la loro salute: dove effettuare una visita o un esame, ma anche e soprattutto cercano un confronto con la struttura, che vogliono sentire vicina e partecipe del loro percorso di salute, e anche con altri pazienti che si trovino o si siano trovati ad affrontare un percorso simile al loro. Pazienti.it rappresenta lo strumento per rendere questo flusso e scambio di informazioni possibile. La trasparenza di questi dati può porsi come strumento utile affinché il consumatore possa prendere decisioni informate, contribuire a far crescere la fiducia nelle istituzioni e stimolare il miglioramento della qualità delle prestazioni.

L'innovazione è quella di rendere i cittadini informati tramite web: un popolo informato diventa uno strumento estremamente efficace sul fronte del miglioramento delle prestazioni e l'utilizzo delle tecnologie informatiche permette un'interazione alla pari tra pazienti e tra questi e le strutture sanitarie. Pazienti.it è un progetto che scommette sulla rete come motore di innovazione sociale e politica e può rappresentare l'opportunità per le strutture del settore di gestire in totale trasparenza le politiche di customer relationship. I pazienti ora hanno la possibilità di scegliere in modo più consapevole le strutture sanitarie e gli specialisti a cui rivolgersi, tramite uno degli strumenti più utilizzati e la loro larga partecipazione, spesso mirata proprio alla condivisione di esperienze molto positive con le strutture sanitarie, sta dimostrando un'attenzione crescente alla comunicazione online con i pazienti. La sanità 3.0 è un mercato con un potenziale di crescita altissimo e rappresenta un cambiamento della stessa cultura sanitaria, che rende le persone sempre più protagoniste della propria salute. Il futuro della sanità italiana dipenderà quindi dalla sua capacità di accettare questo cambiamento culturale in atto e cogliere l'opportunità per migliorarsi. La ri-personalizzazione della salute è alla base di Pazienti.it:

- il consumatore diviene protagonista del suo percorso di salute e di quello degli altri attraverso lo scambio di conoscenze, informazioni e opinioni;
- la condivisione rappresenta l'opportunità per le strutture del settore di gestire in totale trasparenza le politiche di customer relationship;
- a livello più macro, Pazienti.it in futuro può diventare uno strumento per ottenere un miglioramento del Sistema Sanitario che ascolta e scambia informazioni e conoscenze con il cittadino per il soddisfacimento delle questioni legate alla sfera della salute, cocreando insieme value proposition soddisfacenti.

2.4. Salesforce: ripensare il CRM attorno alle persone

Salesforce.com, con sede a San Francisco, è una delle aziende americane di cloud computing più apprezzate, presente in 36 paesi al mondo. L'azienda è leader di mercato nell'ambito delle applicazioni software CRM come servizio online a pagamento in base all'utilizzo.

Nel 2018 Salesforce è stata definita da Forbes l'impresa più innovativa al mondo. È stata fondata da Mark Benioff, manager visionario che all'età di trent'anni era già Vicepresidente di Oracle. Nonostante la giovane età, l'esperienza maturata gli ha permesso di identificare due grandi limiti dei software applicativi degli anni Novanta. Il primo limite risiedeva nella

complessità delle soluzioni esistenti, composte dal software base, gli upgrade, e manutenzioni, che le portavano a essere molto costose. Il secondo limite era la personalizzazione dei software: le aziende compravano applicativi standard, per lo più ERP e CRM, e dopo un paio d'anni iniziavano a personalizzarli. Tuttavia, nel momento in cui si rendeva necessario aggiornare il software, bisognava ri-iniziare da capo, interrompendo il circolo. Nonostante gli sforzi da parte delle softwarehouse per migliorare i processi, l'installazione in parallelo di numerose personalizzazioni li rendeva molto complessi e gli applicativi difficili da aggiornare.

Da queste due criticità del mercato è emersa l'opportunità che ha portato alla nascita di Salesforce, sintetizzata nel primo logo aziendale: una nuvoletta su cui poggiava un cartello di divieto "no software", proprio a stressare l'intenzione di uscire dalla logica del software.

Da quel momento, Salesforce ha investito con l'obiettivo di sviluppare delle soluzioni che fossero innanzitutto semplici, anche prendendo spunto da innovazioni come Amazon. Semplicità accompagnata da attenzione all'estetica, alla grafica, ai caratteri, elementi curati che nel loro insieme dovevano dare un senso di semplicità.

Inoltre, Salesforce è stata la prima azienda che ha utilizzato la tecnologia cloud in ambito applicativo. Di fatto il cloud risolveva due problemi fondamentali: pensare al software applicativo come un bundle, un insieme di parti diverse:

Migliaia di utenti improvvisamente si trovano a vivere in uno stesso condominio, tutti pagano le spese condominiali, ma poi hanno la possibilità di creare il proprio appartamento e di arredarlo come meglio credono³.

L'idea è quindi quella di condividere l'infrastruttura lasciando però la libertà alle aziende di determinarne i contenuti e, soprattutto, riuscendo così a gestire la personalizzazione richiesta dalle aziende simultaneamente all'upgrade. Salesforce ha eliminato l'esigenza di acquistare, installare o aggiornare i programmi. Gli aggiornamenti delle applicazioni basate sul web, come il CRM, sono eseguiti automaticamente, quindi l'utente dispone sempre della versione più recente. Tutte le integrazioni e le personalizzazioni sono mantenute da un aggiornamento all'altro.

L'effetto di questo indirizzo strategico è facilmente misurabile; Salesforce è l'azienda che ha rilasciato più upgrade al mondo: esistono 45 versioni del software a fronte di una sola versione madre. In questo modo, il software si è potuto evolvere senza il problema dell'aggiornamento, permettendo di apportare continuamente delle novità e rendendo quindi l'innovazione molto veloce.

3. Country Manager Salesforce Italy.

In una fase iniziale il CRM di Salesforce era pensato come un tool per incrementare il volume d'affari attraverso la registrazione delle trattative commerciali in un'unica posizione e la possibilità di fare previsioni in maniera semplice e rapida. In seguito si sono aggiunte però altre funzionalità: prima il customer support, per acquisire tutte le informazioni sui clienti in un'unica posizione e offrire sempre un servizio di assistenza di altissimo livello al telefono, e-mail, sul web e via chat; in seguito le attività di marketing, acquisendo lead per telefono, e-mail e sul web all'interno della soluzione CRM di Salesforce e inviandoli automaticamente alla persona giusta per il follow-up, verificando così quali sono le campagne che producono i risultati migliori.

In termini di accessibilità, Salesforce ha puntato alla democratizzazione del software, reso fruibile sia ai consumatori, sia alle grandi aziende di tutto mondo mediante pagamento con carta di credito. L'azienda ha anche applicato la logica del value in use, dove la soluzione CRM di Salesforce non richiede il versamento di commissioni anticipate, ma il pagamento avviene in maniera flessibile in base all'utilizzo. L'aggiornamento alla versione più recente dell'applicazione è incluso nell'abbonamento, senza dover affrontare ulteriori spese.

Dal 2010 il software è disponibile anche attraverso tecnologie mobile: Salesforce è stato il primo software a essere disponibile su tablet e smartphone. La soluzione CRM di Salesforce è di facile utilizzo ed è possibile effettuare l'accesso in qualsiasi luogo e momento, visualizzare e aggiornare i dati sui clienti e anche collaborare con i colleghi. Inoltre, Salesforce è stata la prima azienda a far lavorare le persone in modalità social. Semplicità, mobilità e socialità sono così diventate le parole chiave di un'idea di successo.

Nel 2010 un'altra grande innovazione ha connotato lo sviluppo del business aziendale: il lancio delle app change. Il management si rende infatti conto che la piattaforma di sviluppo CRM era molto interessante per i partner e le aziende terze, che potevano sviluppare delle applicazioni a integrazione. Salesforce ha quindi messo a disposizione dei propri clienti e delle aziende esterne la piattaforma di sviluppo, permettendo di creare oltre 2.300 app, il più grande ecosistema di applicazioni attorno a un'unica piattaforma. Queste vanno a combinarsi con l'offerta applicativa di Salesforce, esattamente attraverso lo stesso meccanismo che porta a scaricare una app sullo smartphone. In maniera simile a ciò che Apple ha creato per il mondo consumer, Salesforce lo ha realizzato per il business.

A fronte di un'impresa così innovativa come Salesforce, è anche corretto dire che vi sono ancora molte imprese dove il CRM viene visto come un semplice strumento di raccolta dati, contenitore di anagrafiche, mentre la sua forza è la capacità di mettere al centro del business il cliente. È un asset fondamentale per trasformare i dati in informazioni preziose che permetteranno di vincere la sfida della fidelizzazione col cliente. Senza contare che le funzioni più avanzate, quali l'interazione tra dati interni ed esterni, e la previ-

sione di scenari futuri utilizzando gli analytics, sono ancora marginali e non sfruttate nel pieno delle loro potenzialità. Ecco perché è importante concentrarsi sulle persone.

Oggetti e argomenti che parlano di persone

L'innovazione proposta da Salesforce passa attraverso una nuova centralità assegnata alle persone e che si declina in diversi modi:

Il nostro CRM diventa uno strumento sempre più simile a Facebook, dove una persona carica una foto e i suoi amici la possono commentare. Anche per noi l'opportunità commerciale non è più un record, ma diventa un oggetto, esprimibile attraverso un testo, un'immagine, un grafico, un messaggio audio, banalmente dei like e, soprattutto, un oggetto che diventa social (Federico Della Casa⁴).

Questo statement è espressione di un profondo cambiamento: da una logica statica e impersonale, verso un approccio basato sull'interazione, dove la stessa opportunità commerciale assume senso e significato attraverso la partecipazione continua di diversi soggetti che contribuiscono alla sua definizione. Quindi, non sono più le mail che parlano di argomenti e di oggetti, ma sono gli oggetti e gli argomenti che parlano delle persone.

Questa logica è diventata pervasiva all'interno di tutta l'organizzazione: entrare a far parte di Salesforce vuol dire assorbire tale trasformazione, un nuovo modo di pensare dove la singola attività di business vede tutti gli attori coinvolti, esattamente come Facebook.

Salesforce ha anche valorizzato il ruolo dei suoi clienti, che si sono mostrati spontaneamente incentivati a suggerire delle nuove funzionalità, nuovi sviluppi, nuovi approcci. L'incentivo consiste nella consapevolezza che Salesforce sarebbe stata in grado in soli 4/6 mesi di implementare i suggerimenti nei successivi aggiornamenti. L'utilizzo della parte social del software ha permesso di creare una community di cui ora fanno parte più di 150.000 clienti e dove i partecipanti non si percepiscono nella loro dimensione aziendale, e quindi anche potenzialmente competitiva, ma come delle persone. Si tratta di una community dove tutte le parti in gioco cercano di condividere informazioni al fine di semplificare la parte di supporto. Salesforce raccoglie tutti i suggerimenti dalla community, dai blog, dagli influencer e cerca di capire come migliorare il software, spesso ricontattando le persone che hanno fornito validi suggerimenti. Questa comunità, tra l'altro, non viene coltivata solo in un ambiente virtuale, ma anche attraverso una serie d'incontri ed eventi in presenza, soprattutto negli US.

L'attenzione ai clienti è talmente elevata che è stata creata una divisione chiamata *customer for life*, il cui obiettivo è promuovere un utilizzo continuativo del software Salesforce: più i clienti lo utilizzano e maggiore sarà

4. Country Leader Salesforce Italy.

la loro soddisfazione. I clienti sono contattati per suggerimenti applicativi, vengono messi in contatto con altri clienti, e anche organizzati dei corsi motivazionali.

Nelle relazioni con la clientela, le persone di Salesforce cercano di dare un senso di univocità, con la consapevolezza che solo un'organizzazione che al suo interno pensa in maniera unica può offrire un'esperienza unica.

Per alimentare e rendere questa flessibilità un asset strategico delle aziende è importante lo sviluppo di una cultura agile, di un'agility organizzativa che consenta una mentalità di apertura verso le nuove informazioni e verso l'apprendimento, un atteggiamento positivo verso il cambiamento e la certezza di successo. Organizzazioni agili permettono alle persone di sperimentare, adattarsi e innovare, oltre al fatto che riportano un "time to market" più veloce del 60% e un'innovazione del 59%. Questi imperativi hanno assunto un profilo più alto con l'accelerazione e l'influenza dell'IA, ma in realtà hanno sempre fatto parte delle aziende che mettono le persone davanti a tutto.

Ecco allora che l'aspetto social diventa fondamentale anche all'interno dell'organizzazione, permettendo di gestire in maniera organica e fluida tutti i touchpoint esterni e dando alle persone una maggiore velocità d'azione. Il risultato verso l'esterno è unico poiché il cliente percepisce un interlocutore che in realtà è il frutto dell'interazione tra tanti: "Per fornire un'esperienza unica ai clienti, l'organizzazione deve pensare in maniera unica" (Country Leader, Salesforce Italy).

Ogni anno Salesforce organizza in Italia Salesforce Basecamp, un evento che permette ai suoi clienti e non di scoprire gli ultimi trend in fatto di business technology e innovazione. L'edizione 2019 ha registrato 4.000 partecipanti. Durante la giornata gli iscritti hanno la possibilità di incontrare leader di settore, innovatori, clienti, partner e sviluppatori appartenenti all'ecosistema di Salesforce, acquisendo così nuove conoscenze e ascoltando come essi usano i software dell'azienda per creare esperienze sempre più interconnesse e performanti.

Salesforce è anche la più grande impresa fornitrice per le organizzazioni no profit. Essa ha inventato un modello di charity no profit, che si chiama 111, al momento utilizzato da Dropbox, Facebook e molti altri.

Per concludere, molti degli elementi che hanno permesso a Salesforce di costruirsi uno spazio di differenziazione anzi, meglio, unicità nel mercato passano attraverso la ri-personalizzazione del business. Tra questi:

- proporre un nuovo concetto di software alla base del quale vi è la semplicità, mobilità e socialità;
- l'utilizzo evoluto di sistemi di CRM favorisce l'interazione tra queste tre (marketing, vendite e customer care) in un ciclo virtuoso dove i dati provenienti da tutti e tre gli ambiti confluiscono nel CRM, vengono integrati, e restituiscono analytics;
- riuscire a garantire contemporaneamente la personalizzazione del software e il suo aggiornamento;

- una nutrita community dove le persone con le loro idee contribuiscono al miglioramento delle soluzioni aziendali in maniera veloce e aderente al contesto;
- l'applicazione della logica del *value in use* in quanto Salesforce non vende il software ma il suo utilizzo;
- la creazione di una struttura ad hoc – *customer for life* – per incoraggiarne l'utilizzo in maniera continuativa;
- un'organizzazione fatta di persone che riescono a riflettere le logiche stesse dei servizi che offrono: velocità, immediatezza, trasparenza e socialità.

2.5. Buzzdetector: l'intelligenza digitale a servizio delle aziende

Gianandrea Facchini è dal 2007 fondatore e CEO di Buzzdetector, azienda di digital intelligence che si occupa del monitoraggio e ascolto della rete e di strategic business insight. Buzzdetector trasforma l'analisi di milioni di conversazioni trasformate in intuizioni significative per i propri clienti.

Le aziende oggi sono sottoposte a una crescente pressione nel raggiungere i risultati e necessitano d'informazioni pronte all'uso, nei tempi corretti e facilmente accessibili. Con l'avvento del web sociale, lo scenario è andato complicandosi. Se da una parte la digitalizzazione ha messo in luce l'importanza delle conversazioni, dall'altra i dati e le informazioni sono sempre più complessi.

Le conversazioni hanno una straordinaria capacità di influenzare le nostre scelte; il web sociale ha aggiunto un effetto moltiplicatore che ne facilita la diffusione oltre i confini fisici: ogni giorno vi sono 2,4 miliardi di conversazioni che citano almeno un marchio e 3.3 miliardi di citazioni di marchi. Questo rende indispensabile includere le conversazioni tra gli strumenti di business intelligence, generando un'unica realtà complessa che include online e off line. I pareri, le opinioni, i giudizi, le scelte si formano in un unicum che spazia dalle interazioni digitali a quelle fisiche: le notizie non arrivano più da fonti univoche predeterminate, ma dai rivoli delle conversazioni dei nostri simili. In altre parole, le persone stesse diventano dei media.

Buzzdetector si colloca in questo mercato con l'obiettivo di rendere i dati accessibili e utilizzabili concretamente attraverso il lavoro combinato di analisti e designer. “We believe in the human factor”, proprio a sottolineare la filosofia aziendale e il passaggio da uno sguardo oggettivo a uno soggettivo:

Così come Omero raccoglieva i racconti e le leggende e li organizzava in poemi epici dotati di un filo logico, altrettanto deve fare chi ascolta la rete⁵.

5. CEO and founder Buzzdetector.

L'approccio di Buzzdetector si fonda su quattro step principali:

- identificare chiavi di lettura inequivocabili con una prospettiva unica;
- lavorare sui dettagli per avere la miglior rappresentazione complessiva;
- cercare stimoli visivi attingendo a tutti i campi possibili, anche della vita quotidiana;
- stimolare l'ascoltatore perché la sua attenzione è la vera ricompensa.

A livello tecnologico, per raggiungere questi obiettivi l'azienda si avvale di alcune soluzioni di punta, tra cui BD5, una piattaforma digitale che lavora su 4 milioni di fonti, con accesso a un ampio database volto ad assicurare la migliore copertura e progettata per facilitare il lavoro degli editor. La sua accuratezza è data dall'interazione tra il lavoro manuale e la polarizzazione algoritmica. Influencer Monitor Dashboard è invece uno strumento nato per seguire eventi live basati su Twitter e Instagram e che permette da un lato di interagire con i contenuti prodotti dall'influencer, dall'altro d'identificare altri contributori che possono essere inseriti nel panel influencer. Ph Tool, infine, è un modello finalizzato a misurare l'impatto delle conversazioni sulla bottom line.

Buzzdetector opera in un mercato in forte crescita, dove la competizione è destinata ad aumentare notevolmente. Ciononostante, l'azienda è riuscita a guadagnarsi uno spazio di differenziazione, gran parte passa proprio attraverso un investimento nelle persone.

La componente umana che dà valore alle informazioni

Conversation: is there anything more human? Conversation is human so it has to be the listening and not driven by algorithms⁶.

L'intuizione del fondatore di Buzzdetector è stata quella di sostituire o, meglio, integrare la componente matematico-statistica nell'analisi dei dati con la componente umana: gli algoritmi presi singolarmente spesso non bastano per prendere decisioni corrette, anzi possono condurre a risposte sbagliate; questa considerazione ha portato ad assegnare una forte enfasi alle persone nell'analisi dei dati ottenuti e nella loro rielaborazione. Si può quindi dire che l'attività principale svolta da Buzzdetector è *dare senso alle informazioni* recepite fornendo ai propri clienti dei report su misura che possono agevolare la conoscenza raccolta internamente.

Prima di considerare il cliente come un soggetto che integra il valore insito nei prodotti o servizi a lui offerti, occorre estrarne il significato, il senso di ciò che è scambiato. Buzzdetector supporta le aziende nel *dare un senso* alle cose. Gli stessi reparti commerciali si sono trovati ad avere una quantità

6. V. nota 17.

esorbitante di dati, ma a volte senza capirne il senso, il valore e l'utilizzo a proprio vantaggio, al punto tale da sentirsi disorientati.

La mission di Buzzdetector si sintetizza in tre attività: “We listen for words, we visualize concepts, we enlighten meanings”. I mercati sono definiti come degli insiemi di conversazioni, che gli esperti di BuzzDetector sono in grado di ascoltare in otto lingue. Uno staff di editor e data analyst interroga le piattaforme di ascolto, sia proprietarie e sia di parti terze, fornendo dei data set puliti e completi.

Oramai la conoscenza passa attraverso segni, simboli e rappresentazioni significanti, che portano a sfumare la distinzione tra off line e online. Questo alla luce di un passaggio storico nella rappresentazione dei dati che possono essere raccolti. Un elemento di accelerazione del processo di vendita che è emerso dallo studio è anche l'utilizzo di visual insight e rappresentazioni nelle presentazioni di vendita. Rispetto al passato, il 75% degli intervistati dichiara di comunicare i propri messaggi in maniera più concisa utilizzando insight visuali che semplificano la comunicazione con il cliente (53%) e attirano maggiormente l'attenzione dell'interlocutore (56%).

L'utilizzo di elementi visivi accompagnati da un efficace storytelling, oltre a facilitare la comprensione e la condivisione di idee, accelera il processo di decision-making nella vendita, sia interna che esterna. Per esempio, questo può avvenire attraverso infografiche all'interno delle presentazioni delle soluzioni al cliente, oppure con prototipi e demo del prodotto, o ancora con dashboard elaborate dal CRM come elementi di sintesi dei dati. Ovviamente elaborare supporti visivi efficaci non può essere sufficiente, ecco quindi che diventa fondamentale affiancare abilità comunicative e di public speaking. Lo scopo degli analisti dovrebbe essere quello di lavorare sulla loro qualità, accuratezza, sulla pulizia del dato, ma anche sulla significatività della sua rappresentazione:

La trasformazione dei dati in informazioni dotate di senso per l'utente finale può avvenire solo attraverso un percorso estetico/funzionale⁷.

Uno dei punti di forza dell'azienda risiede proprio nella capacità di visualizzare i concetti, che implica non solo coinvolgere informatici o persone di business, ma anche designer ed esperti di estetica dell'informazione. L'azienda si preoccupa di trovare delle modalità per coinvolgere la clientela catturandone l'attenzione. Gli esperti di Buzzdetector cercano di mettere il cliente nella condizione di concentrarsi su quello che vede, trovando una visualizzazione d'impatto e generando quindi un approccio one-to-one contestualizzato.

In questo processo il cliente e le sue persone sono parte integrante del contesto; il cliente non è solo il ricevente degli elaborati di Buzzdetector, ma

7. V. nota 17.

i dati vengono contestualizzati a seconda del proprio ambiente. Per svolgere questa attività al meglio è necessario che azienda e cliente siano legati da un filo diretto, che permette loro di comunicare rapidamente e modificare le decisioni in modo flessibile. Al momento i designer dell'azienda stanno anche lavorando alla personalizzazione delle dashboard dei CRM proprio a seconda dell'utente che le visualizza, in quanto ogni persona ha un proprio sistema di apprendimento.

Buzzdetector ha sviluppato una base clienti eterogenea, tra cui spiccano brand noti come Nestlè, Boehringer Ingelheim Italia, MSC Crociere, Homi, Versace, ed è anche partner di fiducia del festival internazionale del giornalismo di Perugia.

In sintesi, gli elementi che hanno permesso a BuzzDetector di creare un suo spazio di mercato distintivo possono essere così riassunti:

- superare le logiche matematico/statistiche e gli algoritmi, valorizzando il ruolo delle persone come intermediari in grado di contestualizzare i dati e renderli effettivamente di supporto al processo di decision-making;
- un focus costante sull'importanza del "dare senso alle informazioni";
- la capacità di visualizzare i concetti, grazie al supporto di designer, rendendo così le rappresentazioni che ne derivano personalizzabili e fruibili dai diversi stakeholders;
- lavorare a stretto contatto con i clienti per offrire un'interpretazione il più possibile ricca dei dati emersi dalle analisi.

3. Ripersonalizzare attraverso la creazione di nuovi sensi e significati

Stiamo assistendo a un processo di *mis-matching* in cui il vecchio si sgretola e il nuovo prende forma. Nei mercati attuali, caratterizzati da elevata complessità e dinamicità, emerge la necessità di comprendere il contesto economico e sociale non solo su caratteristiche strutturali oggettivamente valutabili, ma attraverso l'interpretazione dei fenomeni e la creazione di percorsi che valorizzano una ripersonalizzazione delle proposizioni di valore dotate di nuovi significati per gli attori coinvolti. L'innovazione è essa stessa un processo di *sense-making* messo in moto da una ripersonalizzazione e, come tale, un processo di costruzione sociale che si sviluppa in un contesto in cui gli attori, interagendo, costruiscono la conoscenza come base per l'innovare.

La generazione di senso diviene uno degli ambiti in cui l'innovazione si può esprimere al fine di facilitare e sostenere i processi di integrazione delle risorse da parte dei diversi soggetti. Nell'innovare gli individui intraprendono nuove direzioni ricercando significati che portano a risultati di business

e dove l'innovazione assume un senso se genera valore per i diversi attori coinvolti nella rete. Il senso è costruito attraverso processi individuali e collettivi, sul piano dell'esperienza vissuta e immaginata. Nello sviluppo di un percorso innovativo il significato di ciò che si è intrapreso dipende dai legami emotivi, dalla sensazione di possedere uno scopo, dalla capacità di utilizzare le proprie abilità per mettersi al servizio dei bisogni degli altri, più che da ciò che si possiede.

Il senso individuale non può diventare collettivo, infatti, senza il coinvolgimento di tutti gli attori critici attorno all'azienda, senza attivare la rete di relazioni di valore. Il senso è il collante di questa rete. Un'idea motrice innovativa è portata avanti da un insieme di player che si conoscono e riconoscono reciprocamente. L'innovazione non sembra risiedere soltanto nelle idee delle parti, ma nello spazio di interazione che si viene a formare *tra* le parti. *In between* si generano nuovi percorsi evolutivi. In questo contesto, il motore dell'innovazione diviene la relazione, che ritorna a essere presente nella filiera e dove, quindi, ci dovrebbe essere un ritorno alle persone. A sostenere la filiera e il suo successo è l'esistenza di comunità di senso, che nascono e si sviluppano intorno alla condivisione di significati ed esperienze comuni, capaci di diffondere una certa concezione del vivere e del lavorare. Progettare senso richiede infatti alti investimenti nella relazione, nel dialogo, nelle occasioni di incontro e confronto con gli altri, che non sempre hanno un immediato ritorno.

La centralità delle persone, la loro capacità di relazione diretta e interpersonale, la loro intelligenza fluida, è il passaggio da compiere per aprire lo spazio a nuove possibilità e dare origine a realtà nuove. Un pensiero contemporaneo che ha un immediato impatto sulla cultura manageriale, che dovrà essere fondata meno sul controllo e più sull'ascolto, sul dialogo, sulla fiducia e il rispetto della persona – collaboratore, cliente, fornitore – verso un nuovo agire comunicativo e organizzativo. Un'idea forte che, al tempo stesso, orienta la cultura d'impresa a ragionare in una logica di filiera e di rete collaborativa che pone al centro le persone divenendo il motore stesso della ri-personalizzazione.

Sense-making e sviluppo delle nuove tecnologie si sostengono a vicenda nella creazione di mondi nuovi e diversificati, sperimentali, che ci consentono di esplorare il vasto continente del possibile. Nuova conoscenza esplose attraverso l'interazione, che poi le smart technologies aiutano a organizzare e condividere. Il crescente sviluppo dell'online e del mobile forniscono uno spiraglio positivo in termini di opportunità moltiplicative. Molti sono i mondi che possono essere generati in questo processo e molti i sensi e i significati che così si vengono a costruire e a condividere, come i casi analizzati dimostrano.

Nel gruppo Vanity Fair, attraverso un dinamismo associato a interazione e capacità di elaborare sinergie tra soggetti, viene ridato senso alle persone,

all'appartenenza alla rete, all'esperienza condivisa. Anche Bionike aggrega attorno a un progetto un network di attori che insieme le consentono di interpretare la complessità crescente del mondo cosmesi. Diviene capace di rivoluzionare l'idea di cosmetica in dermocosmetica con la necessità di acquisire e condividere informazioni e conoscenze sulla pelle e le problematiche a essa connesse, modificando il senso stesso della cosmetica.

Porre la persona al centro è la strategia di Giallo Zafferano, la cui principale innovazione è stata l'introduzione di video ricette attraverso le quali si è creata una community di persone che hanno sviluppato un senso di appartenenza alla rete.

Nel caso di GUNA, l'azienda ha sviluppato il concetto di *low-dose medicine* e genera senso di collettività attraverso la costituzione di un social lab, una piattaforma collaborativa di bilancio integrato.

Infine, il brand Dr. Fleming rappresenta il tentativo di tradurre in pratica il concetto di farmacia dei servizi, superando la percezione dell'attività farmaceutica come mera consegna di medicinali o prodotti su richiesta del consumatore, a favore di una logica di servizio, dove il farmacista diventa consulente e il cliente protagonista.

3.1. Vanity Fair: il brand come life style

Vanity Fair (VF) corporation è una multinazionale fondata nel 1899, con sede a Greensboro; possiede un portafoglio prodotti ampio (oltre 30 brand), che comprende abbigliamento sportivo, calzature, borse, valigie e accessori commercializzati in appositi store, in catene di distribuzione nazionale e attraverso canali di e-commerce.

VF ha un giro d'affari con oltre 11 miliardi di dollari, con una rete di 1.129 negozi monomarca nel mondo. Il modello di business è organizzato con delle vere e proprie coalizioni tra i brand: Outdoor & Action Sports, Jeanswear, Imagewear, Sportswear and Contemporary Brands. Siamo, dunque, alla presenza di aziende diverse ma con brand che non sono del tutto indipendenti. La caratteristica distintiva del gruppo è di sviluppare una strategia di coordinamento tra gruppi di brand all'interno delle coalizioni. Ciascuna coalizione ha un proprio presidente e specifiche strategie di brand management volte all'accrescimento della brand identity and equity.

La coalizione Outdoor & Action Sports è la più grande all'interno del gruppo, nonché quella che cresce a un ritmo sostenuto. I prodotti offerti includono scarpe, abbigliamento, accessori, valigie e quant'altro. I brand che fanno parte della coalizione sono: The North Face, Vans, Timberland, Keapling, Napapijri, Jansport, Reef, Smartwool, Eastpak, Lucy e Eagle creek.

The North Face è uno dei brand più grandi della coalizione e si occupa essenzialmente della produzione di prodotti per sport estremi, come il

climbing, nonché attrezzature per lo sci. La gamma di prodotti comprende: tende da campeggio, sacchi a pelo e accessori. Vans è il brand legato all'abbigliamento casual, orientato soprattutto al mondo giovanile, come lo skate, il bmx (motociclette da cross) e il surf.

Timberland offre abbigliamento e calzature per uomo donna e bambino, dal design ispirato all'avventura, che combina sia i benefici derivanti dalla qualità dei prodotti, che il loro essere allo stesso tempo versatili.

La coalizione Jeanswear, si occupa di abbigliamento casual e della produzione di denim. I brand più grandi, Lee e Wrangler, hanno anni di esperienza nella produzione dell'autentico jeans americano. Le aziende sono state fondate rispettivamente nel 1889 e nel 1947, e occupano una posizione nel mercato molto forte.

VF riesce a detenere un vantaggio competitivo nella produzione dei denim, grazie a un accurato sistema informativo. Generalmente ogni settimana monitora lo stock di prodotto presente in uno store in base alla taglia, al colore e al modello. Il riassortimento dei prodotti, infatti, si basa proprio sull'analisi dei consumatori finali, in relazione alle caratteristiche geografiche e demografiche.

L'Imagewear Coalition comprende sia la produzione di abbigliamento da lavoro che sportivo. Questi due settori rappresentano rispettivamente il 55% e il 45% delle entrate totali della coalizione.

Il settore Image produce abbigliamento per i lavoratori, soprattutto per l'area del Nord America, attraverso i brand Red Kap, Bulwark e Horace Small. La gamma di prodotti include pantaloni, magliette e tute da lavoro. L'abilità di VF in questo settore consiste nell'offrire rapidamente prodotti ai lavoratori, assortiti in base alle taglie. Questo è possibile grazie a un servizio di customer service, che permette il riordino dei prodotti nell'arco di 24 ore, attraverso la localizzazione satellitare. Inoltre, attraverso il sito di e-commerce, i lavoratori possono ordinare i prodotti via Internet.

La Sportswear Coalition comprende i brand Nautica e Kipling. L'ultima coalizione tra brands è rappresentata dalla Contemporary Brands Coalition, che include: 7 For All Mankind, Splendid e Ella Moss.

7 For All Mankind è un brand nato a Los Angeles, che si occupa della produzione di jeans di elevata qualità, e relativi prodotti da uomo e da donna. Il *core business* rimane la produzione di denim, ma la collezione include anche prodotti sportivi, come giacche e accessori da donna.

La ri-personalizzazione del brand

Il gruppo VF mira a essere un leader globale, adottando un approccio al marketing basato su quattro aspetti: l'action sport, l'arte, la cultura e il life style. Ne è un esempio lo slogan del brand Vans, "Off the Wall", traducibile come "fuori dagli schemi", vale a dire che, se sei un consumatore che acquista quella marca sei un anticonformista, che si sa divertire. Il fine è di

favorire un processo di identità, in cui il soggetto, attraverso la sua preferenza di acquisto, manifesta il suo modo di essere e di apparire. In tale caso la comunicazione avviene tramite canali alternativi ai mezzi tradizionali, quali social network o appositi canali tematici creati dai brand sui siti. VF inoltre sviluppa una serie di eventi a cui gli individui possono prendere parte e divertirsi, sentendosi come una comunità che condivide la passione per quel determinato brand.

Lo sviluppo delle strategie del gruppo verte su tre fattori. In primo luogo, si punta a dinamismo associato a interazione e capacità di elaborare sinergie tra soggetti. Le reti divengono fondamentali per scambiare e integrare conoscenze specializzate e complementari al fine di co-creare nuova conoscenza generativa che permette di cogliere i cambiamenti e rispondere nel modo più adeguato ai cambiamenti. Vanity Fair comprende l'importanza della creazione di forme organizzative a rete, sia tra le unità strategiche interne (strategic business units), sia tra partner. Un altro fattore è il contatto sempre più diretto con i consumatori per comprendere e anticipare preferenze e tendenze al fine di porre in essere le value propositions. L'obiettivo è di comprendere e superare continuamente le aspettative dei consumatori coinvolgendoli in un lavoro di squadra che permette un continuo passaggio di conoscenze.

Il terzo fattore è la definizione di piani di espansione su tutti i mercati per avvicinarsi sempre di più ai potenziali consumatori attraverso una distribuzione capillare e un portafoglio internazionale di marchi e prodotti che raggiungono i consumatori ovunque essi scelgono di fare acquisti. VF segue e aiuta i suoi retail partners in modo costante fornendo supporto e strumenti tali da cocreare valore anche con e per essi.

La strategia vincente di VF si caratterizza per la passione dei brand, e per la profonda comprensione dei consumatori. Il risultato è lo sviluppo di nuovi prodotti che rafforzano il legame tra i consumatori e i brand, comunicando un life style ben preciso.

È attraverso reti che hanno permesso la collaborazione, il coinvolgimento e la coinnovazione che VF è riuscita a crescere esponenzialmente negli ultimi anni. Elementi di successo sono i seguenti.

- Lo sviluppo di una “house of brands”, marchi che convivono con successo sotto lo stesso tetto e che esprimono diverse personalità. Le strategie di value proposition e di creazione di valore si basano sulla capacità di arrivare al cuore del consumatore finale, comunicando un life style, uno stile personale in grado di mettere in risalto l'unicità della persona.
- La cultura aziendale è incentrata sulla costante innovazione ottenuta grazie a una rete relazionale tra soci, fornitori, partner, consumatori che scambiano informazioni e conoscenze al fine di cocreare valore. Tutti sono incentivati a proporre soluzioni e a partecipare a processi di co-innovazione.

- La consapevolezza di ciò che vogliono i consumatori, l'assistenza ai retailers, la gestione della *supply chain*. Le relazioni con i partner sono basate su un continuo inflow e outflow di conoscenze che sono integrate e cogenerate attraverso una rete a maglie larghe che crea una convergenza di scopo e di significati che va continuamente ricreata, mediante rapporti efficaci ed empatici tra le persone.
- L'azienda inoltre investe in formazione interna con strumenti di training tradizionali ed esterna collaborando con il MIT media lab per fornire ai dipendenti nuove prospettive per il problem solving e per scoprire nuove opportunità. Anche il management si ripersonalizza, facendo leva sulle capacità e volontà delle persone che operano in questa nuova "rete del valore", direttamente nella linea produttiva o a contatto con gli interlocutori esterni (fornitori, ricercatori, clienti, comunicatori). Il management diventa un connettore intraprendente che cerca di immaginare mondi possibili brand-based e di creare il contesto adatto per mobilitare l'intelligenza e la partecipazione emotiva della filiera di appartenenza (interna ed esterna, fino al consumatore finale) verso mete condivise.

3.2. GialloZafferano: il volto umano del web

La realtà di GialloZafferano rappresenta un fenomeno di particolare interesse soprattutto per l'evoluzione che lo ha caratterizzato in un arco temporale di meno di 15 anni. GialloZafferano, infatti, è il portale di cucina più famoso d'Italia, che in questi anni è riuscito a conquistare oltre 50 milioni di page views e più di 14 milioni di utenti unici al mese e 7 milioni di fan sui social network grazie alle oltre 4000 ricette e videoricette spiegate step by step a chi vuole cimentarsi tra i fornelli e a chi tra i fornelli sa già stare.

Il progetto nasce nel 2006 a opera di Francesco Lopes e Sonia Peronaci che scommettono in modo anticipatorio sulle opportunità offerte dal web per instaurare relazioni qualificate con altri appassionati di cucina.

Le idee sono piuttosto chiare sin dagli esordi: proporre una ricetta al giorno tutti i giorni, facile e replicabile. La formula evolve seguendo le dinamiche di una start up perché la messa a punto dell'idea richiede tempo e attenzione. All'inizio il sito si focalizza sulle ricette inserendo, però, una fotografia del piatto finale per far vedere l'esito del lavoro. Pian piano appare evidente che tutti i passaggi sono fondamentali e che occorre illustrare l'esecuzione della ricetta step by step. Così, fino al 2009, il gruppo di lavoro si concentra sullo sviluppo di contenuti, schede, ricette, indicizzando il tutto, mentre l'agenzia pubblicitaria si occupa della diffusione del sito nel web.

Nel 2009 Banzai acquisisce GialloZafferano e ne sostiene lo sviluppo. Da una struttura amatoriale la realtà si trasforma in una struttura caratterizzata da un approccio più professionale.

Nello stesso anno vengono inseriti i primi video, evoluzione naturale delle foto, ma che si rivelano un vero e proprio momento di svolta: in quel momento GialloZafferano è stato umanizzato, e anche attraverso l'apertura della pagina Facebook con la fotografia di Sonia Peronaci, è stato reso parlabile. Le persone cercavano un volto, qualcuno con cui confrontarsi.

La figura di Sonia Peronaci diviene il catalizzatore attorno al quale si aggrega l'attenzione di fan e aziende.

Dal novembre 2010 Sonia Peronaci viene scelta come testimonial italiana di Kraft Philadelphia. Nel novembre 2011 pubblica per Mondadori il libro *Le mie migliori ricette. Una raccolta delle ricette più visitate su GialloZafferano* e nel settembre del 2012 pubblica per lo stesso editore un secondo libro, *Divertiti cucinando*.

A novembre 2013 GialloZafferano arriva anche in tv sul canale FoxLife con un programma tutto dedicato alla cucina, "In cucina con GialloZafferano", in cui Sonia Peronaci nel corso del tempo giunge a proporre 120 ricette per tutte le occasioni: dalla cena informale al pranzo della domenica, dal dolce semplice per la merenda a quello più elaborato per le occasioni speciali.

Un ulteriore momento di passaggio per il brand è rappresentato dall'acquisizione da parte di Mondadori nel 2016. Grazie a questa operazione Mondadori aveva come obiettivo quello di divenire un leader tra gli editori digitali in aree strategiche come food, women e health&wellness.

È a partire dall'integrazione tra questi mondi che si assiste alla più recente evoluzione di GialloZafferano, che nel 2019 vede ampliati i contenuti del sito attraverso l'inaugurazione del nuovo canale Benessere e diventa il primo sito "vocale" di cucina in Italia con Assistente Google integrato.

La nuova sezione, che propone oltre 800 ricette selezionate in base agli ingredienti e ai metodi di cottura più salutari e leggeri, ha l'obiettivo di dar voce alle ultime tendenze in ambito food, sviluppando quel rapporto tra benessere e alimentazione sempre più ricercato dagli stessi utenti di GialloZafferano: la maggior parte dei fan della pagina Facebook è infatti "green enthusiast", interessata al suo legame con il mondo del fitness e del wellness, mentre 1 fan su 3 esprime particolare interesse per il cibo biologico e vegetariano. Da segnalare è anche la rubrica Buono da Sapere, dove per la prima volta GialloZafferano oltre alle ricette accompagna l'utente nella preparazione dei piatti con informazioni e approfondimenti che abbracciano l'intero mondo del benessere alimentare, seguendo la stagionalità e le proprietà benefiche degli ingredienti e il trend dei prodotti "free from" e "rich in". Un concentrato di articoli, suggerimenti e rimandi alle ricette selezionate e garantite dalla supervisione di un biologo nutrizionista.

La ri-personalizzazione del web

Gli ingredienti del successo di GialloZafferano sono pochi e (apparentemente, come in ogni ricetta) semplici.

In primo luogo, appare imprescindibile la linearità dell'idea alla base del progetto che si traduce nella creazione di un sito che unisce l'utilità di ricette ben spiegate alla chiarezza delle immagini che le accompagnano e alle informazioni ulteriori che ne approfondiscono il senso.

La componente umana del progetto costituisce il cuore di un impasto ben amalgamato: il viso di Sonia Peronaci in foto e video è ciò che ha permesso a GialloZafferano, a un certo punto della sua evoluzione, di attivare un legame solido e continuativo con gli utenti appassionati di cucina che partecipano attivamente alla community del sito e sui social. Afferma Sonia:

La fortuna di GialloZafferano è stata la community: se c'era un errore o un'imprecisione gli utenti ce lo segnalavano due secondi dopo aver pubblicato la ricetta.

La dimensione umana del progetto si è espressa anche nella passione con cui le ricette sono state selezionate prima, sperimentate dal team e poi proposte passo passo in modo che chiunque possa ottenere un risultato certo. La garanzia è quella che la stessa Sonia Peronaci ha potuto dare proprio perché, assieme alla redazione, ha ricostruito la storia e le componenti della ricetta, ne ha provato ingredienti, tecniche e varianti e poi l'ha riproposta in foto o in video avendo cura di mettersi nei panni di un potenziale cuoco anche in erba.

Da sempre, la programmazione rispetta le stagioni e la ricerca ha lo scopo di valorizzare sapori, lavorazioni, ingredienti che si riconducono a una tradizione culinaria che è nell'immaginario di chi si avvicina a questo mondo. La capacità della fondatrice di fare storytelling di una ricetta, dandole un senso e un significato richiamando ricordi ed emozioni, magari anche personali, unitamente a un'attenzione quasi maniacale a ogni dettaglio nella realizzazione del piatto, ha rappresentato sin dalla sua fondazione un tratto distintivo che ha consentito a milioni di utenti un processo di identificazione che giustifica il successo di GialloZafferano.

Anche la raccolta e la selezione delle ricette è un processo su cui sin dall'inizio si è focalizzata l'attenzione del team: l'elemento differenziante di chi è stato dietro le quinte e ha lavorato per raccogliere le ricette che hanno rappresentato la base del successo di GialloZafferano è ravvisabile nel gusto per l'esplorazione, nella ricerca della ricetta più autentica e/o rappresentativa di un territorio o di un sapere, magari dimenticato. Attenzione però che non si tratta di ricette particolarmente sofisticate o complesse quanto di ricette accessibili e con un'ottima possibilità di riuscita a fronte del problema quotidiano di cosa mettere in tavola per pranzo o cena.

La dimensione dell'interazione con chi nel tempo è entrato a fare parte del gruppo (internamente o esternamente all'organizzazione) costituisce un ulteriore tratto distintivo che non sempre si è dimostrato così semplice da gestire. L'obiettivo è sempre stato quello di realizzare un luogo di lavoro accogliente, uno di quelli dove si ha voglia di stare e di tornare, dove alle volte si

finisce tardi e attorno al tavolo consumando i prodotti (delle aziende con cui si collabora) preparati in nuove ricette. L'interazione è fondamentale anche sui social perché in GialloZafferano è importante il senso di appartenenza a una community che evolve nel tempo.

Certamente l'elemento che è risultato più critico nel caso di GialloZafferano è stato il restare fedeli ai principi ispiratori. La velocità di cambiamento del contesto in cui una realtà che opera sul web è immersa ha consentito a GialloZafferano di crescere attraverso blog scritti dagli utenti stessi, forum, speciali, una app per diversi device e un club online a registrazione gratuita, che offre una serie di vantaggi esclusivi alla community.

I principi cardine attorno ai quali si è costruito il successo di GialloZafferano sono stati l'autenticità e l'obiettivo dell'education. Sostiene la fondatrice:

Io sono sempre più per la cucina vera, autentica, dove si insegna. Alla fine, GialloZafferano ha avuto successo perché io ho pensato che alle persone servisse qualcosa di utile e semplice per fare cucinare tutti. Anche quelli che non sono pratici, o abituati perché non tutti hanno avuto la fortuna di avere una famiglia che ha insegnato loro a cucinare.

Tali principi però spesso si sono scontrati con le logiche dei numeri nel web. Dover produrre tanto ed essere costantemente connessi alle statistiche per controllare gli accessi – e stabilire di conseguenza la programmazione editoriale – è sicuramente un grande esercizio di strategia nella competizione con gli altri siti, ma rischia di incidere in negativo sulla qualità dei contenuti che possono diventare piatti e senza carattere.

Secondo i fondatori di GialloZafferano in un mondo ideale i contenuti dovrebbero essere trattati tutti nello stesso modo, con la stessa accuratezza e precisione e con un bilanciamento sensato tra Seo e intuito umano.

Questa tensione interna nel tempo ha portato Sonia Peronaci a una decisione sofferta ma necessaria: prendere le distanze dalla sua creatura che forse si era sviluppata in una direzione non più in linea con alcuni di questi principi fondanti. La ri-personalizzazione in questo caso sembra aver sofferto la crescita dimensionale e le logiche un po' spersonalizzanti che i numeri nel web richiedono per rendere un business remunerativo.

La ricetta della ri-personalizzazione in GialloZafferano ha comunque seguito alcune linee guida:

- la semplicità e l'autenticità nella proposta di un contenuto a valenza fortemente simbolica;
- l'allineamento costante con un target di riferimento chiaramente definito: la gente comune. Ricette semplici e replicabili, spiegate passo passo con tante immagini ma anche un'attenzione a un contesto in continuo mutamento soprattutto nel mondo dell'alimentazione;

- l'utilizzo, nella fase di affermazione del brand, di un simbolo, nello specifico la fondatrice, come elemento accomunante le diverse iniziative e al contempo garante della proposta di offerta con il quale gli utenti potessero facilmente riconoscersi e identificarsi;
- la costruzione di un team di lavoro, selezionato con particolare attenzione, in grado di condividere e replicare il sistema di valori su cui Giallo-Zafferano è stato fondato e sino a oggi si è sviluppato.

3.3. Dr Fleming: la farmacia dei servizi

È il lavoratore solitario che scopre un soggetto ma, più il mondo diventa complicato, meno siamo capaci di portare qualsiasi cosa al successo senza la collaborazione degli altri (Alexander Fleming⁸).

L'Alexander Dr. Fleming Srl, proprietaria del marchio Dr. Fleming, è un network in franchising specializzato nello sviluppo di farmacie, parafarmacie e corner. Il network nasce dall'incontro di due realtà: la famiglia Bornino, attiva nel settore farmaceutico da tre generazioni, e la WM Capital, società specializzata nel *business format franchising*, che promuove la crescita delle imprese attraverso lo sviluppo di sistemi franchising in Italia e all'estero. L'azienda non ha avuto lo sviluppo desiderato, tuttavia vogliamo presentare questo caso in quanto ci sono degli elementi sottostanti il modello che riteniamo validi e meritevoli di discussione.

I ritmi sempre più frenetici, la minor disponibilità economica generale, e le difficoltà ad accedere alle strutture sanitarie sia pubbliche e sia private rendono la cura della salute un obiettivo difficile da perseguire. Spesso le cause di un equilibrio psicofisico precario sono da ricercare in stili di vita poco sani, indotti da stress, inquinamento, alimentazione scorretta e poca attività fisica. Inoltre, il progressivo invecchiamento della popolazione unito ai nuovi modelli di vita, hanno prodotto e rafforzato un diverso concetto di qualità della vita.

Fino a ora la farmacia ha avuto un ruolo marginale nella gestione di tali cambiamenti: nelle percezioni dei consumatori la farmacia è essenzialmente un distributore, un dispensatore di medicine. Ad avvalorare questa tesi, anche le recenti ricerche sulla soddisfazione nei servizi hanno evidenziato un certo tasso d'insoddisfazione della clientela rispetto alla farmacia tradizionalmente definita (CSI, 2014).

In realtà le farmacie sono il primo presidio sanitario sul territorio e, come tali, dovrebbero rispondere alle esigenze di prima istanza della popolazione aiutando l'utente a orientarsi nel complesso mondo della salute e del benessere. Per perseguire tale finalità, i Decreti ministeriali del 16 dicembre 2010

8. (1881-1955). Premio Nobel per la medicina nel 1945.

e dell'8 luglio si sono prefissati di cambiare il volto della farmacia, introducendo la "farmacia dei servizi", abilitata a erogare servizi e prestazioni professionali ai cittadini e diventando un centro per la prevenzione, la cura della salute e la ricerca del benessere.

Il brand Dr. Fleming ha rappresentato un tentativo di tradurre in pratica il concetto di farmacia dei servizi, superando la percezione dell'attività farmaceutica come mera consegna di medicinali o prodotti su richiesta del consumatore, a favore di una logica di servizio, dove il farmacista diventa consulente e il cliente protagonista. La Dr. Fleming ha puntato su un'offerta di servizi mirati e integrati al fine di diffondere una cultura della prevenzione e dell'informazione attraverso consulenze specifiche e alto tasso professionale. L'obiettivo è migliorare la qualità della vita delle persone promuovendone la salute e il benessere.

La farmacia delle persone, per le persone

Un primo punto di forza e innovazione proposto dalla Dr. Fleming risiedeva in un nuovo concept store che, rispetto al format tradizionale di farmacie e parafarmacie, teneva in considerazione i nuovi comportamenti d'acquisto; il modello di business non è più orientato alla vendita del prodotto ma si sposta verso l'erogazione di servizi sanitari. Per rendere tangibile questo passaggio, la Dr. Fleming ha affidato lo sviluppo del concept store delle proprie farmacie e parafarmacie al designer Alessandro Luciani⁹.

Il layout della farmacia dei servizi è stato così completamente rivisitato: dal formato statico e funzionale si è passati a un concept che mette al centro il cliente e le sue esigenze. Questo si è tradotto nell'utilizzo di forme morbide, un design innovativo, attenzione al green, creando uno spazio confortevole e coinvolgente. Spariscono gli scaffali e le file: la farmacia diventa un luogo senza barriere interne e dove il consumatore può liberamente muoversi creando lui stesso la propria esperienza. Grazie alla possibilità di utilizzare degli screen interattivi, il tempo d'attesa non è stato più una perdita di tempo ma un'occasione per informarsi, approfondire e conoscere. La farmacia passa quindi da essere un luogo "freddo", a uno spazio di cocreazione del valore tra farmacista e utente o, in altre parole, un veicolo della "cultura della salute". Il cliente sperimenta lo spazio che lo circonda. Come conseguenza, si modifica anche il ruolo del farmacista: da dispensatore a consulente. Il farmacista va incontro al cliente, con l'ausilio di un tablet, cercando di mantenere massima la riservatezza, elemento spesso trascurato e che porta delle resistenze stesse delle persone a parlare dei propri problemi di salute. Sono state abbattute le barriere architettoniche tra farmacista e cliente all'interno del punto vendita, e distribuite piccole postazioni d'appoggio in posizioni strategiche per favorire l'assistenza ed evitare la formazione di code. All'in-

9. Vincitore dei premi Italian Popai Awards e Global Popai Awards, 2011 e 2012.

terno degli spazi, viene anche utilizzata la musica come mezzo di coinvolgimento del consumatore e modalità per superare le barriere naturali nel rapporto tra cliente e farmacista.

Fondamentale anche l'ingegnerizzazione dei processi all'interno del concept store: il farmacista ordina i prodotti attraverso il proprio tablet, e questi vengono prelevati direttamente dal magazzino da un braccio meccanico e portati in cassa.

La diffusione della formula proposta Dr. Fleming comportava un cambiamento culturale a cui le persone probabilmente non erano ancora pronte. Diverse farmacie tradizionali oggi hanno intrapreso il percorso che le porterà a diventare delle farmacie di servizi, alcune inizialmente aprendo dei corner all'interno dei format esistenti, altre diventando dei franchisee.

Le farmacie dei servizi potrebbero diventare un nuovo presidio sanitario che funge da collegamento tra il sistema sanitario e il cittadino per il soddisfacimento delle problematiche legate alla sfera della salute.

Il caso del Dr. Fleming è emblematico di una serie di passaggi chiave che possono essere così riassunti:

- una nuova idea di farmacia, la farmacia dei servizi, che passa da essere un venditore di farmaci a un centro servizi orientati al benessere e alla salute e dove il farmacista dispensatore diventa un consulente;
- ripensare radicalmente gli spazi, da un luogo "freddo" e orientato alla fornitura a un concept moderno che favorisce l'interazione e la sperimentazione;
- il consumatore non è più un semplice acquirente, ma diventa protagonista contribuendo egli stesso a cocreare valore;
- l'utilizzo della tecnologia per potenziare la relazione interpersonale. Un errore in cui a volte incorrono le imprese è quello di intervenire solo sulla tecnologia, pensando che sia l'unica dimensione in cui si può effettivamente innovare. Se partiamo infatti dall'assunto iniziale che i contesti di mercato e sociali siano connotati da complessità crescente, la carta vincente non può che essere l'integrazione tra "human" e "technology".

3.4. BioNike: il beautiful-being

ICIM International è un'azienda italiana di estrazione farmaceutica fondata a Milano negli anni Trenta, oggi conosciuta in Italia e all'estero grazie al marchio BioNike. Tale marchio è nato dall'intuizione di Loris Agostinini, imprenditore e farmacista che, già negli anni Sessanta, riuscì a comprendere come vi fosse l'esigenza di un cosmetico che potesse avere una valenza medico-dermatologica.

All'epoca, i dermatologi non erano ancora avvezzi a confrontarsi con il mondo della cosmesi, ma le allergie da contatto, soprattutto scatenate dalla presenza di metalli pesanti nelle formulazioni, erano già molto diffuse.

Possiamo quindi considerare BioNike come pioniere del concetto di cosmesi dermatologica e precursore di un'attenzione particolare nel trattamento della cute sensibile, allergica e iperreattiva.

La considerazione degli effetti sulla persona dell'incremento della sofisticazione dei prodotti per l'igiene e la cura della pelle e dei capelli ha rappresentato un'interessante opportunità per quest'azienda che ha saputo interpretare in modo originale uno spazio di mercato fino a quel momento solo limitatamente presidiato.

Non a caso BioNike è un marchio che trova le sue radici nell'etimologia greca: *bio* = vita, *nike* = vittoria a sottolineare il focus attorno al quale ruotano le attività dell'azienda.

Anche il pay-off adottato insiste su un concetto chiave che distingue l'approccio dell'impresa: "Una pelle sana è una pelle bella". In questo senso la bellezza viene intesa come cura di sé, della propria salute e del proprio benessere. Si può parlare quindi di un concetto potente che rimette al centro la persona, o meglio ripersonalizza il concetto di bellezza in termini di "belle essere".

BioNike nel corso della sua storia si è sempre più specializzata nella ricerca, formulazione, produzione e commercializzazione di prodotti dermocosmetici, ideali non solo per trattare problematiche cutanee di sensibilità ma per prevenirne la comparsa. L'obiettivo è quello di contrastare il crescente manifestarsi di fenomeni di sensibilizzazione della cute soprattutto a causa dell'utilizzo eccessivo di prodotti cosmetici, dell'applicazione di trattamenti inadatti al tipo di pelle o contenenti delle sostanze irritanti o dell'esposizione ad agenti inquinanti.

Da più di 20 anni ormai l'azienda ha perfezionato il know-how formulativo sviluppando una gamma intera di prodotti che rispondono a quella che in BioNike viene definita la "filosofia dei senza": senza conservanti, senza profumo, senza glutine e nickel tested. Ciò grazie anche alla messa a punto fin dagli anni Ottanta di un metodo, sviluppato in collaborazione con l'Università di Milano, capace di rilevare anche quantità infinitesimali di nickel.

L'ampia gamma di prodotti per la detersione, il trattamento, la protezione e il make-up permette a BioNike di offrire le soluzioni più indicate alle diverse tipologie di pelle, garantendo prodotti altamente efficaci, a elevata tollerabilità e gradevolezza cosmetica. Oggi BioNike è tra le prime quattro aziende leader presenti nel canale farmacia/parafarmacia, vantando, in Italia, il più alto tasso di sviluppo negli ultimi 5 anni, e nel tempo ha ampliato i confini di operatività attraverso l'entrata in più di 20 paesi dove attualmente è presente e distribuita.

La strategia aziendale ha da sempre puntato a integrare reti di per sé autonome come quelle dei dermatologi a monte e delle farmacie a valle: non a caso l'azienda si caratterizza per una predilezione del canale farmacia come principale canale di distribuzione.

Esso costituisce infatti l'85% del mercato totale, contro il 10% della Parafarmacia e il 5% della GDO. La farmacia non è un canale semplice da gestire, perché presenta molteplici aspetti e peculiarità che non ne permettono la gestione standardizzata.

Peraltro, queste scelte mettono a fuoco due dei principali valori di BioNike: *le idee*, ossia la capacità di innovare intercettando esigenze poste da un mercato in continua evoluzione e *le persone*, ossia coloro che dentro e fuori l'organizzazione detengono saperi specifici che devono essere connessi per creare autentico valore in un mercato molto affollato e competitivo.

La ri-personalizzazione del network

Uno dei tratti distintivi di BioNike è la capacità di aggregare attorno a un progetto una pluralità di attori che insieme le consentono di interpretare la complessità crescente del mondo cosmesi.

Tra questi storicamente ci sono i dermatologi, punto di riferimento dell'azienda e community di assoluto rilievo che vedono il loro ruolo evolvere verso direzioni che in Italia sono ancora in divenire. A differenza dell'estero, infatti, dove il dermatologo viene consultato con una relativa frequenza per affrontare problemi di pelle e capelli anche in un'ottica di prevenzione, in Italia il consulto del dermatologo viene richiesto in prevalenza quando vi è un problema specifico a carattere medico. Lo sforzo di BioNike nel tempo è stato quello di condividere con i dermatologi un approccio in chiave di salute della pelle come espressione di benessere.

Per fare questo, nel tempo è stata sviluppata una rete di professionisti il cui obiettivo è quello di interfacciarsi direttamente con medici, dermatologi, allergologi, medici estetici e pediatri per svolgere un'attività di sensing continuativa atta a comprendere in che direzione stanno evolvendo le problematiche di sensibilità e iperreattività della cute e quali sono i prodotti che potrebbero meglio essere proposti come soluzioni efficaci in tal senso.

La valorizzazione dei saperi dei dermatologi unitamente alle competenze dell'azienda sul fronte della ricerca scientifica e della formulazione dei prodotti hanno consentito a BioNike di ritagliarsi una posizione riconosciuta nel mercato quale riferimento nella cura e nel trattamento della pelle anche nei confronti di colossi operanti a livello internazionale.

L'importanza attribuita in particolare alla struttura commerciale dell'azienda, ritenuta una vera e propria squadra su cui l'azienda stessa si basa per giocare la sua partita sul mercato, assume una valenza del tutto particolare nel momento in cui si considera il governo del sistema di relazioni a valle nella filiera, ossia le relazioni con la rete di farmacie (e farmacisti).

L'azienda ha individuato questo canale come principale veicolo di commercializzazione, consapevole di ritrovare nel farmacista un interlocutore in grado di trasmettere al consumatore la valenza scientifica del prodotto. Le nuove tendenze sociali e demografiche, unite ai nuovi decreti legislativi che coinvolgono la farmacia, hanno innescato in questo canale una radicale trasformazione da semplice punto vendita a vero e proprio punto di riferimento integrato per il cliente per quanto attiene a servizi sanitari, educazione alla salute, assistenza. Questa rivoluzione rappresenta una grande opportunità per aziende e farmacie, che, unite in una partnership strategica, possono offrire al cliente un ventaglio di servizi completi.

La multicanalità, le liberalizzazioni e, soprattutto, il nuovo profilo dei consumatori verso una domanda di convenienza (ma con una propensione al benessere) hanno condotto il canale delle farmacie a un nuovo contesto competitivo caratterizzato dall'aumento della concorrenza e dalla necessità di spostare il business su extrafarmaco e servizi. Tutto ciò comporta per i farmacisti una ricerca di efficienza nei processi interni e un aumento delle capacità di marketing per definire un posizionamento distintivo, attrarre e fidelizzare la clientela nonché differenziare l'offerta. Un contributo può provenire da mondo della cosmesi, in quanto la vendita di prodotti beauty in farmacia può rappresentare un alto potenziale per il canale stesso. Un potenziale al quale si affianca anche un profilo utente di prodotti beauty che ben si relaziona con la farmacia. Chi acquista prodotti cosmetici in farmacia, è infatti molto sensibile alla qualità, alla sicurezza. Il target cliente medio è, infatti, rappresentato da donne adulte, tra i 31 e i 45 anni, con una frequenza di visita in farmacia di 2,15 volte al mese. Ciò che spinge queste clienti a rivolgersi al canale descritto, è principalmente la richiesta di alternative di marca al prodotto che ricercano, un ambiente più raccolto rispetto alla profumeria o alla GDO, chiarezza nell'esposizione e possibilità di usufruire di servizi. Altro plus riconosciuto del canale è la professionalità del personale al quale viene riconosciuto il ruolo di consulente di bellezza, oggi sempre più importante. BioNike presidia dunque questo canale in continua evoluzione, proponendo, dal punto di vista del prodotto, soluzioni sicure a problematiche principalmente cutanee, rivolgendosi anche a una clientela che non presenta necessariamente particolari problematiche; allo stesso tempo si relaziona con il farmacista per aiutarlo a dare un tocco *glam* in un ambiente, fino a poco tempo fa, strettamente medicale.

In questa prospettiva, attraverso la raccolta fattiva di informazioni relative ai punti vendita effettuati dalla rete commerciale dedicata e dai consulenti di immagine, figure specializzate che promuovono i prodotti effettuando delle sedute gratuite di maquillage nelle diverse farmacie, sviluppa progetti di valorizzazione della categoria nei punti vendita. La farmacia si caratterizza, infatti, per un tratto di disomogeneità delle strutture a livello espositivo sia come dimensioni sia come attrezzature utilizzate. La gestione dello spazio a

scaffale, non sempre ben organizzata e gestita in maniera congrua nella diversità dei brand in punto vendita, è divenuta uno dei punti nevralgici della strategia aziendale, focus principale del visual merchandising, al quale è dunque riservata molta attenzione.

Per esempio, l'azienda ha recentemente realizzato un progetto espositivo innovativo e materiali per il punto vendita che comunicano il prodotto come un dermocosmetico dalle elevate prestazioni, sostenuto da ricerca e innovazione a livello di formulazioni, e caratterizzato da sicurezza e tollerabilità ma allo stesso tempo aiutano il farmacista a proporre un assortimento chiaro e leggibile per il cliente con l'obiettivo di supportarne il processo di acquisto.

Nel caso di BioNike la ri-personalizzazione interviene quindi a diversi livelli:

- la rilevanza per il cliente di un concetto di bellezza più legato a una cute sana che va ricercata anche in termini di prevenzione;
- la valorizzazione, in una prospettiva di network, dei saperi dei dermatologi e della loro capacità di individuare bisogni emergenti in termini di sensitività e iperreattività della cute;
- la centralità delle idee e delle persone, soprattutto la forza vendita, a cui è attribuito un ruolo di sensing dei trend e dei cambiamenti in atto nel mercato;
- il supporto alla rete dei farmacisti, il cui ruolo è in costante evoluzione e rispetto ai quali l'impresa adotta un approccio in chiave di progettualità condivisa.

3.5. GUNA: il business ha un volto umano

Nata nel 1983, GUNA è la più importante azienda italiana nel settore della produzione e distribuzione di farmaci omeopatici. Con un fatturato di 58 milioni di euro¹⁰ detiene il 32% del mercato complessivo omeopatico.

L'azienda produce un'innovativa serie di farmaci omeopatici di altissima qualità studiati e messi a punto dai Laboratori GUNA, e distribuisce una vasta gamma di medicinali e integratori di prestigiose aziende straniere (Heel, Staufen Pharma, Abbé Chaupitre, Symbiopharm, Labo'Life), a cui si aggiungono integratori alimentari d'avanguardia e cosmetici di sofisticata concezione, alcuni di essi basati sulla ricerca sulle cellule staminali.

Il paradigma su cui GUNA ha creato la sua storia di successo è il mantenimento dello stato di salute delle persone, andando oltre la mera cura del sintomo, verso un approccio olistico alla salute che garantisca un equilibrio PsicoNeuroEndocrinoImmunologico (PNEI). Questi quattro grandi sistemi

10. Bilancio al 31 dicembre 2018.

di regolazione biologica interagiscono e scambiano informazioni tra di loro attraverso i neuropeptidi, che sono profondamente influenzati dagli stati psicologici. I sistemi psichico, neurologico, endocrino e immunitario costituiscono una sorta di network da cui dipende lo stato di salute di ogni organismo. Uno degli obiettivi di GUNA è proprio quello di stimolare ogni individuo alla ricerca del proprio stato di salute ideale, senza circoscrivere l'attenzione al singolo intervento, ma mirando a mantenere l'organismo in uno stato di equilibrio che costituisce una condizione privilegiata per attivare al meglio le proprie difese immunitarie. Secondo questo paradigma, un numero crescente di persone dovrebbe essere curato in maniera efficace e senza effetti collaterali. Al momento in Italia 11 milioni di consumatori utilizzano farmaci omeopatici; si prefigura così un mercato ancora ad altissimo potenziale di sviluppo.

Proprio per questo motivo, i concorrenti sono visti in un'accezione positiva: l'entrata di nuovi player nel mercato può contribuire a diffondere la cultura dell'omeopatia e più in generale la cultura della salute olistica; in altre parole, la logica collaborativa prevale su quella competitiva. Sempre sul fronte della concorrenza, GUNA è impegnata contro ogni forma di monopolio dei beni vitali e necessari, con particolare attenzione al settore farmaceutico, dove il brevetto resta il principale strumento per la protezione degli investimenti nella ricerca, al punto che spesso gli interessi delle aziende hanno la meglio sugli interessi diffusi della salute pubblica. A conferma dell'impegno di GUNA, è stato redatto il manifesto "No Patent" e sono state eliminate dall'intera gamma di farmaci di propria produzione tutte le procedure di protezione brevettuale di prodotti e processi industriali, così come tutte le pubblicazioni editoriali sono copyleft (ne è ammessa la circolazione gratuita senza necessità di preventiva autorizzazione, previa citazione della fonte). Per il management di GUNA il brevetto rappresenta un elemento che blocca il progresso del mercato, poiché le aziende si adagiano sulla propria posizione di rendita rimanendo in una zona di comfort che le porterà a non investire in innovazione.

L'azienda, che oggi conta oltre 250 dipendenti, collaboratori e agenti (di cui 98 informatori scientifici del farmaco e 30 consulenti tecnico-commerciali per le farmacie), sta svolgendo un'opera di servizio culturale, impegnandosi attivamente a livello politico e istituzionale per il giusto riconoscimento della medicina complementare sul piano legislativo e per l'affermazione di una piena libertà di scelta terapeutica per medici e pazienti.

Dall'omeopatia ai low-dose medicine

GUNA opera in un mercato ad alto potenziale, ma al contempo difficile da sviluppare soprattutto a causa di alcune barriere culturali verso l'utilizzo dei farmaci omeopatici. L'omeopatia, come medicina alternativa, nel tempo

è diventata un concetto tabù, carico di associazioni negative e anche di una certa ambiguità sul significato del termine.

Per far fronte a questo limite cognitivo, GUNA ha cercato di introdurre un paradigma alternativo a quello di omeopatia e basato sul concetto di *low-dose medicine*: non è necessario urlare alle cellule per educarle e riprogrammarle, ma è sufficiente sussurrargli. Gli studi scientifici più recenti dimostrano come il corpo reagisca meglio alle microdosi piuttosto che alle macro, generando un processo chiamato attivazione cinetica sequenziale. In altre parole, l'organismo risponde in maniera più efficace ai sussurri piuttosto che alle urla.

Uno dei principali limiti che fino a ora ha reso l'ambito legato all'omeopatia fumoso e associato alla percezione di scarsa efficacia è che la sua validità non è mai stata dimostrata mediante esperimenti o ricerche; la maggior parte delle pubblicazioni sul tema si trovavano infatti in riviste minori e spesso di settore. La validità scientifica dell'omeopatia è quindi sempre stata messa fortemente in discussione. GUNA ha dato una svolta a questa prassi, individuando degli istituti di ricerca disposti a compiere delle sperimentazioni seguendo i criteri di ricerca internazionale, in altre parole riviste indicizzate non di settore soggette a double blind peer review.

GUNA Editore pubblica, inoltre, da oltre vent'anni *La Medicina Biologica* e diversi testi medici inediti in Italia, oltre a effettuare ogni anno una review della letteratura a livello interazionale. In aggiunta, attraverso la collaborazione con l'Accademia di Medicina Biologica, organizza ogni anno più di 600 eventi didattici, anche in concorso con diverse università e Ordini dei Medici.

GUNA ha puntato su un'intensa attività culturale, rinominata "InFormazione" proprio a porre l'accento sugli aspetti di learning e accrescimento del patrimonio di conoscenze, piuttosto che di semplice scambio d'informazioni. A tal fine, ogni anno l'azienda organizza oltre 500 giornate d'insegnamento in tutta Italia per medici e farmacisti, cui stanno anche collaborando in maniera crescente le istituzioni universitarie.

Di nuovo GUNA si è trovata a dover gestire le barriere causate da una percezione non sempre positiva del ruolo dell'informatore del farmaco, comunemente visto come un piazzista. Per fare ciò, innanzitutto ha alzato di molto il livello di preparazione degli informatori, al punto che capita essi siano scambiati per medici. L'informatore del farmaco in GUNA è passato da essere un agente a un vero e proprio consulente scientifico.

In termini di contenuti, le attività di formazione a medici e farmacisti sono volte a diffondere un approccio medico centrato sulla persona, dove la persona è vista come entità globale e non come "un insieme di parti" che vanno "aggiustate" separatamente.

Indubbiamente, per far fronte alla grande sfida culturale che l'azienda sta affrontando, un occhio di riguardo va alle nuove generazioni che rappresen-

tano i futuri utilizzatori di un nuovo paradigma di salute. Oltre che lavorare con i pediatri, l'azienda svolge attività di educazione nelle scuole, senza però usare il proprio brand, pratica vietata per legge. GUNA si presenta come un'azienda dove gli aspetti di business si vanno a integrare con concreti principi di responsabilità sociale. Se per un verso il management aziendale è consapevole dell'importanza del ritorno economico, per il verso opposto è diffusa la convinzione che esista un modello di business che rende compatibile l'interesse degli azionisti con quello della collettività.

La massima traduzione dell'intento sociale dell'organizzazione è stata lo sviluppo del social lab, una piattaforma collaborativa di bilancio integrato che racconta gli aspetti economici, sociali, e scientifici in cui l'azienda è coinvolta. Partendo da un assunto di totale coincidenza e sovrapposizione d'interessi tra l'impresa e i suoi pubblici, in Guna si ritiene che l'atto di rendicontazione non possa più avere alcun senso se predisposto dalla sola azienda al netto di tutti i pubblici con i quali la stessa interagisce. L'atto di rendicontazione dev'essere pertanto "corale". Da questa convinzione è nato appunto il social lab, il primo bilancio sociale in tempo reale:

Volevamo enfatizzare il ruolo di "grande fratello" che con questo progetto abbiamo riconosciuto ai nostri stakeholder... l'impossibilità di sottrarsi ai giudizi sul nostro modo di vivere il tempo e lo spazio da parte di soggetti "altri", o di altre parti della nostra identità, per troppo tempo relegate al ruolo di semplici spettatori e fruitori di messaggi preconfezionati. Il che, tradotto nella simbologia alla narrazione, per noi significa: non siamo solamente pronti a farci guardare dentro, ma ti invitiamo a farlo, te ne riconosciamo il diritto, e ti garantiamo anche gli strumenti per farlo con efficacia... (Alessandro Pizzoccaro¹¹).

Il processo di sviluppo del bilancio sociale integrato è completamente disintermediato; in altre parole, le informazioni non sono filtrate dal management aziendale; non si tratta di un report aziendale ma di un documento "nudo e crudo" alimentato mensilmente dalle diverse funzioni aziendali.

A livello intraorganizzativo, GUNA crede molto nella stabilità della posizione lavorativa dei propri dipendenti come elemento in grado di creare una maggiore serenità personale e quindi motivazione. Lo stesso management definisce l'ambiente aziendale avvolgente e difficile da replicare in altre organizzazioni.

Nel prossimo futuro GUNA affronterà la sfida di promuovere un cambiamento culturale epocale nell'accezione di salute.

In sintesi, il caso GUNA riporta l'attenzione sulle persone, che l'azienda ha declinato come segue:

- lo sviluppo del concetto di *low-dose medicine* in sostituzione a quello di farmaco omeopatico, oramai connotato negativamente nelle percezioni della collettività;

11. Presidente GUNA.

- aver creato delle basi scientifiche solide a dimostrazione degli effetti positivi del *low-dose medicine*;
- l'attivazione di un processo di "InFormazione" che ha portato a ripensare al ruolo stesso dell'informatore del farmaco, da agente a consulente scientifico;
- un know-why che va oltre il profitto, con la consapevolezza che migliorando l'ambiente sociale, anche il business ne trarrà un vantaggio, attivando un circolo virtuoso;
- lo sviluppo di un bilancio sociale integrato, collettivo e in tempo reale.

4. Ripersonalizzare attraverso l'esperienza

Ripersonalizzare attraverso l'esperienza vuol dire innanzitutto riportare al centro le persone, in primis i consumatori.

Il consumatore moderno è sempre più esigente, caparbio, egocentrico, e si allontana facilmente dal modello dei prodotti di massa: ha esigenze uniche e sente il bisogno di appagarle in maniera specifica. I clienti vogliono essere partecipi, se non addirittura protagonisti, della propria esperienza di consumo. La possibilità di personalizzare, di aggiungere attributi personali, modificandoli a proprio piacimento, crea un legame ancora più forte con l'organizzazione e il suo brand.

A tal scopo, un numero crescente di aziende sta investendo nella creazione di piattaforme dedicate in grado di adattarsi alle capacità dell'individuo anche meno esperto ma desideroso di esercitare la propria creatività. Tali piattaforme propongono contenuti rilevanti, con un livello elevato di coinvolgimento e personalizzazione in tempo reale. Il cliente richiede un'esperienza che sia il più possibile smart, risultando particolarmente critico verso qualsiasi problematica che possa inibire tale processo. Al contrario, a fronte di un'esperienza positiva, è disposto a valorizzare il beneficio che ne ha tratto pagando un premium price.

L'azienda deve mettersi in una logica di flessibilità tale da garantire la contestualizzazione della propria value proposition rispetto alle caratteristiche del consumatore e al contesto in cui, in quel momento, lo stesso si trova a esprimere il proprio bisogno. Questo implica una chiara comprensione del flusso costante di nuove tecnologie per migliorare l'esperienza del cliente rispetto a ogni touchpoint con il brand aziendale, oltre che comprendere quali siano le fasi che compongono il customer journey, garantendo la stessa esperienza attraverso i diversi punti di contatto.

Infine, nonostante l'apparente volatilità del concetto di esperienza, ciascuna fase del customer journey dovrebbe essere connotata da obiettivi chiari e da metriche in grado di misurare la customer experience.

I casi che seguono – City Sightseeing, Ham Holy Burger, Smart Box e Dove Convieni – forniscono una serie di esempi pratici di aziende che sono state in grado di ripersonalizzare attraverso l’esperienza, generando valore sia per il consumatore sia per l’organizzazione.

4.1. City Sightseeing: valorizzare l’esperienza turistica

Nel 1998 è nata l’idea del brand City Sightseeing dopo approfondite ricerche di mercato a Siviglia che ha visto il coinvolgimento diretto degli stessi consumatori potenziali. L’idea era quella di realizzare una value proposition basata sulla riconoscibilità da parte di turisti e visitatori di un marchio (rosso e giallo) riconosciuto di cui potevano fidarsi ed essere sicuri della stessa qualità e degli stessi standard in ogni città. Il concetto di franchising City Sightseeing è stato lanciato al WorldTravel Market 1999 a Londra, Inghilterra.

Nel 2000 l’offerta è stata ampliata con l’introduzione a livello internazionale del tour nel Regno Unito a Bath, Londra, Edimburgo e York, più un’ulteriore espansione in Spagna e Australia e nuove location come Istanbul e Copenhagen, seguiti da nuovi tour in Italia. È stato lanciato un sofisticato sistema di prenotazione online che ha permesso un avvicinamento maggiore al cliente finale.

Nel 2002 City Sightseeing ha acquistato il suo più grande rivale, Guide Friday arricchendo il brand di quasi 70 giri con 250 autobus in tutto il mondo. Nel corso del 2003 e 2004 City Sightseeing ha continuato a espandersi e aprire nuovi orizzonti fornendo value propositions sempre più complete.

Ad oggi City Sightseeing è uno dei principali tour in tutto il mondo, presente in quasi 100 sedi nel mondo che coprono sei dei sette continenti. Il design degli autobus rossi è allegro e divertente al fine di essere riconoscibile dai turisti e visitatori per creare un’esperienza multisensoriale.

La ri-personalizzazione del tour

Cuore della filosofia operativa di City Sightseeing Italy fin dal suo inizio è il turista, che viene posto al centro di una vera e propria “experience”: attraverso un percorso innovativo e tourist-oriented, coloro che in Italia cercano e si affidano al brand City Sightseeing colgono lo spirito di una città attraverso un percorso interattivo che ne mette in luce le peculiari caratteristiche.

Il punto di forza di CitySightseeing è il modello di business basato sul franchising che ha permesso la rapida crescita dell’azienda avvenuta attraverso solide reti di relazione con operatori di autobus locali che introducono il marchio, il rebranding dei migliori tour o di nuove imprese start up. Da un lato i consumatori possono godere di un’esperienza unica, in tutta sicurezza in qualsiasi luogo; dall’altro gli operatori che già possiedono le strutture

adeguate possono rinnovarle con il marchio e il design esperienziale di City Sightseeing.

City Sightseeing può contare di reti relazionali solide con partner quali produttori di autobus, biglietterie e commentary systems che vengono offerti agli operatori di settore, al fine di assicurare la qualità dell'esperienza del consumatore. L'azienda è consapevole che per generare valore, non basta mettere al lavoro le idee e le risorse di una singola impresa, ma bisogna mobilitare un gran numero di fornitori e di apporti da organizzare in filiere e reti cognitive globali, molto estese e differenziate.

Altra caratteristica della value proposition di City Sightseeing è la Formula hop-on/hop-off, cioè sali-e-scendi, che permette di salire e scendere quante volte si vuole per tutta la durata della validità del biglietto acquistato; inoltre a bordo, i commenti disponibili in 8 lingue, spiegano tutto quello che è possibile vedere lungo il percorso, raccontando storia, leggende e tradizioni della città.

Negli ultimi anni l'offerta è stata ulteriormente ampliata al fine di far vivere a 360° l'esperienza dei turisti nelle città visitate. Le persone possono scegliere di integrare l'offerta "base" del tour hop-on/hop-off con altri servizi attraverso la Sightseeing Experience, personalizzando, in tal modo, l'offerta per vivere un'esperienza unica e personale.

Il gruppo City Sightseeing Italy attraverso la Sightseeing Experience si propone di completare la propria offerta di servizi assistendo il turista anche oltre l'autobus e nelle varie città italiane.

La nostra vuole essere una proposta easy e fast, di alta qualità e accessibile a tutti. Per raggiungere questo obiettivo ci avvaliamo di un'esperienza consolidata nel campo e della mappatura territoriale, uno dei nostri punti di forza (Fabio Maddii¹²).

La Sightseeing Experience nasce dall'intuizione che si guarda all'esperienza estesa: l'esperienza turistica, infatti, non incomincia quando il turista arriva sul territorio. L'esperienza turistica estesa inizia nel momento in cui il turista formula il desiderio di viaggiare, si informa e acquista online il biglietto per l'esperienza desiderata (fase pre experience), prosegue nell'esperienza di viaggio (fase in experience) e anche al termine del viaggio mediante il ricordo e la condivisione dell'esperienza mediante le sue reti sociali, reti di relazione in continua evoluzione (social network e comunità di senso), dotate di una portata sempre più estesa e di crescenti possibilità interattive (fase post experience).

Le persone creano il proprio "pacchetto", al fine di rendere veramente personalizzata l'esperienza, mettendo seriamente in campo la propria intelligenza e la propria unicità; ciò permette di vedere come nella rete si sta crean-

12. Presidente City Sightseeing Italy.

do uno spazio crescente per le persone e per la loro capacità di autoorganizzazione che consente la proliferazione di punti di vista soggettivi, emergenti dall'immaginazione e dall'esperienza.

La Sightseeing Experience, infatti, offre molti servizi da poter combinare tra di loro a completamento dell'Open Bus Rosso: l'intento è di offrire la massima versatilità ai turisti moderni che cercano sempre di più una maggiore indipendenza e personalizzazione dei propri viaggi.

Ottime le opportunità dei biglietti di ingresso "skip the line" (salta la fila) per i maggiori luoghi di interesse storico-artistico, oltre a walking-tour (visite guidate) dei centri storici, escursioni fuori porta, shuttle-bus per parchi a tema, shopping tour e altro ancora.

Sightseeing Experience, grazie a tecnologia, innovazione e competenza, ha creato una serie di servizi per assicurare ai turisti la possibilità di orientarsi, muoversi, visitare e apprendere la bellezza delle nostre città. Concretamente questi servizi si traducono in posti di lavoro e in occasioni di sviluppo per il territorio.

Ogni turista potrà vivere un'esperienza unica, pensata e realizzata per scoprire le principali città italiane e cogliere l'emozione che si cela in esse. Attraverso uno smartphone o un tablet il turista potrà scaricare la mappa della città, controllare la posizione del bus in real time, seguire itinerari culturali acquistabili online, imparare grazie ai commenti nelle varie lingue che lo porteranno non solo alla scoperta della storia e dell'arte, ma anche dell'aneddotica e delle tradizioni che fanno parte degli usi e costumi locali.

Si è passati da un turismo di massa e standardizzato a turismi personali orientati ai singoli bisogni dei viaggiatori, la segmentazione diventa fondamentale per affrontare in maniera corretta il mercato e personalizzare in modo mirato l'offerta turistica.

Oggi i turisti vogliono vivere esperienze di valore, innovative, mirate sulle loro specifiche aspettative. L'azienda deve quindi innovare e superare anche le tradizionali modalità di segmentazione, deve ascoltare, scambiare informazioni, analizzare il viaggiatore per comprendere i suoi bisogni e interessi, i suoi valori, le sue preferenze, le sue abitudini, il suo stile di vita, le sue passioni.

In sintesi, gli elementi per lo sviluppo di una value proposition innovativa sono:

- il turista al centro della value proposition;
- personalizzazione dell'esperienza tramite un'ampia flessibilità nella costituzione del pacchetto tour;
- sviluppo di reti con partner esperti sul territorio tramite la formula del franchising;
- definizione della value proposition sulla base dei tre tempi dell'esperienza turistica (pre experience, in experience, post experience).

4.2. Ham Holy Burger: un'esperienza unica di hamburger gourmet

Ham Holy Burger è una realtà innovativa nel settore delle hamburgerie che basa la sua distintività su alcuni elementi fondamentali: ingredienti d'eccellenza, attenzione alla qualità, etica e cura per la preparazione unitamente a un'esperienza unica per il cliente nel punto di ristorazione.

Ham Holy Burger nasce nel 2011 con l'intento di valorizzare la buona carne di razza piemontese con un nuovo approccio gastronomico, che fosse d'appeal anche per i giovani e giovanissimi. L'obiettivo era quello di nobilitare il classico hamburger, più associato al mondo del fast food, fino quasi a venir santificato (in questo senso si comprende meglio il senso della definizione "holy", santo).

La struttura interna prevede panche e tavoli in legno e mura scrostate per un effetto volutamente vintage, ma anche una apertura per poter osservare all'interno della cucina a vista il lavoro dei cuochi all'opera con prodotti sempre freschi. La proposta di ambientazione si riconnette anche a un approccio in chiave di green-design, con la filosofia del "recupero", dal soffitto tappezzato di giornali alla scala in legno, dal cancello posizionato all'apertura della "cava delle birre" alle vecchie cisterne che un tempo contenevano vino e olio.

Gli hamburger, che si possono gustare al panino o al piatto, sono di fatto di carne fassona, presidio Slow Food. In generale la qualità è certificata per tutte le materie prime, che provengono da una filiera artigianale.

Inoltre, Ham Holy Burger ha fatto in modo che il cliente sia il protagonista principale dell'offerta stessa del brand. Il consumatore, infatti, attraverso un tablet disponibile in ogni tavolo può consultare in prima persona il menù, personalizzare ed effettuare l'ordinazione o chiedere il conto. Tutto questo attraverso un'applicazione che è connessa al sistema informativo aziendale con l'obiettivo di migliorare non solo la fruibilità del servizio ma anche l'efficienza dei processi aziendali.

La ricerca di distintività che caratterizza Ham Holy Burger è di casa, visto che il brand fa parte del gruppo Sebeto, che nasce nel 1988, anno in cui diventa operativo il primo punto vendita identificato dal marchio Pizza e Contorni.

Si trattava di un progetto nel quale il modello di pizzeria tradizionale veniva riconvertito grazie a un'intuizione innovativa che portava all'abbinamento tra la tradizione della pizza e i prodotti della terra; elementi riproposti attraverso preparazioni che rispecchiavano le ricette della tradizione culinaria partenopea coniugate con un'immagine nuova di un locale completamente diverso dai classici ristoranti e pizzerie.

Tale idea innovativa, unita alla cura dell'immagine del locale, a politiche gestionali e a una strategia di marketing assolutamente all'avanguardia

assicura un immediato successo. Dal 1988 al 1992, con Pizza e Contorni, si creano quelle necessarie premesse e si acquisisce il know-how che è alla base dello sviluppo della società.

Il successo crescente di questa iniziale attività ha contribuito alla crescita del gruppo rendendo necessario, nel 1992, la creazione di una struttura centralizzata: Sebeto s.r.l, poi trasformatasi in Sebeto s.p.a., la società dalla quale nasceranno gli attuali marchi del gruppo – Rossopomodoro, Anema&Cozze e Ham Holy Burger.

Soffermandoci su Ham Holy Burger, notiamo che è oggi identificato come brand innovativo a 360°; i locali richiamano le antiche trattorie, il suo menù è basato sull'*hamburger gourmet* e presenta un profilo all'avanguardia dal punto di vista tecnologico (come il sistema innovativo di ordinazione tramite tablet). L'incrocio fra la filosofia Slow Food e l'hamburger, che tutt'oggi è sinonimo di fast food, dà vita a una specie di ossimoro, che però ha dimostrato di avere una sua ragion d'essere.

Senso e significati per il cliente a supporto dell'innovazione

La filosofia di Ham Holy Burger ruota attorno al numero cinque o rigorosamente ai suoi multipli, come le cinque categorie del menù divise rispettivamente in cinque scelte, le cinquanta birre artigianali, i cinque valori sui quali si fonda la filosofia del business:

- *fresco*, come tutti gli ingredienti del menu, selezionati tra eccellenze gastronomiche esclusive nazionali e internazionali;
- *sicuro*, come la qualità della carne italiana, quella di razza pura bovina piemontese degli hamburger e quella utilizzata per i prosciutti;
- *chiaro*, come quello che il cliente paga, perché con il menu-tablet il conto è sempre visibile e aggiornato in tempo reale a ogni ordine, e inoltre senza coperto né servizio;
- *vicino*, perché anche se lasciano la piena libertà di scegliere e ordinare direttamente dal menu-tablet, il personale è sempre pronto a servire il cliente;
- *libero*, come l'accesso al mondo online da parte del cliente, con il tablet a disposizione, con il wi-fi, con la free zone e tutti i contenuti interattivi.

Nella simbologia dei numeri il cinque rappresenta il numero del cambiamento, della volontà, della genialità, il simbolo di chi è in continuo, incessante movimento e aspira a mete sempre nuove: luoghi d'arrivo non soltanto naturali ma anche spirituali. Non a caso, la fusione del reale con l'irreale è rappresentata dal concetto di quintessenza, uno straordinario punto di arrivo di tutte le cose. Come per molti popoli antichi, il numero cinque ha sempre assunto caratteristiche di specialità, legato spesso all'idea del potere sui cinque elementi e i cinque sensi, anche Ham Holy Burger crede nella sua forza

attraverso un continuo viaggio alla ricerca di tendenze gastronomiche, avanguardie tecnologiche e soddisfazione del tuo piacere.

In questa prospettiva Ham Holy Burger si è posto come obiettivo quello di far provare un'esperienza sensoriale-gustativa unica al proprio cliente attraverso, per esempio, la possibilità di gustare 5 tipi di salse diverse da accompagnare come contorno alle patate disponibili in due versioni, fries chips e fries gourmet, o dal fatto di porre grande attenzione e cura nella presentazione dei piatti, in quanto anche l'occhio vuole la sua parte.

Elemento tutt'altro che secondario è lo spazio dedicato alle birre artigianali: la cava delle birre è un'iniziativa stabile presente nei punti di ristorazione. Una selezione di 50 birre artigianali è a disposizione del cliente, all'interno di una vasca refrigerata: si possono scegliere, portare al tavolo e scoprire, con l'ipad, attraverso contenuti originali extra come le interviste ai mastri birrai, i consigli e le curiosità.

Una volta nel locale, i clienti vengono accompagnati dal personale di sala al tavolo e ricevono uno o più tablet, con cui possono iniziare a scoprire il menù, conoscere le provenienze delle materie utilizzate e, una volta scelti i piatti, inviare le ordinazioni in cucina. La figura del cameriere passa in secondo piano nella fase di ordinazione, ma acquisisce una rinnovata rilevanza: al personale di sala spetta infatti, oltre alla classica funzione di consegna dei piatti al tavolo, il nuovo compito di offrire assistenza nell'utilizzo del tablet al cliente che ne abbia fatto richiesta e, soprattutto, fornire ulteriori approfondimenti sulle caratteristiche del modello di business e sui prodotti.

Il cliente modello viene definito "palato raffinato", che non bada a spese per gustare un piatto che si differenzia dalla tipica cucina italiana e viene attratto dal menù internazionale proposto dalla catena.

Si tratta di un target di elevato standing e di ristretta portata poiché non tutti sono disposti a sostenere una spesa troppo elevata per un hamburger. Questo concetto rappresenta la volontà di Ham Holy Burger di investire sulla differenziazione, specializzandosi nel vero senso della parola nel modo di preparare hamburger e nella presentazione dei propri piatti, non solo privilegiando la carne di qualità, ma anche riuscendo a creare l'ambiente più accogliente per i propri clienti coniugando tradizione e innovazione tecnologica.

Oltre a gestire il processo di ordinazione, il tablet consente, infatti, al cliente di navigare in Internet, utilizzare le diverse funzioni messe a disposizione dal device. Dal punto di vista del brand, l'operazione tablet ha sicuramente contribuito ad aumentare l'awareness: il successo riscontrato dall'innovativo sistema di ordinazione basato su tablet ha infatti innescato un meccanismo virtuoso di *word of mouth*, anche e soprattutto attraverso i social network.

La ri-personalizzazione messa a punto da Ham Holy Burger ruota quindi attorno a:

- la focalizzazione su un sistema di valori fortemente differenzianti che hanno consentito di rileggere il concetto di hamburgeria in una chiave innovativa;
- l'empowerment dei clienti che possono partecipare attivamente al processo di realizzazione del servizio e al mondo di produttori e prodotti che rappresentano in network di riferimento del brand;
- il ripensamento del ruolo del personale di sala che diviene vettore attivo dei valori del brand e dei contenuti a esso correlati.

4.3. Smartbox: emozioni in regalo

Smartbox nasce dalla consapevolezza che oggi gli individui sono alla ricerca di significati e di senso anche nelle offerte di mercato. Prodotti e servizi devono essere in grado di generare una serie di esperienze e di occasioni di esperienza originali, connesse alla sfera dell'appagamento sensoriale ed emozionale profondo. Assistiamo a un'evoluzione della società, della sua struttura, dei valori e degli stili di vita prevalenti. È una società contraddistinta dal "protagonismo degli individui", dove le persone hanno bisogno di vivere esperienze significative spesso a carattere aggregante, come forma di soddisfazione e di espressione del proprio sé. Da ciò lo sviluppo dei prodotti-esperienza, capaci di coinvolgere i clienti, e di dar vita a un *world-making* unico e personale. La vita delle persone si struttura ormai in modo dualistico, mettendo insieme l'utilizzazione di beni e servizi standard, poco costosi e semplici da usare, con la ricerca di esperienze differenziate e coinvolgenti nelle attività preferite, che danno qualità, senso e vita sociale alle persone, coinvolte nella riscoperta – attraverso queste esperienze – della propria identità profonda, nel segno dell'unicità.

Nel 2016 l'impresa ha acquistato l'italiana Wish Days ampliando i suoi brand per rafforzare i progetti rivoluzionari nei settori del turismo, del marketing relazionale e nel mondo digitale. Smart Box ha intuito le potenzialità di un business, non tanto per l'assoluta originalità dei singoli prodotti in assortimento, bensì per la "formula" nel suo complesso, quindi per le possibilità offerte alla clientela e per il modello di business adottato. Attraverso le piattaforme online e diversi retail (librerie, supermercati ecc.), l'azienda offre accesso a un catalogo di oltre 4.000 attività legate al benessere, allo sport, alle passioni, al gusto, al romanticismo e a svariate attività di incentive e di team building, con un imperativo chiaro: sorprendere i propri clienti. L'ampia value proposition fornisce soluzioni per un'ampia gamma di desideri e arricchendo continuamente l'assortimento, andando a "caccia di tendenze",

ma anche acquisendo feed-back da parte della clientela che assume un ruolo attivo, tale da permettere uno scambio di informazioni al fine di porre in essere un processo di apprendimento continuo sulle nuove tendenze e sui bisogni inespressi.

La ri-personalizzazione dell'esperienza

Con il brand Emozione3 (da leggersi come “emozione al cubo”) l'azienda amplia la propria presenza nel mercato, con una forte penetrazione all'interno della grande distribuzione, grazie all'“impacchettamento” e all'“esposizione a scaffale” delle esperienze.

Si vive di emozioni. Per le emozioni. E le più belle nascono dai momenti felici e spensierati, quando ci meravigliamo di una scoperta, quando torniamo un po' bambini o quando realizziamo qualcosa che amiamo. In Emozione3 mettiamo tutta la nostra passione per trovare le esperienze, le attività e i soggiorni più speciali: per regalare a te o a chi vuoi bene la gioia impagabile di sorprendersi, di stupirsi, di emozionarsi¹³.

Smartbox è un'azienda in cui anche le persone contano, scambiano idee, conoscenze per creare value proposition sempre innovative, persone che sono in grado di autoorganizzare una propria rete di relazioni, in cui, sulla base di progetti, investimenti e rischi condivisi, integrare competenze specializzate di natura complementare e in cui sperimentare il nuovo.

Uno dei punti di forza di Smartbox è la focalizzazione sulla dimensione del “mondo di esperienze” da offrire alla clientela. Il modello di business si basa sul presidio dei fattori critici di successo come velocità manageriale (anche in un'ottica anticipatoria dei cambiamenti), la varietà delle soluzioni offerte, l'apprendimento continuo al fine di porre in essere esperienze sempre più personalizzate per i clienti. Partendo dal presupposto che le esperienze di vita a pagamento possono essere le più disparate, una buona dose di “creatività manageriale” può far sì che:

- chi già operava (consapevolmente o meno) nel business delle esperienze (per esempio: cinema, ristoranti, tour operator, parchi tematici) possa differenziare la propria offerta, o anche diversificare il proprio business in modo correlato;
- si aprano opportunità per nuovi operatori delle esperienze.

L'azienda ha dato vita a un'interessante innovazione nel mercato “delle esperienze a pagamento”, sfruttando in modo creativo i nuovi significati connessi al tempo libero, attraverso una formula che prevede l'aggregazione di molteplici offerte già presenti sul mercato (per esempio: le esperienze di soggiorno in dimore storiche) ma che, combinate fra loro, configurano un mondo

13. Documenti aziendali.

delle esperienze e delle emozioni che semplifica la vita al cliente (ottica del “time saving”) e aumenta le sue possibilità di scelta nonché di personalizzazione. Smartbox fa sì che le esperienze di vita possano essere “impacchettate” e proposte sul mercato come *gift*, che l’acquirente può regalarsi (ottica dell’auto-gratificazione), oppure regalare ad altri, sia nel B2C, che nel B2B (come benefit e incentivi per dipendenti, aziende clienti o partner), che nel B2B2C (per esempio: concorsi a premio), con possibilità di ricordo memorabile.

Smartbox, al fine di porre in essere una value proposition completa, conta di un’ampia rete di partner, “fornitori di esperienze”, consapevole che per generare valore, non basta mettere al lavoro le idee e le risorse di una singola impresa ma, bisogna mobilitare un gran numero di fornitori e di apporti da organizzare in filiere e reti cognitive globali, molto estese e differenziate. Solo integrando queste filiere e reti cognitive diventa possibile mettere in campo le competenze, le lavorazioni, i servizi che sono richiesti da una produzione diventata, anno dopo anno, sempre più complessa, ossia sempre più varia, variabile, interdipendente e indeterminata.

Altro punto di forza al fine di creare esperienze sempre personalizzate e che generino valore, è il mantenimento di un contatto ravvicinato con il cliente e di un forte contenuto di servizio, laddove altri operatori che optano per questo canale di distribuzione lasciano che sia il cliente, una volta acquisito il “cofanetto”, a mettersi in contatto con il fornitore dell’esperienza per la prenotazione. Ciò fa sì che soprattutto nei casi in cui i cofanetti sono acquistati per essere regalati, il tasso di quelli non fruiti possa essere consistente, con problemi in termini di fidelizzazione e di soddisfazione dei fornitori, ma anche in termini di fidelizzazione della clientela. Trattandosi di un prodotto immateriale e molto “personale”, il godimento è fondamentale per dare continuità al rapporto con i clienti, per crescere in valore sugli stessi e per stimolare il passaparola attivo.

Smartbox è un’azienda che offre value proposition personalizzabili attraverso la combinazione di più offerte al fine di creare un’esperienza unica. Per fare ciò, può contare su:

- una rete relazionale consolidata con fornitori di esperienze per scambiare informazioni e conoscenze sulle preferenze dei consumatori;
- una comprensione dei desideri dei consumatori al fine di cocreare esperienze con e per essi nell’economia dell’immateriale;
- un’integrazione di competenze specializzate di natura complementare e volte alla continua sperimentazione del nuovo.

4.4. DoveConviene: il volantino digitale

DoveConviene, brand italiano di ShopFully Group, è leader nei volantini digitali, grazie a una piattaforma digitale utilizzata da oltre 13 milioni di

utenti per fare shopping nei negozi vicino casa in modo smart. I fruitori del servizio possono visionare offerte su promozioni, novità di prodotto, negozi, orari e contatti dei principali retailer e brand di ogni categoria, su base geolocalizzata.

Società fondata nel 2010, in Italia conta oltre 100 professionisti nei tre uffici di Milano, Bologna, Cagliari. L'idea nasce dall'intuizione dei fondatori Alessandro Palmieri e Stefano Portu, CEO dell'azienda, che hanno reso la loro società un veicolo di comunicazione per oltre 200 retailer e top brand.

Grazie all'aumento di capitale ottenuto (da fondi di venture capital: capital Principia II con un apporto di 3,5 milioni di euro e Highland Capital Partners Europe con 10 milioni di euro) la piattaforma digitale, operando in un mercato che vale circa 30 milioni di euro, sta accelerando l'espansione estera con un piano di recruiting internazionale, volto ad agevolare un nuovo flusso di conoscenze che andranno integrate e combinate con quelle preesistenti e ad avvicinarsi ai clienti e ai retailer esteri.

L'innovazione del modello di business basata su nuove pratiche di consumer promotion sta consentendo di replicare il modello di business anche all'estero.

Il fenomeno degli acquisti in negozio preceduti da ricerca di informazioni in rete vale 4 volte l'e-commerce in tutti i principali mercati occidentali e DoveConviene rappresenta una risposta proprio al crescente bisogno dei consumatori di rendere più efficace e conveniente lo shopping nei negozi vicino a casa. Il retail è un settore strategico, che attraversa una fase di profonda trasformazione: la possibilità di giocare un ruolo all'interno di questo processo con DoveConviene ha rappresentato per me un richiamo irresistibile (Stefano Quotu).

Il modello di business proposto da DoveConviene offre una ri-personalizzazione della strategia comunicativa e promozionale; con una semplice digitalizzazione dei tradizionali volantini l'impresa ha cambiato la comunicazione tra aziende e consumatori.

Per i primi, il modello DoveConviene è più efficace, costa meno ed è tracciabile, in quanto offre alle aziende un gran quantitativo di informazioni sul comportamento dei clienti e assicura il drive to store. Secondo alcuni dati raccolti da Nielsen, negli ultimi due anni l'88% degli utilizzatori si reca in negozio dopo aver raccolto informazioni e il 66% cambia idea con la consultazione e influisce in modo decisivo anche nel modificare l'intenzione d'acquisto dei prodotti, spostandola fino al 25%. Dettaglianti e marche possono rivolgersi a un'audience profilata composta per oltre il 90% da responsabili di acquisto difficili da raggiungere su altri media digitali. Spiega Portu:

Ora che anche la stessa Nielsen ha iniziato a studiare questo mercato e a rilevarne i numeri sappiamo che 20 milioni di famiglie italiane lo utilizzano. E che ben 12 milioni ne fanno un uso assiduo. [...] Questo è un ulteriore elemento che caratterizza l'offerta

che facciamo alle catene retailer. Un'offerta che si basa su tre punti: primo, vista la diffusione di tablet e smartphone diamo loro la possibilità di andare a raggiungere anche questo target; secondo, introduciamo un parametro di efficienza nell'investimento perché pagano solo in base ai volantini letti; poi, hanno i feedback immediati sull'interesse degli utenti, il 73% dei quali afferma, su rilevazione Nielsen, di aver cambiato il punto vendita in base alle indicazioni dei volantini.

Per i consumatori rappresenta una promessa di una positiva esperienza di smart shopping perché offre informazioni sulla convenienza geolocalizzata, personalizzata e facile da reperire quando e dove vuole, permettendo di pianificare gli acquisti.

I servizi di DoveConviene sono disponibili per tutte le principali piattaforme mobile (Android, iOS, Windows Phone, Windows 8, Blackberry, Amazon) e sui siti web delle rispettive country: www.aondeconvem.com.br nel caso in cui l'utente si trovasse in Brasile, www.dondelocompro.mx in Messico, www.dondetucompras.es in Spagna, www.dimanabelanja.co.id in Indonesia e www.corporate.shopfullygroup.com in USA. L'utente grazie alla sincronizzazione iCloud può consultare i volantini e le promozioni tramite tutti i suoi device con estrema velocità e praticità.

Il comodo utilizzo del servizio in formato 3.0 comporta il minor uso di carta e il minor abbattimento di alberi, risultando ecofriendly per l'intero ecosistema. In linea con la sua mission green, DoveConviene si è fatto promotore di un'iniziativa ecologica che permette, in maniera gratuita per gli aderenti, di compensare le emissioni di CO₂ di un sito Internet: ogni qual volta il gestore di un blog o di un sito web aderisce al progetto, un albero viene piantato in una zona soggetta a riforestazione.

La ri-personalizzazione della comunicazione

L'obiettivo perseguito è quello di accompagnare l'utente dalla pianificazione all'acquisto. Uno dei tratti distintivi di DoveConviene è, infatti, l'utilizzo del web non per impostare percorsi predeterminati e impersonali, ma, sfruttando lo spazio virtuali e l'ampia libertà di navigare, creare un'unicità di informazioni attraverso le quali sviluppare relazioni e accrescere conoscenza. L'impresa propone value proposition adattate alle esigenze dei singoli. Si passa quindi da una concezione di comunicazione web di massa a una personalizzata che permette di ascoltare, coinvolgere, scambiare informazioni e conoscenze con e tra le persone. DoveConviene accompagna l'utente fino al negozio grazie alla possibilità di salvare i volantini per averli sempre a portata di mano durante lo shopping. Tutte le informazioni e le promozioni sono raccolte in un unico strumento e sono sempre disponibili mediante una facile consultazione online. La personalizzazione è ottenuta anche tramite il servizio di Shopping Alert, grazie al quale si avvisano gli utilizzatori dell'uscita di un nuovo volantino, delle sezioni alle quali sono particolarmente interessati e anche delle nuove offerte di marche preferite. Un ulteriore servizio è

Shopping Map: gli utenti possono osservare in modo interattivo le offerte e i dettagli dei negozi.

Grazie a Youtube, Twitter, Facebook e Google+, DoveConviene pubblica le promozioni e i volantini che le contengono, esortando il lettore a esaminare le offerte e trovare quella che più si addice alle sue necessità. La *call to action* in questo caso è rivolta alla consultazione dei depliant digitali e a studiare le promozioni: il focus diviene la pianificazione dell'acquisto.

Tramite i servizi offerti l'impresa mira a coinvolgere il consumatore con il quale cocreare offerte personalizzate. Le persone diventano così "consumatori", che ricercano informazioni sulle offerte di proprio interesse e che, allo stesso tempo, forniscono all'azienda dati utili al miglioramento dei servizi proposti. La rete web diviene un connettore non più di una massa indistinta di utenti ma è capace di offrire informazioni personalizzate e geolocalizzate che permettono di cocreare con il consumatore la value proposition.

DoveConviene crea valore anche con e per i rivenditori per i quali rappresenta un canale di comunicazione complementare al volantino cartaceo, su una platea di utenti interessati, a un costo per contatto molto più efficiente. Attraverso lo scambio di informazioni e conoscenze con DoveConviene i rivenditori possono meglio comprendere cosa ai consumatori interessa in un preciso momento.

È bene evidente nel caso in esame come il management stia cambiando attitudini e ruoli. Infatti, se nella cultura del passato il management aveva un ruolo principalmente di ordinatore ed esecutore di programmi preordinati, oggi la sua funzione diventa piuttosto quella di un connettore intraprendente, che cerca di immaginare mondi possibili e di creare il contesto adatto per mobilitare l'intelligenza e la partecipazione emotiva della filiera di appartenenza (interna ed esterna, fino al consumatore finale) verso mete condivise, creando reti che permettano l'integrazione e la condivisione di risorse, conoscenze e competenze. È in questa logica che DoveConviene si sta indirizzando; infatti, l'azienda sta modificando l'organizzazione del proprio team management per poterlo rafforzare e per creare nuove relazioni e integrare nuove conoscenze.

L'esperienza di DoveConviene permette, dunque, di superare la visione della digitalizzazione come un connettore di una massa indistinta attraverso vari fattori:

- una comunicazione personalizzata e geolocalizzata;
- una rete che permette lo scambio d'informazioni e conoscenze che mettono in risalto l'unicità delle persone e l'esperienzialità dello shopping per il consum-attore;
- la ricezione di informazioni sul comportamento dei clienti e la creazione di offerte ad hoc per i retailer;
- il ruolo di connettore dei manager per attivare processi di collaborazione e cocreazione di valore tra gli attori della filiera.

5. L'impatto sociale della ri-personalizzazione

La ripensata centralità dell'individuo, finalizzata a valorizzarne il ruolo all'interno del contesto ambientale e sociale in cui si muove, diviene oggi sempre più un driver capace di creare nuovo valore. Gli effetti della ripersonalizzazione non attengono solo alla sfera individuale, infatti, ma sempre più si riverberano sulla collettività nel suo complesso enfatizzando così la componente più squisitamente sociale della ri-personalizzazione stessa.

Un dibattito che si va affermando in letteratura, infatti, concerne quello che viene definito come il potere trasformativo dei servizi che sempre più, nella prospettiva adottata in questo volume, si dimostrano in grado di intervenire positivamente sul benessere e sulla qualità della vita a livello individuale e collettivo.

A tale scopo, il focus, come vedremo nei casi presentati di seguito, si va spostando dalla prospettiva edonica che interpreta il concetto di benessere in termini di piacere e felicità alla prospettiva eudaimonica in cui il benessere è legato alla capacità dell'individuo di esprimere la sua vera essenza e la sua vera natura. Il benessere diviene così non tanto un risultato o uno stato finale, quanto piuttosto un processo di realizzazione personale. Il perseguimento di tale finalità non appare però ottenibile se non attraverso l'adozione di una prospettiva che interpreta il benessere individuale come strettamente connesso al benessere collettivo. Si aprono quindi nuovi spazi di intervento per processi che pur ponendo al centro dell'attenzione l'individuo considerano rilevante e imprescindibile l'impatto sociale che dall'innovazione può derivarne.

La realtà di Easywelfare interpreta il proprio ruolo trasformativo finalizzato a incrementare il benessere individuale e collettivo attraverso l'implementazione di sistemi finalizzati al welfare aziendale. La collettività in questo caso si riconduce in primis al contesto organizzativo specifico riflettendosi poi in seconda battuta sulla società nel suo complesso.

La dimensione della sostenibilità costituisce un driver di particolare importanza nel caso di Nativa in cui si osserva come il perseguimento di obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica passino attraverso l'adozione del modello della B-Corporation. Tale modello presuppone l'adozione volontaria di standard di trasparenza, responsabilità, sostenibilità e performance allo scopo di creare valore per la società. Ciò che si sta osservando è la graduale ma inarrestabile diffusione di modelli di questa natura che inducono le organizzazioni a interrogarsi esplicitamente sul ruolo che esse intendono svolgere in termini di perseguimento di obiettivi di benessere individuale e sociale e sulle modalità di ripensamento di processi e procedure in grado di orientare l'organizzazione nel suo complesso in questa direzione. In questo senso, una responsabilità particolare è attribuibile ai manager e imprenditori che si devono fare attori attivi di questo processo di cambiamento.

Le logiche della sharing economy ben interpretano questa evoluzione verso approcci che considerano da un lato la relazione tra comportamenti individuali e dinamiche a livello collettivo e dall'altro l'importanza di una visione sistemica che connetta reti di soggetti accomunati da un progetto condiviso. È questo il caso di Share Now (ex car2go) che ben reifica il modello della sharing economy enfatizzando la ripersonalizzazione intesa come modalità di valorizzazione del comportamento individuale ai fini del perseguimento di obiettivi che coinvolgono la collettività nel suo complesso. La tecnologia in questi processi assume un ruolo di abilitatore e connettore, come enfatizzato dalla realtà di Engineering che interpreta e riafferma in maniera originale la dimensione della centralità dell'individuo in progetti che coinvolgono una pluralità di attori organizzati in ecosistemi finalizzati alla creazione di un valore sociale.

La strada da percorrere sembra ormai tracciata e l'auspicio è quello che sempre più organizzazioni intraprendano questo percorso verso un'innovazione che, attraverso la ripersonalizzazione, contribuisca a incrementare benessere e qualità della vita per la collettività tutta.

5.1. Easy Welfare Edenred: fare welfare in azienda

L'azienda Easy Welfare nasce nel 2007 (inizialmente con il nome di Muoversi.net) come fornitore di servizi di mobility management, prima specializzandosi nella gestione degli spostamenti dei dipendenti casa-lavoro e in seguito creando la prima piattaforma di vendita degli abbonamenti al trasporto pubblico. Nel 2011 il management realizza però come l'ambito mobility fosse un mercato limitato, con poche opportunità di crescita. In quel momento l'impresa decide di riconvertirsi verso il welfare aziendale. Nel 2019 Easy Welfare viene acquisita dal gruppo Edenred diventando appunto Easy Welfare Edenred.

La crisi economica e l'aumentata competizione hanno portato molte aziende a investire nei propri dipendenti come risorsa chiave per la ripresa, anche attraverso iniziative di welfare aziendale. Il principale vantaggio offerto ai dipendenti è una maggiore vicinanza e coinvolgimento: essi sono più motivati nell'offrire la loro attività in azienda, portando a una maggior efficienza e produttività in termini di risultati.

Il problema della "people retention", che deriva dalla demotivazione del dipendente, si potrebbe risolvere adottando politiche di gestione del personale innovative e basate su un rapporto di fiducia tra collaboratore e azienda. I programmi di wellbeing stimolano l'engagement, la creatività e la motivazione del dipendente e rappresentano un fattore di differenziazione per attrarre, trattenere e incentivare i talenti. Il primo motivo che spinge le organizzazioni a orientarsi verso programmi di "wellbeing", infatti, è il miglioramento della produttività dei dipendenti.

Secondo diversi studiosi (Thomas 2002; Demir 2011; Cho e Perry 2012), nonostante le motivazioni monetarie abbiano una grande influenza nell'incoraggiare i dipendenti a esercitare i propri sforzi per generare nuove idee e implementarle all'interno delle organizzazioni, l'effetto di tali incentivi economici è comunque inferiore rispetto alle motivazioni intrinseche che spingono il dipendente a lavorare meglio. Per questo motivo, i programmi di "total reward" includono sia premi monetari che non monetari: i primi fanno riferimento a retribuzione base e retribuzione variabile; quelli non monetari, invece, rappresentano quasi tutto ciò che un'organizzazione offre a un dipendente. Shaul, nel 2007, ha notato che i dipendenti si concentrano principalmente sulla ricompensa monetaria ma, paradossalmente, il loro comportamento è spesso guidato da premi non monetari. Questi ultimi premi, difatti, farebbero parte del contratto psicologico tra dipendente e datore di lavoro, e il riconoscimento è considerato come lo strumento più potente utilizzato nelle organizzazioni per migliorare il coinvolgimento dei dipendenti (Mokhniuk e Yushchyshyna 2018).

Inoltre, retribuire i dipendenti sotto forma di servizi offerti senza incorrere in esborsi monetari produce una serie di vantaggi fiscali in ottemperanza del TUIR art. 51-art. 100. Queste leve hanno permesso l'evolversi di metodi, competenze e strumenti tecnologici per creare e dare valore alle persone.

Collocandosi in questo business, oggi Easy Welfare Edenred è leader in Italia nell'offerta di sistemi integrati per il benessere del lavoratore e, di conseguenza, dell'impresa. L'azienda offre un servizio in *full outsourcing* capace di soddisfare esigenze eterogenee, grazie alla realizzazione di piani di welfare personalizzati. Ogni cliente viene seguito da esperti del settore che si prefiggono di valorizzare e ottimizzare i servizi, riuscendo a trovare le migliori soluzioni per ogni tipologia di cliente, indipendentemente che si tratti di una piccola o grande impresa o di pubbliche amministrazioni.

Ad oggi Easy Welfare Edenred gestisce un portafoglio di oltre 65.000 clienti attivi, 2 milioni di beneficiari, e 300 milioni di voucher emessi nel 2019.

Le soluzioni offerte sul mercato sono diverse. Esse includono il "total reward statement", una leva per coinvolgere e motivare le persone a migliorare la propria performance, determinando effetti positivi sia a livello individuale che aziendale. Un sistema semplice, veloce, immediato costituito da elementi monetari (retribuzione fissa e retribuzione variabile) e da altri quali benefit e servizi. Se in passato la componente maggiore della retribuzione era rappresentata dalla parte fissa, oggi non è più così: il sistema attuale è arricchito da piani di benefits e work life balance. In questo modo svaniscono i dubbi e le incertezze dei dipendenti sulle componenti, monetarie e non, del proprio pacchetto retributivo. Particolarmente interessante anche il pacchetto Easy Network, grazie al quale l'utente ha a disposizione un'esclusiva piattaforma

di acquisto geolocalizzato attraverso il quale richiedere abbonamenti e servizi – sport, salute, tempo libero, formazione ecc. – utilizzando tutto o parte della quota benefit. Vi è poi Smart Networking, una nuova filosofia lavorativa caratterizzata da maggiore flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, a fronte di una crescente responsabilizzazione sui risultati. L'obiettivo è ottenere una miglior conciliazione vita/lavoro, più motivazione e flessibilità per il dipendente e un aumento della produttività e della retention. Inoltre, si generano dei risparmi sui costi per gli spazi fisici, senza dimenticare l'impatto ambientale positivo dovuto ai minor spostamenti casa-lavoro e conseguente riduzione delle emissioni di CO₂. Tutte le piattaforme web sottostanti l'offerta aziendale sono integrabili e sicure.

Il dipendente e i suoi diversi contesti d'interazione

I fondatori di Easy Welfare Edenred hanno realizzato come il consumatore moderno sia cambiato rispetto al passato, riflettendo un sistema di consumo molto più articolato, ricercando esperienze d'acquisto originali, e trovandosi con meno tempo a disposizione per i propri bisogni e quelli della famiglia. Questi consumatori, tuttavia, sono anche dei dipendenti, espressione del contesto lavorativo ma anche sociale che li circonda:

Il nuovo contesto economico non consente più di giocare sulla leva retributiva per aumentare la soddisfazione dei dipendenti, pressati dall'aumento del costo della vita e dalla difficoltà di gestire gli impegni familiari; per questo motivo abbiamo ritagliato un'offerta sulle effettive necessità delle persone e dell'azienda (Federico Isenburg¹⁴).

Ovviamente, operare in ambito del welfare aziendale vuol anche dire tener conto di importanti aspetti legislativi. L'approccio di Easy Welfare Edenred è in tal senso piuttosto pragmatico, legato alle possibilità che offre il Testo Unico del reddito da lavoro dipendente. Easy Welfare Edenred ha cercato di costruire un'offerta che ottimizzasse l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, incoraggiando le aziende clienti ad aumentare la capacità di spesa dei dipendenti e offrendo contributi indiretti attraverso l'erogazione di servizi. Non si parte quindi dal benessere come idea astratta: deve essere un concetto molto pratico, legato a servizi tangibili e al livello di contribuzione che l'azienda può dare in maniera defiscalizzata.

I vantaggi del disporre di un sistema di welfare aziendale sono numerosi: pacchetti retributivi migliori per attrarre nuovi talenti e avere a disposizione leve di gestione innovative; motivare il personale, in particolare dopo integrazioni/ristrutturazioni; efficienza fiscale, aumentare la capacità di spesa delle risorse; aumentare la brand image aziendale e valorizzarla; aumentare l'incentivazione delle risorse all'interno dell'inquadramento sindacale.

14. Socio Fondatore Easy Welfare.

Easy Welfare Edenred propone una metodologia strategico-operativa in grado di raggiungere agevolmente obiettivi di breve e di medio-lungo periodo attraverso la più grande offerta di beni e servizi a rimborso e ad acquisto diretto: abbonamento al servizio di trasporto pubblico, convenzione con negozi, asili nido, baby sitter, badanti, gestioni delle tessere Aci per le auto dei dipendenti, spesa online, gruppi aziendali, car pooling, servizi di prevenzione, counselling, formazione, assistenza legale, teatri, eventi culturali e molti altri.

L'entry level del cliente di Easy Welfare Edenred solitamente consiste nell'introduzione di convenzioni e sconti. A un livello più avanzato si ragiona sulla creazione di un piano di flexible benefit o di welfare, in cui l'analisi sulla popolazione aziendale risulta più approfondita in modo da definirne le caratteristiche demografiche. Per esempio, se la popolazione aziendale è giovane, si tende a proporre soluzioni per il tempo libero, combinazioni salva-tempo e servizi generici.

La particolarità di Easy Welfare Edenred è che supporta il cliente dalla definizione all'implementazione del piano welfare, sollevando l'azienda da una serie di attività operative (integrazione informatica, processi di rendicontazione e addebito in busta paga, call center, rapporti con i fornitori ecc.), nonché si tratta dell'unica realtà in Italia in grado di gestire piani welfare completi, che combinano servizi, buste paga, aspetti fiscali e consulenza.

Tutta l'offerta di servizi poggia su una piattaforma tecnologica molto avanzata e di facile utilizzo, che consente ai dipendenti una completa autonomia nella gestione dei valori assegnati. Ogni dipendente accede al portale, visualizza i servizi e contributi che l'azienda ha scelto di allocargli e sceglie liberamente come usufruirne:

Alle aziende conviene perché il valore netto che arriva al dipendente è il lordo speso dall'azienda; l'efficienza fiscale è dunque notevole. Anche a livello sindacale si sta cominciando a diffondere questa cultura e speriamo di riuscire a sistematizzare il welfare aziendale. L'obiettivo è aumentare la possibilità di spesa dei dipendenti con una combinazione di servizi intelligenti. Per le aziende piccole è più economico e facilmente gestibile offrire un piano di welfare: mettendo a disposizione un contributo spendibile per numerosi servizi, risparmia i fondi per attivare il sistema organizzativo del benessere, canalizzandoli verso specifiche aree di spesa, parte integrante del sistema retributivo (Federico Isenburg).

La value proposition di Easy Welfare Edenred è resa possibile grazie alla collaborazione di un notevole numero di partner che poi di fatto si occupano dell'erogazione dei servizi ai dipendenti, tra cui Amilon (digital rewards e gifting), Gazzetta summer camp, Please give way, Bravofly, e molte altre.

In futuro l'azienda si auspica un cambiamento culturale delle aziende italiane che porterà i sistemi di welfare a diventare una pratica consolidata.

In sintesi, i punti di successo che hanno determinato la crescita dell'azienda Easy Welfare Edenred in chiave di ri-personalizzazione sono stati diversi:

- promuovere una cultura che vede nel dipendente una risorsa chiave per la competitività aziendale, anche e soprattutto in un periodo di crisi;
- valorizzare il dipendente nelle sue identità multiple e quindi come persona inserita sia in un contesto professionale e sia sociale;
- accompagnare il miglioramento del clima aziendale e della motivazione dei dipendenti all'incremento della produttività aziendale e al risparmio sui costi;
- disporre di una struttura organizzativa snella e agile che riflette l'attenzione alle persone come filosofia aziendale, anche promuovendo forme di smart working.

5.2. Nativa: la felicità tramite il business

Nativa è stata fondata nel 2012 da Eric Ezechieli e Paolo Di Cesare con l'ambizioso scopo di favorire l'evoluzione del business e la rigenerazione della società e della biosfera. L'azienda sviluppa, infatti, prodotti e servizi che hanno un impatto positivo sull'uomo e sull'ambiente applicando le metodologie di innovazione di The Natural Step, organizzazione no profit internazionale leader nella ricerca e implementazione di strategie di sostenibilità nelle aziende.

L'articolo 2 dello statuto aziendale riporta: "Lo scopo di Nativa è la felicità di tutti quanti ne facciano parte". Il *core aim* è stato così espresso dai fondatori:

In Nativa crediamo in un'evoluzione graduale ma radicale per creare un futuro prospero. Crediamo che lo scopo delle attività economiche sia di soddisfare i bisogni umani fondamentali, rigenerare i sistemi naturali e contribuire alla felicità nella nostra società. Uniamo competenze multidisciplinari a decenni di esperienza in materia di imprenditorialità e di evoluzione. Siamo parte di una rete globale di leader nell'innovazione.

Siamo in presenza di un'azienda fondata sulle persone: è una rete di uomini e donne che volontariamente condividono, integrano le proprie conoscenze e competenze al fine di creare innovazioni per la sostenibilità; le competenze specializzate si fondono, si scambiano e si accrescono per cocreare valore. Lo stesso logo dell'azienda esprime la centralità dell'uomo; è stato creato per riassumere tutti i principi in cui i fondatori credono fermamente: consiste in un *handprint* (impronta), ovvero ciò che essi definiscono come la prima forma d'arte nella storia dell'uomo e il segno dell'intenzione umana. Gli stessi fondatori affermano: "Il riferimento è al gesto volontario. Così l'uomo può creare una società rigenerativa. Incarna il senso positivo della volontarietà".

Nel 2013 Nativa, dopo avere superato le valutazioni di B Lab, diventa la prima Certified Benefit Corporation in Italia. B Lab nasce nel 2006 da una visione: le imprese non devono creare valore solo per gli shareholder ma per gli stakeholder. La vision delle Bcorps è di creare un mercato dove le imprese non competono solo per essere le “migliori nel mondo”, ma anche le “migliori per il mondo”. La condivisione di questa vision è stata codificata nella “Dichiarazione di Interdipendenza” in cui si invitano le persone a essere il cambiamento che cercano nel mondo¹⁵. La mission del movimento nato negli USA è quella di “ridefinire la parola successo nel business in modo che le aziende si sforzino a fare il bene della società”.

B Lab è un’organizzazione non profit fondata in Pennsylvania (USA), creatrice del certificato “B Corporation” con cui premia le “benefit corporation”, aziende con scopo di lucro che rispettano volontariamente standard di trasparenza, responsabilità, sostenibilità e performance allo scopo di creare valore per la società. Negli USA queste aziende sono state riconosciute con uno status giuridico proprio, diverso dalle altre aziende for profit, ciò significa che hanno uno scopo sociale e delle caratteristiche più simili alle aziende non profit, ma non ricevono sgravi fiscali o agevolazioni.

Nel 2014 Nativa si è fatta promotrice di far riconoscere il modello delle Bcorps in Italia. Il disegno di legge approvato nel gennaio 2016 ha visto la nascita delle Società benefit in Italia quale primo paese dopo gli USA ad avere una legislazione che riconosceva il nuovo status d’impresa.

Nel 2019 B Corporation (o B Corp) è una certificazione diffusa in 71 paesi e 150 settori diversi.

Come alcuni studi recenti rilevano (Mele, Russo Spena e Tregua 2017; Mele, Russo Spena, Tregua, Greco 2020), le bcorps promuovono l’emergere di nuove pratiche di trasformazione sociale e di creazione collettiva di valore aumentando il benessere degli attori e la sostenibilità dell’ecosistema.

Partecipano alla creazione di contesti sociali e aziendali attraverso la traduzione di idee, valori, azioni in pratica. Nuove pratiche di comunicazione emergono come un processo di cocostruzione e di sensibilizzazione coinvolgendo aziende, clienti, comunità, dipendenti e altri attori (per promuovere cambiamenti a livello individuale e collettivo).

La ri-personalizzazione del business

La decisione di diventare una BCorp per Nativa è legata all’obiettivo di favorire una ri-personalizzazione delle attività economiche, affinché queste abbiano un impatto positivo e rigeneratore sulle persone e sul pianeta. I focus di Nativa sono due: 1) aiutare le aziende a incorporare i concetti di innovazione esponenziale e i principi di sostenibilità nel loro DNA, migliorando

15. The Change we Seek: www.bcorporation.com.

i risultati economici e co-creando valore; 2) sviluppare nuovi business che rigenerano l'uomo e la biosfera.

La strategia aziendale si sviluppa attorno a quattro condizioni fondamentali da soddisfare per preservare le risorse naturali, le strutture e le funzioni necessarie al sostenimento della società umana. Tali principi sono stati messi a punto da un network internazionale di scienziati e consistono in condizioni non negoziabili da soddisfare per rispettare le risorse e le funzioni naturali alla base della società umana (figura 1).

Tali condizioni forniscono una chiara indicazione a qualsiasi individuo o organizzazione interessati a rendere concreti i principi di sostenibilità.

Fig. 1 – I principi di evoluzione

Linguaggio scientifico		Linguaggio quotidiano¹
Eliminare il proprio contributo all'aumento sistematico della concentrazione di sostanze estratte dalla crosta terrestre		Non possiamo estrarre sostanze dalla crosta terrestre più velocemente di quanto impiegano per rigenerarsi
Eliminare il proprio contributo all'aumento sistematico delle sostanze prodotte dalla società		Non possiamo produrre sostanze e prodotti più velocemente di quanto la natura impiega per riassorbirli nei propri cicli
Eliminare il proprio contributo al degrado della natura per mezzi fisici		Non possiamo distruggere fisicamente gli ecosistemi più velocemente di quanto impiegano per rigenerarsi
Rimuovere le barriere che impediscono alle persone di soddisfare i bisogni umani fondamentali		Non possiamo agire in modo che altre persone non siano in grado di soddisfare i propri bisogni umani fondamentali

Fonte: Documentazione aziendale.

L'intuizione di Nativa è stata quella di “tradurre” informazioni tecniche e scientifiche in informazioni accessibili agli individui agevolando un'integrazione di conoscenza al fine di “accelerating the transition to a thriving world”. La semplificazione dei principi di sostenibilità si pone come fattore abilitante la creazione di una rete, non solo organizzativa ma anche emotiva, di persone in cui integrare competenze di natura complementare e in cui sperimentare il nuovo, sulla base di progetti, investimenti e rischi condivisi.

Un'ulteriore metodologia volta a facilitare la sostenibilità è l'ABCD, un processo di quattro step.

Il primo step è definito come awareness, consapevolezza sul significato di sostenibilità al fine di creare una vision su cosa l'organizzazione sostenibile potrà diventare nel futuro; in questa fase è richiesta la collaborazione di tutti gli attori coinvolti al fine di scambiare e trasferire conoscenze.

Nel secondo step – baseline assesment – si effettua una “gap analysis” di sostenibilità dei principali flussi aziendali e degli impatti dell’organizzazione per comprendere in che misura e perché le sue attività sono in contrasto con i principi di sostenibilità. In questo modo, Nativa aiuta le organizzazioni a identificare i punti critici di sostenibilità, le loro implicazioni commerciali e le opportunità strategiche per il cambiamento. Di primaria importanza il ruolo delle persone viste come principali attori del processo di innovazione: da un lato l’accrescimento delle conoscenze circa gli impatti organizzativi da parte dell’impresa e l’acquisizione di nuove informazioni circa il possibile cambiamento da implementare, dall’altro un trasferimento di informazioni da parte della rete di esperti di Nativa.

Una volta identificato il gap tra dove l’azienda è oggi (realtà attuale) e dove vuole andare (la visione), il terzo step – creative solution – permette a Nativa in collaborazione con l’organizzazione di identificare processi innovativi da implementare per sviluppare un prodotto, servizio o organizzazione sostenibile.

L’ultimo step è definito “devise a plan” ed è volto a produrre una serie di piani implementabili suddivisi per orizzonti di riferimento. È in particolare questa fase che Nativa svolge assieme all’azienda, fornendo conoscenze e competenze, in modo da poter iniziare rapidamente il cammino verso la crescita sostenibile. Solo con le reti cognitive diventa possibile mettere in campo le competenze, le attività, i servizi necessari nell’attuale scenario economico sempre più complesso (vario, variabile, interdipendente, indeterminato).

Nativa può contare su una rete di partner con i quali integrare e condividere risorse materiali e immateriali al fine di poter creare e sviluppare attività sostenibili. Possiede inoltre una base di clienti eterogenea con cui cerca di creare network collaborativi grazie alla semplificazione degli strumenti da utilizzare per lo sviluppo di progetti e attraverso un coinvolgimento continuo in tutte le fasi dello sviluppo.

In sintesi, Nativa incorpora ed espande i 20 anni di esperienza di The Natural Step nel campo dell’innovazione guidata da principi di sostenibilità, e ne amplia la prospettiva:

- traducendo le metodologie scientifiche in metodologie applicabili da tutte le aziende, per la progettazione di servizi e per avviare nuove imprese che incorporano nel loro DNA l’innovazione a prova di futuro;
- intessendo una rete di persone – scienziati, partner ecc. – che a partire dalle conoscenze, competenze specializzate sviluppano nuove e ulteriori risorse da poter utilizzare in un campo ad alto livello di complessità come quello dello sviluppo sostenibile al fine di cocreare valore con aziende, persone e comunità. Il vantaggio delle reti discende dai moltiplicatori di valore che la rete assicura, grazie alla possibilità di condividere le cono-

scienze specializzate di cui ciascuno è portatore, e, al tempo stesso, dalla generazione del valore ottenuta con l'innovazione che esplora il mondo del possibile;

- mettendo in condizione le aziende di vedere dove sono e dove vogliono andare, puntando non solo sulla mera fornitura di strumenti e competenze bensì fornendo anche strumenti di formazione delle persone, il vero motore dell'innovazione.

5.3. Share Now: individui e collettività al centro della sharing economy

Share Now nasce dall'unione di car2go e DriveNow e diviene così la più grande realtà al mondo (dopo la russa Yandex.drive) per il car sharing free-floating, con 4 milioni di utenti e 20.000 vetture in 31 città tra il Nord America e l'Europa. Malgrado la recente decisione di razionalizzazione della sua presenza alle 18 città considerate più redditizie e il conseguente abbandono di location come Denver, Toronto e Stoccolma, per citarne solo alcune, anche a causa della crescente concorrenza di forme di mobilità condivisa alternative, Share Now rappresenta una realtà emblematica della diffusione della sharing mobility.

L'idea originale nasce nel 2007 nell'ambito della business innovation division di Daimler, come nuovo concetto di mobilità, in grado di superare il concetto di possesso dell'auto.

Inizialmente il servizio, sotto il brand car2go viene creato nel 2008 come progetto pilota, a disposizione dei soli dipendenti dell'azienda nella città tedesca Ulm. L'anno successivo nasce ufficialmente la car2go Europe GmbH, dalla joint venture fra Daimler ed Europcar, la più grande società europea di noleggio auto, una società distaccata dalla "sorella" car2go Usa che ha seguito uno sviluppo indipendente.

Da allora, car2go ha ottenuto un crescente successo e fino a oggi ha costituito un riferimento nel settore del car sharing a flusso libero senza stazioni di noleggio prestabilite.

Lo sviluppo dell'azienda dimostra che, come vedremo in seguito, attraverso una pianificazione del business accurata e un impegno minuzioso nella fase operativa, un'idea innovativa può rapidamente diventare realtà.

Cinque sono le caratteristiche distintive alla base dell'innovatività del servizio offerto:

- *disponibilità*: assenza di stazioni di noleggio fisse, flotte numerose su tutta l'area di operatività;
- *flessibilità*: noleggi flessibili e a flusso libero (senza costi aggiuntivi);

- *semplicità*: processo di noleggio completamente automatizzato facile da attivare;
- *trasparenza dei costi*: preciso al minuto, senza contratti vincolanti nè costi fissi o mensili, nessun periodo minimo di noleggio;
- *internazionalità*: possibilità di effettuare il roaming internazionale all'interno dell'Europa o dell'America del Nord.

L'auto viene presa dove la si trova (tramite app o computer) e viene lasciata ove di preferenza all'interno dell'area operativa, parcheggiando sulle strisce blu gratuitamente ed entrando liberamente nelle aree urbane a pagamento. La flessibilità di utilizzo è l'elemento assolutamente innovativo di Share Now. È sufficiente iscriversi al servizio, inserendo i dati personali, della patente e della carta di credito o prepagata e poi recarsi in uno dei punti di registrazione presentando questi documenti per ritirare la propria member card. La tessera, munita di tecnologia RFID, permette di riconoscere l'utente e di aprire la vettura. Dopo l'inserimento del PIN personale sul display touch screen all'interno delle smart, si inserisce la chiave di guida e si parte. Le auto possono essere individuate e prenotate con 30 minuti di anticipo rispetto all'inizio del noleggio, accedendo al sito web o tramite l'applicazione gratuita per smartphone. Uno dei vantaggi chiave del servizio, se rapportato ai costi di gestione di un'auto privata, è l'economicità unitamente all'ecosostenibilità del pacchetto.

Per quanto riguarda l'Italia car2go è stata la prima società a entrare nel mercato, iniziando da Milano nell'agosto 2013. La decisione di espandersi in Italia è maturata qualche mese prima come risultato della strategia di espansione a livello europeo che sta portando avanti l'azienda. Milano è stata scelta come città "aprifila" in seguito a uno studio di fattibilità che ha dimostrato le potenzialità economiche dello sviluppo del car sharing in modalità free floating e, soprattutto, ha confermato la ricettività della clientela milanese verso servizi innovativi e all'avanguardia. Infatti, nonostante esistesse già questa tipologia di trasporto, non aveva riscosso particolare successo data la poca flessibilità che il servizio offriva. C'erano, quindi, le basi per ottenere dei buoni risultati, dato che ancora nessuno aveva deciso di investire nel car sharing free floating. L'azienda ha deciso di espandere il servizio consapevole delle potenzialità ma soprattutto convinta dei benefici derivanti dall'implementazione di una modalità di trasporto alternativa che andasse a migliorare la viabilità urbana, come già era accaduto in altre città.

A differenza degli altri operatori, avendo già qualche anno di esperienza alle spalle, è stato più facile avviare il progetto sul territorio, riproponendo lo stesso modello di servizio già sperimentato in altre realtà europee, seppur con qualche modifica. Infatti, date le caratteristiche peculiari del mercato italiano, è stato necessario proporre qualche adattamento, soprattutto per quanto riguarda le leve del marketing mix. Sia il pricing sia le strategie di comunica-

zione sono stati adeguati al contesto italiano, per andare incontro alle esigenze del cliente-tipo. Per esempio, a differenza delle città tedesche, sono state previste iniziative comunicazionali che coinvolgessero maggiormente il consumatore, in modo da “fargli toccare con mano” il servizio-prodotto. Questo perché per natura il mercato italiano è più diffidente, soprattutto per i servizi che prevedono l’uso massiccio delle tecnologie digitali e che richiedono dati sensibili per poter funzionare (come la carta di credito). Tuttavia, la clientela fin dall’inizio ha recepito con interesse e con curiosità questa nuova modalità di trasporto, come dimostra il numero di iscritti raggiunto in poco tempo.

Inoltre, per poter presidiare al meglio il mercato italiano, alcune funzioni sono state decentralizzate e affidate al team che segue lo sviluppo del progetto in Italia. Si tratta, principalmente del marketing e della comunicazione, mentre tutto il resto continua a essere deciso dalla società madre.

Ad aprile del 2014 car2go ha esteso il servizio anche a Roma e, in seguito, anche a Firenze e Torino.

L’azienda non ha dovuto affrontare particolare difficoltà durante la fase di implementazione, potendo contare sull’esperienza consolidata e su solide strutture. Decisiva è stata sicuramente, la collaborazione con le istituzioni che hanno sempre dimostrato la loro propensione verso modalità di trasporto alternative. La peculiarità di car2go è stata quella, infatti, di ridefinire la mobilità urbana promuovendo l’utilizzo delle auto in modo intelligente: condividere invece che possedere.

Oggi, in totale, in Italia, la flotta Share Now conta 3.000 veicoli così divisi: circa 1.700 a Milano (200 BMW, 200 MINI e MINI cabrio, 1.300 smart fortwo, forfour e fortwo cabrio), circa 800 a Roma (smart fortwo, forfour e fortwo cabrio) e circa 500 a Torino (smart fortwo, forfour e fortwo cabrio).

La ri-personalizzazione al servizio dell’utente

La storia dell’azienda è una storia unica di movimento e libertà che rende il trasporto in città più facile ed ecologico. Con lo slogan “Un nuovo modo di muoversi”, ai tempi, car2go ha dato concretezza e realizzato nei fatti la profezia di molti esperti, che hanno indicato il car-sharing inizialmente e a seguire le altre forme di sharing mobility, come la filosofia vincente nell’orizzonte della mobilità urbana, tesa irreversibilmente verso il decongestionamento delle città.

Nel linguaggio economico che caratterizza questa epoca di transizione verso il capitalismo globale della conoscenza in rete, è ormai consolidato il concetto di sharing economy, di cui la sharing mobility è uno dei fenomeni trainanti. In tempi di crisi, la condivisione riduce gli sprechi ma non gli output del sistema economico che vede creazione di nuovo lavoro, in quanto a fronte di una riduzione dei costi, si riduce anche la soglia di accesso a un servizio, ora disponibile per un numero sempre maggiore di cittadini e viaggiatori.

Thomas Beermann, Amministratore Delegato di car2go Europe, aveva sottolineato nel corso di un'intervista:

Il senso di questa "rivoluzione" della mobilità è da ricercarsi nel cambiamento quotidiano che essa ha prodotto nel momento in cui si è passati dal concetto di possesso di un bene all'utilizzo dello stesso con finalità ben precise. Oggi le nostre car2go fanno parte del panorama cittadino ed è normale vederle per le strade di una delle città più famose e culturalmente importanti del mondo. Si integrano con il sistema di trasporto cittadino e rendono più agevole il nostro vivere nelle grandi città, consentendoci anche di poter utilizzare il servizio di città in città mantenendo le stesse abitudini, almeno in tutte le locations in cui car2go è attiva.

Share Now, quindi, si è inserita in un più vasto movimento in cui il fruitore del servizio è parte attiva di un processo volto a perseguire in concreto i principi dello sviluppo sostenibile.

Il settore dei trasporti e della mobilità ha, infatti, un forte impatto sull'ambiente a causa di emissioni gassose e congestione di traffico da esso derivanti, che generano conseguenze non solo sull'ambiente ma anche sulla qualità della vita. Circa un terzo delle emissioni gassose negli Stati Uniti deriva da mezzi di trasporto privati e, sebbene in misura minore, l'Europa sta fronteggiando le stesse problematiche rilevando che le emissioni dei trasporti rappresentano una quota considerevole di emissioni gassose.

Si tratta dunque di un approccio in chiave di ri-personalizzazione in cui le imprese ricercano deliberatamente la partecipazione dei consumatori al fine di implementare proposizioni di business più efficaci e accettate dai consumatori stessi, rinsaldando la relazione bidirezionale impresa-consumatore in un'ottica di sostenibilità. Gli obiettivi di sostenibilità dell'azienda risultano, infatti, più efficaci quando sussiste un'estesa inclusione e partecipazione dei consumatori nelle pratiche di business: le imprese possono offrire dei valori di sostenibilità ai consumatori ma questi vengono di fatto conseguiti quando i consumatori copartecipano nel valore offerto dall'azienda in termini di scelte di acquisto. I consumatori possono determinare il successo dell'impresa attraverso i loro atti e scelte di acquisto e, conseguentemente, supportare i valori di cui l'impresa si fa portavoce. Quindi, i valori di sostenibilità che l'impresa può perseguire vengono ottenuti nell'intersezione di valori condivisi tra domanda e offerta.

Inoltre, l'impresa può cercare di apportare cambiamenti più estesi nel mercato, perseguendo al contempo obiettivi di sostenibilità. Infatti, le aziende possono influenzare i comportamenti dei consumatori ed educarli al fine di ottenere più efficaci cambiamenti di mercato in un'ottica sostenibile. In questo senso, il ruolo dell'impresa diviene educativo nei confronti del mercato poiché mira a trasformare gli atteggiamenti dei consumatori verso comportamenti più consapevoli nei confronti delle tematiche di sostenibilità. La teoria di marketing emergente sulla capacità

trasformativa dei servizi nei confronti del consumatore (transformative service research) ha iniziato ad analizzare questo tema, esplorando come le imprese possano trasformare atteggiamenti e modi di acquisto dei consumatori.

La relazione con i fruitori del servizio appare quindi molto rilevante per Share Now che, infatti, investe significative risorse nel customer care per mantenere la fedeltà acquisita. Tuttavia, il processo trasformativo delle tradizionali pratiche legate al possesso dell'auto ha richiesto un periodo iniziale di "education" del cliente alla fruizione di un bene condiviso. Le logiche della sharing economy presuppongono infatti una transizione da modelli acquisiti e consolidati di acquisto e fruizione a modelli emergenti di possesso temporaneo e condivisione che chiamano in causa al contempo il singolo individuo e la collettività in cui è inserito.

Share Now, come altri operatori esponenti della sharing economy, ha dovuto (e deve tutt'ora) fare i conti con possibili comportamenti devianti riconducibili, per esempio, alla concezione radicata che porta a considerare l'auto in condivisione come un bene pubblico e quindi di nessuno. Grazie anche agli interventi di sensibilizzazione di Share Now e all'esplicitazione dei principi del car sharing, i consumatori hanno meglio compreso le potenzialità e i benefici di questo servizio e conseguentemente hanno adeguato i loro comportamenti.

Si può quindi osservare a chiusura di questo caso che le dinamiche di ripersonalizzazione hanno rappresentato una delle basi dell'evoluzione di Share Now in termini di:

- recepimento e diffusione dei principi della sharing economy applicata a un contesto di particolare rilevanza quale quello della mobilità urbana;
- progettazione del servizio teso al perseguimento dei principi della sostenibilità attraverso il coinvolgimento attivo dei fruitori e alla condivisione con essi di conoscenze e competenze;
- superamento delle barriere rappresentate da atteggiamenti e comportamenti consolidati nella prospettiva di un ruolo trasformativo delle dinamiche dei mercati a partire dai comportamenti aziendali.

5.4. Engineering: la tecnologia al servizio delle persone

Engineering S.p.A. è stata fondata nel 1980 dall'intuizione di Michele Cinaglia quando l'informatizzazione in Italia muoveva ancora i primi passi. Nata da un'operazione di management buy out da Cerved, società d'informatica del sistema camerale italiano, nel corso degli anni Engineering si è trasformato da software house a un player globale grazie anche a numerose acquisizioni, che hanno arricchito il Gruppo in termini di competenze e risorse.

se che contano oggi quasi 7.300 professionisti IT, 40 sedi distribuite in Italia, Belgio, Repubblica di Serbia, Sud America (Brasile e Argentina) e Stati Uniti. Attualmente il gruppo opera attraverso 4 business unit: finanza, pubblica amministrazione e sanità, industria e servizi, telco & utilities; divisioni supportate da centri di competenza trasversali rispetto alle business units, che permettono continui scambi e condivisione di conoscenze e competenze, in un'ottica di collaborazione continua sulla base di progetti condivisi.

Engineering rappresenta un modello di integrazione tra tecnologia e persone, una prospettiva nuova, in cui macchine e uomini si ricongiungono, integrando le loro differenti capacità al fine di cocreare un'innovazione di valore con e per i clienti. L'obiettivo è quello di contribuire al cambiamento di mercati e società attraverso soluzioni in grado di creare esperienze innovative per gli utenti, al fine di favorire un utilizzo consapevole e sicuro delle tecnologie informatiche. L'impresa investe, dunque, non solo nelle persone come risorsa interna, ma anche come risorsa esterna con cui è possibile cocreare valore.

Il principale obiettivo del gruppo è di progettare e realizzare architetture innovative che orientano e supportano i modelli di business e di servizio di tutte le organizzazioni, sui diversi mercati. Si propone così di realizzare innovazione IT coniugando le potenzialità di un'offerta integrata e completa di consulting, business integration, *outsourcing* infrastrutturale e servizi cloud, nonché basket di soluzioni proprietarie customizzate per i mercati verticali. Vi è la necessità di un coinvolgimento diretto anche dei clienti ai quali si trasmettono informazioni e competenze che permettano la reale implementazione dell'innovazione. Engineering, inoltre, promuove il change management delle organizzazioni in partnership con i propri clienti, fornendo un sistema completo di competenze tecnologiche, di processo e di business, facendo dell'azienda un integratore e un *outsourcer* esclusivo.

Infine, fiore all'occhiello della società, asset sicuramente esclusivo nel panorama nazionale, è l'Academy "Enrico Della Valle", scuola di formazione gestita interamente dalla Engineering. L'Academy, con oltre 170 docenti certificati e un'offerta di 300 corsi a catalogo, istruisce e forma i futuri dipendenti della società ovvero permette aggiornamenti a chi già fa parte dell'assetto del personale, erogando ogni anno diverse giornate di formazione tecnica, metodologica e di processo.

La ri-personalizzazione della tecnologia

Engineering crede nella ricerca e nella necessità di trasformare il potenziale delle tecnologie informatiche in opportunità di crescita per i propri clienti attraverso l'innovazione, in un allineamento continuo con l'evoluzione di tecnologie, processi e modelli di business. L'impresa ha aperto il primo laboratorio di ricerca nel 1987 e oggi, in collaborazione con aziende, università e centri di ricerca a livello nazionale e internazionale, conta oltre

250 ricercatori, 50 progetti di ricerca in corso, 6 laboratori di sviluppo all'avanguardia e oltre 20 milioni di euro di investimenti annui. L'obiettivo è di contribuire al cambiamento di mercati e società attraverso soluzioni in grado di creare esperienze innovative per gli utenti e di favorire un utilizzo consapevole e sicuro delle tecnologie informatiche, tramite attività che abbracciano le diverse sfide legate al futuro di Internet. Tra i diversi progetti in corso assumono un ruolo centrale quelli su smart cities, ClouT e Outsmart.

Smart city

Le smart cities dovranno puntare alla realizzazione di differenti e svariati obiettivi, ma i due principali sono la gestione delle risorse secondo criteri di sostenibilità e la creazione di un contesto economico e sociale attraente in cui cittadini, imprese e amministrazioni possano vivere, lavorare e interagire per creare nuovo valore. La massiccia urbanizzazione a cui assistiamo in questi anni comporta dei rischi per il pianeta non sottovalutabili in termini di sovrappollamento, di emissioni di anidride carbonica e consumo elevato di risorse non rinnovabili. Le pubbliche amministrazioni, le città e le imprese, principali artefici della crescita "economica" della città, devono sentire il peso di questa grande responsabilità, impegnandosi a una cooperazione che miri a una gestione efficace delle persone, dei servizi e dell'ambiente. L'essenza di una smart city incoraggia a una gestione ambientalista, che al tempo stesso incrementi capacità di attrattività economica e sociale. La sola visione "tecnocentrica" non può rendere una città sostenibile e attraente. La sfida dell'integrazione abbraccia l'insieme di servizi e attività collettive, quindi non solo la tecnologia, e punta a una gestione delle risorse naturali, trasporti, edilizia commerciale, sanità e sicurezza, gestione dei rifiuti, istruzione, cultura, ecc. in una visione di inclusione. In altre parole, si predica una visione di integrazione per tutto ciò che rende una città un luogo vivibile. La strategia da adottare deve essere complessiva, cercare di coordinare la tecnologia con una visione di gestione ottimale dei servizi di cui si dispone, nel rispetto della sostenibilità.

In una smart city è importante concentrarsi sui cittadini; le tecnologie sono solo un mezzo per migliorare il loro livello di vita. Una visione così citizen-centric necessita della collaborazione delle città, le quali devono affrontare cambiamenti importanti. In tale prospettiva la pubblica amministrazione riveste un fondamentale ruolo in quanto svolge contemporaneamente compiti di integrazione delle diverse iniziative, è detentore di dati e informazioni rilevanti sia in quantità che in qualità, nonché utente qualificato dei servizi offerti dalle comunità intelligenti, soggetto finanziatore di servizi e delle infrastrutture a loro supporto, fino a possibile partner degli operatori del settore. La smart government è, dunque, la risposta efficace dei servizi pubblici digitali alle specifiche esigenze dell'utente che entra in relazione con il territorio (per lavoro, per turismo oppure per viverci). Questo si può

realizzare solo se dotati di tutte le competenze necessarie a trasformare la vision più sofisticata in servizi reali che mettono al centro i bisogni del cittadino e dell'impresa, migliorandone sensibilmente la qualità della vita e del lavoro.

Engineering offre soluzioni in grado di realizzare tale scenario, perché ha le competenze sia su tutti gli ambiti applicativi e funzionali della pubblica amministrazione centrale e locale, sia sulla governance dei sistemi IT. Alle soluzioni specifiche per i sistemi informativi interni e rivolti alle diverse aree di intervento della PA (lavoro, scuola, turismo, sanità ecc.), Engineering aggiunge una soluzione integrata per i servizi di smart government: il Fascicolo del Cittadino e dell'Impresa. Questo strumento rende disponibile un ambiente digitale unico in cui l'utente trova, costruisce e conserva tutte le relazioni con i gestori dei servizi pubblici del territorio in cui vive e opera. Il Fascicolo del Cittadino e dell'Impresa non è un semplice sportello virtuale per ogni ufficio o organizzazione ma piuttosto un ambiente unico, integrato e multi-canale per accedere a tutti i servizi pubblici digitali del territorio: la smart city. Questo strumento di Engineering è già in uso in alcune importanti realtà territoriali e si propone come la prima soluzione italiana per la realizzazione della visione dell'Agenda Digitale italiana ed europea.

Il progetto Clout

Leveraging the Cloud Computing as an enabler to bridge the Internet of Things with Internet of People via Internet of Services.

ClouT (Cloud of Things) – termine anglosassone traducibile con “influenza, prestigio” – è il nome dello sforzo congiunto di diverse realtà europee e giapponesi, per esplorare e testare l'applicazione dei principi dell'Internet of things a contesti urbani eterogenei tanto in Europa quanto nella terra del Sol Levante, progetto che è stato presentato a inizio luglio a Tokyo da CEA-Leti. Il progetto sfrutta le logiche tipiche del Living Lab, designando 4 città come test-bed, Genova, Santander, Fujisawa e Mitaka, destinatarie di interventi estensivi nell'ambito di più ampi progetti di smart city, quali i trasporti pubblici, la gestione della sicurezza, monitoraggio cittadino, gestione delle emergenze, inclusione sociale e comunicazione con la cittadinanza. Il supporto del settimo programma quadro dell'UE e del nipponico National Institute of Information and Communications Technology (NICT) garantisce al progetto finanziamenti per 4 milioni di euro nell'arco di 3 anni, somma che consentirà ai partner di costruire e sperimentare un'offerta ampia e innovativa di applicazioni basate su Internet delle cose e cloud computing, in grado di dare nuovo impulso alla digital economy offrendo a cittadini, imprese e PA nuovi servizi e nuovi strumenti per la loro costruzione. Il progetto ClouT sta sfruttando il cloud computing come catalizzatore per legare l'Internet of

Things con l'Internet delle persone mediante l'Internet di servizi. Stabilendo una comunicazione efficace e creando una piattaforma di collaborazione che sfrutti tutte le possibili fonti di informazione, si cerca di raggiungere l'obiettivo di rendere le città più intelligenti e di creare altresì un aiuto consistente innanzi alle sfide emergenti, quali la gestione efficiente dell'energia, la crescita economica e lo sviluppo. ClouT fornirà infrastrutture, servizi, strumenti e applicazioni che saranno riutilizzati da diversi attori della città, come i comuni, i cittadini, gli sviluppatori di servizi e integratori di applicazione, al fine di creare, distribuire e gestire applicazioni user-centric prendendo beneficio dei più recenti progressi dell'IoT e domini cloud. Clout con il suo approccio user-centric, offrirà anche agli utenti finali la possibilità di creare i propri servizi cloud e condividerli con gli altri cittadini. Nel progetto ClouT si punta ad avere i seguenti output:

- un'infrastruttura smart city di elaborazione all'infinito e capacità di memorizzazione di trilioni di dati, di cose e persone che sono integrati con servizi virtuali nel cloud, mantenendo la loro interoperabilità universale;
- un insieme di strumenti a livello di piattaforma e servizi volti a facilitare lo sviluppo di applicazioni IoT, implementazione e supervisione;
- meccanismi di accesso e di elaborazione dati sicuri in grado di gestire grandi dati acquisiti dalle fonti eterogenee in quasi real-time;
- applicazioni città innovativa e prove sul campo in quattro città pilota: Santander e Genova in Europa, Mitaka e Fujisawa in Giappone.

L'obiettivo principale di ClouT è quello di progettare, implementare e validare un riferimento IoT + cloud architecture per un ecosistema smart city che aiuterà le autorità cittadine a fornire la spina dorsale per l'innovazione dei loro ambienti. ClouT userà modelli e tecnologie cloud come base per legare l'Internet of Things (IoT) con l'Internet delle Persone (IoP) tramite l'Internet of Services (IoS), preparando i cittadini a vivere in una città intelligente abilitata alla tecnologia ClouT.

Il progetto Outsmart

Outsmart, progetto del consorzio Fi-Ware a cui prende parte attivamente Engineering, ha come obiettivo quello di rendere più intelligenti ed efficienti le infrastrutture pubbliche urbane sviluppando ecosistemi innovativi. Outsmart mira a creare le basi per un ecosistema innovativo che sia prontamente abilitato all'uso del Future Internet nell'utilizzo delle infrastrutture pubbliche urbane e dell'ambiente in un contesto di città intelligenti e aree urbane.

L'obiettivo di Outsmart è quello di contribuire all'Internet del futuro (FI) puntando allo sviluppo di cinque ecosistemi di innovazione. Questi ecosistemi facilitano la creazione di una grande varietà di servizi e tecnologie pilota che contribuiscono a ottimizzare la fornitura e l'accesso ai servizi e

alle risorse nelle aree urbane. Ciò contribuirà a una fornitura di utility più sostenibile, una maggiore efficienza nella fornitura dei servizi e un minore sforzo sulle risorse e sull'ambiente. Ogni cittadino e ogni azienda in Europa si basano sulla disponibilità di utilities come l'acqua, lo smaltimento dei rifiuti o l'elettricità così come il trasporto, al fine di svolgere le loro attività e le operazioni quotidiane. Il loro continuo apporto è essenziale per la crescita della nostra economia e il benessere della nostra società in generale. La crescente domanda di utilities a causa di attività economiche e l'espansione della popolazione hanno portato a un uso non sostenibile delle risorse naturali della terra con un effetto negativo sull'ambiente. Sostenere la disponibilità di utilities in equilibrio con l'ambiente è una delle più grandi sfide delle città che l'Europa e il mondo si trovano ad affrontare oggi. Il raggiungimento di quest'obiettivo richiede uno sforzo teso al futuro dell'intera rete del valore, al cui interno devono coesistere le autorità cittadine, i fornitori di servizi, operatori, aziende ICT e anche le istituzioni della conoscenza, per avere un approccio orientato continuamente allo sviluppo di servizi e tecnologie avanzate. In OutSmart servizi e tecnologie saranno basati su un'infrastruttura aperta e standardizzata, come è previsto dalla FI Private Partnership Pubblico (FI-PPP). L'area di utilizzo di utilities e le città candidate come ecosistemi pilota sono state strategicamente scelte al fine di massimizzare il loro potenziale impatto socioeconomico, stimolando l'economia europea attraverso la tecnologia dell'Internet del futuro e i servizi nelle aree più critiche e preziose per la nostra società europea.

In sintesi, in Engineering la ri-personalizzazione della tecnologia avviene:

- sviluppando innovazioni al servizio delle persone e della società;
- creando reti di persone che sviluppano soluzioni citizen-centric;
- coordinando le tecnologie nel rispetto della sostenibilità;
- creando ecosistemi di innovazione per la fornitura di utilities;
- integrando l'Internet of Things, con l'Internet of People e l'Internet of Services.

Bibliografia

- Baumol W.J. (1985), “Productivity policy and the service sector”, in Inman R.P. (a cura di), *Managing the Service Economy: Prospects and Problems*, Cambridge University Press, Londra 1985, cap. 11, pp. 301-337.
- Becattini G. (2008), *Il calabrone Italia. Ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana*, il Mulino, Bologna.
- Moulier-Boutang Y. (2002), “Nouvelles frontières de l’économie politique du capitalisme cognitive”, in *Nouveau Colloque Textualités et Nouvelles Technologies*, Musée d’Art Contemporain de Montréal. First published in *Revue é/arts* (October, vol. 3, pp. 121-135).
- Brynjolfsson E., McAfee A. (2014), *The second machine age. Work, progress and prosperity in a time of brilliant technologies*, W.W. Norton&Company, New York, traduzione italiana: *La nuova rivoluzione delle macchine. Lavoro e prosperità nell’era della tecnologia trionfante*, Feltrinelli, Milano, 2015.
- Cafaggi F. (2009), *Il contratto di rete*, il Mulino, Bologna.
- Cho Y.J., Perry J.L. (2012), “Intrinsic motivation and employee attitudes role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy”, *Review of Public Personnel Administration*, 32 (4), 382-406.
- Calzolaio E., D’alvia F., Di Marco P., Rullani F., Tronci M. (2013), *Il Management delle reti d’impresa. Dalla costituzione alla gestione operativa*, RetImpresa.
- Dal Fiore F., Martinotti G. (2006), *E-learning*, McGraw-Hill, Milano.
- Demir K. (2011), “Teachers’ intrinsic and extrinsic motivation as predictors of student engagement: an application of self determination theory”, *Education Sciences*, 6 (2), 1397-1409.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), “Dynamic capabilities: what are they?”, *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Floridi L. (2014), *The fourth revolution: How the infosphere is reshaping human reality*, Oxford University Press, Oxford.
- Gherardi L., Magatti M. (2014), *Una nuova prosperità: Quattro vie per una crescita integrale*, Feltrinelli, Milano.
- Grant A.M. (2008), “Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity”, *Journal of applied psychology*, 93(1), 48.

- Hamel G. (1996), “Strategy as revolution”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 69-82.
- Hamel G. (2000), *Liderando la revolución*, Gestión 2000, Barcellona.
- Hamel G. (2007), “The future of management”, *Human Resource Management International Digest*, January, 16(6).
- Ismail S. (con Michael S. Malone e Yuri van Geest) (2014), *Exponential Organizations. Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what do about it)*, ExO Partners LLC, traduzione italiana: *Exponential Organizations. Il futuro del business mondiale*, Marsilio, Venezia, 2015.
- Kotter J.P. (2014), *Accelerate. Building strategic agility for a faster-moving world*, Harvard Business Review Press, Boston (MA).
- Levy P. (1994), *L'intelligence collective*, La Découverte, Parigi, traduzione italiana: *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Feltrinelli, Milano, 1996.
- Magatti M. (2017), *Cambio di paradigma: uscire dalla crisi pensando il futuro*, Feltrinelli, Milano.
- Mele C., Sebastiani R., Corsar D. (2019), “Service innovation as a social construction: The role of boundary objects”, *Marketing Theory*, 19(3), 259-279.
- Mele C., Russo-Spena T., Tregua M. (2018), “The Performativity of Value Propositions in Shaping a Service Ecosystem: The Case of B-corporations”, in *Social Dynamics in a Systems Perspective*, Springer, Cham, pp. 175-194.
- Mele C., Russo-Spena T., Tregua M., Greco F. (2020), “Communication practices in the diffusion of social-business innovation: Insights from B-Corporations”, *Mercati & Competitività – Open Access*, 4.
- Mintzberg H. (1973), “Strategy-making in three modes”, *California management review*, 16(2), 44-53.
- Mintzberg H. (2013), *Simply managing. What managers do and can do better*. Berrett-Koehler Publishers, Oakland, CA.
- Mokhniuk A., Yushchyshyna L. (2018), “The Impact of Monetary and Non-Monetary Factors of Motivation on Employee Productivity”, *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*, 1 (13), 94-101.
- Pilotti L. (2000), *La grande danza che crea nel marketing connettivo: networks, canali, users & identità nel postfordismo*, CEDAM, Padova.
- Polese F., Mele C., Gummeson E. (2017), “Value co-creation as a complex adaptive process”, *Journal of Service Theory and Practice*.
- Porter M.E., Porter M. (1976), *Interbrand choice, strategy, and bilateral market power*, vol. 146, Harvard Economic Studies, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2006), “The link between competitive advantage and corporate social responsibility”, *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1994), “Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?”, *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.
- Reich R.B. (1991), “Who is them?”, *Harvard Business Review*, 69(2), 77-88.
- Rullani E. (1989), “La teoria dell’impresa: soggetti, sistemi, evoluzione”. In Rispoli M. (a cura di), *L’impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, il Mulino, Bologna.
- 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. (2010a), *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio, Venezia.
- Rullani E. (2010b), "La conoscenza e l'organizzazione. Promesse e minacce dei sistemi incompiuti", *Rassegna Italiana di Sociologia*, anno LI, n. 2, aprile-giugno, pp. 303-324.
- Rullani E. (2010c), "Sistemi incompiuti e reti aperte nell'economia della conoscenza: il ritorno del soggetto e della sua intelligenza fluida", *Riflessioni sistemiche*, rivista online, n. 2, pp. 103-115.
- Rullani E., Sebastiani R., Corsaro D., Mele C. (2014), *Sense-Making. La nuova economia del valore*, FrancoAngeli, Milano.
- Rullani E, Sebastiani R., Corsaro D., Mele C. (2015), *Intelligenza relazionale. Nuove idee per l'economia dei servizi*, tLab CFMT, FrancoAngeli, Milano.
- Rullani F., Enzo R. (2018), *Dentro la rivoluzione digitale: per una nuova cultura dell'impresa e del management*, Giappichelli, Torino, pp. 1-281.
- Russo-Spena T., Mele C. (2012), "«Five Co-s» in innovating: a practice-based view", *Journal of Service Management*, 23(4), 527-553.
- Russo-Spena T., Mele C., Nuutinen M. (2017), *Innovating in practice*, Springer International Publishing Switzerland.
- Russo-Spena T., Mele C., Marzullo M. (2019), "Practising value innovation through artificial intelligence: The IBM watson case", *Journal of Creating Value*, 5(1), 11-24.
- Teece D., Pisano G. (1994), "The dynamic capabilities of firms: an introduction", *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
- Thomas K. (2002), *Intrinsic motivation at work: building energy and commitment*, Berret-Koehler Publishing, San Francisco.

Terziario Futuro

Viviamo tempi contraddittori, difficili da interpretare e governare razionalmente. Da un lato, infatti, nella realtà di tutti i giorni osserviamo il diffondersi di meccanismi pervasivi di spersonalizzazione, in cui protagonisti sono macchine, algoritmi, dati e altri dispositivi digitali che condizionano gli uomini con cui interagiscono. Al tempo stesso, però, prendono corpo processi di innovazione e di esplorazione del possibile che sono invece presidiati da persone, dando così luogo a forme più o meno rilevanti di ri-personalizzazione dei processi economici e delle relazioni sociali. Sulla scorta di casi studio che sono stati sviluppati in collaborazione con CFMT (Centro di Formazione Management del terziario), questo volume affronta il tema della ri-personalizzazione del business focalizzandosi su quattro direttrici di riflessione: l'innovazione partecipata, la connessione digitale, la creazione di sensi e significati e la ri-personalizzazione attraverso l'esperienza.

L'approccio proposto travalica il percorso lineare dal vecchio al nuovo, per attraversare invece le asperità e i conflitti tipici della transizione. L'ambivalenza tra vecchio e nuovo, tra conoscenza replicativa e generativa, tra autonomia delle persone e impegni collaborativi nelle reti è infatti assunta come l'elemento costitutivo della ri-personalizzazione in corso.

Enzo Rullani è fellow della VIU-Venice International University, collaborando alle ricerche del centro Tedis. Ha insegnato presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, l'Università Bocconi di Milano, l'Università Vita-Salute S. Raffaele di Milano, l'Università di Udine, l'Università di Verona. È stato visiting scholar presso il MIT di Boston (USA). Ha diretto il tLab (Laboratorio del terziario che innova) del CFMT di Milano. Tra i suoi temi di interesse l'economia della conoscenza, la digital transformation, il terziario innovativo e l'evoluzione dei distretti industriali in rapporto alle imprese multinazionali.

Roberta Sebastiani è professore ordinario di Economia e gestione delle imprese presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore. Coordinatore e Project Manager di Centrimark, Centro di Ricerche di Marketing della stessa Università, è anche Direttore del master di I livello in Marketing management. Ha pubblicato numerosi volumi, articoli e saggi su riviste nazionali e internazionali su temi legati alle strategie aziendali nell'economia dell'immateriale, la corporate sustainability e la service innovation. Sugli stessi temi svolge, inoltre, attività di ricerca e formazione in collaborazione con università e associazioni imprenditoriali a livello nazionale e internazionale.

Daniela Corsaro è professore associato di Marketing presso la Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM. Ha conseguito un dottorato in Economia e gestione d'impresa ed è stata ricercatrice presso l'Università Cattolica di Milano, l'Università della Svizzera Italiana e la Manchester Business School. Ha pubblicato su numerose riviste internazionali come *Industrial Marketing Management*, *Journal of business Research* e *Marketing Theory*. Lavora sui temi della sales transformation B2B, della gestione del valore delle relazioni, del marketing digitale e del social selling.

Cristina Mele è professore ordinario di Economia e gestione delle imprese presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II. È coordinatore del dottorato in Management. Esperta di service innovation, cognitive technologies, markets, service ecosystem and value co-creation. È autrice di oltre 200 pubblicazioni e ambassador of ISSIP.org (International Society of Service Innovation Professionals). È co-chair del Naples Forum on Service (www.napleforumonservice.it). È responsabile scientifico del programma Digital4Human (D4H).