



Camera di Commercio
Reggio Emilia



RIFLESSIONI ATTORNO AL “CAPITALISMO COSTRUTTIVO”

maggio 2012

Studio realizzato su incarico della Camera di commercio di Reggio Emilia da Unioncamere Emilia-Romagna. Un particolare ringraziamento al Dr. Guido Caselli, direttore dell'Ufficio Studi di Unioncamere che ne ha curato la stesura.

Prosegue, con l'analisi che si presenta nelle pagine che seguono, quel percorso che la Camera di commercio, grazie al contributo di Guido Caselli – direttore del Centro Studi Unioncamere Emilia Romagna - ha iniziato diversi anni fa con l'obiettivo di mettere a fuoco il sentiero di sviluppo da intraprendere.

Il contesto in cui stiamo vivendo è particolarmente complesso. Dalla fine degli anni '90 il passaggio dall'economia dei luoghi a quella dei flussi ha cambiato le regole della competizione anche a Reggio Emilia.

Il 2012 sarà un anno difficile e il 2013, probabilmente, non sarà migliore. L'elettrocardiogramma dell'economia italiana è piatto da dieci anni.

Consapevole che occorra riavviare in tempi rapidi un percorso di crescita, l'Ente camerale mette a disposizione degli Amministratori pubblici e privati e dell'intera collettività queste “Riflessioni attorno al capitalismo costruttivo”. Riflessioni che, formulate nell'attuale fase di transizione dal modello del “non più” al “non ancora”, guardano al futuro in modo propositivo.

*Enrico Bini
Presidente Camera di Commercio*

Reggio Emilia, maggio 2012

INDICE

Dal modello del “non più” al modello del “non ancora”	pag. 5
“Numeri corsari”. Davvero serve un nuovo modello?	pag. 8
Cosa dobbiamo fare? Chi farà qualcosa?	pag. 11
Competenze distintive	pag. 12
Reti 2.0	pag. 15
Unire i punti	pag. 18

Il rapporto completo è consultabile sul sito camerale www.re.camcom.gov.it nella sezione “Studi e statistica e indici ISTAT”- area pubblicazioni economico-statistiche, sul sito www.starnet.unioncamere.it – Reggio Emilia – Economia generale e sul sito <http://osservatorioeconomico.re.it>

La riproduzione totale o parziale del contenuto della presente pubblicazione è consentita citando la fonte

Riflessioni attorno al “capitalismo costruttivo”

Dal modello del “non più” al modello del “non ancora”

“... aspettiamo che ritorni la luce
di sentire una voce
aspettiamo senza avere paura, domani.”
(Futura, Lucio Dalla)

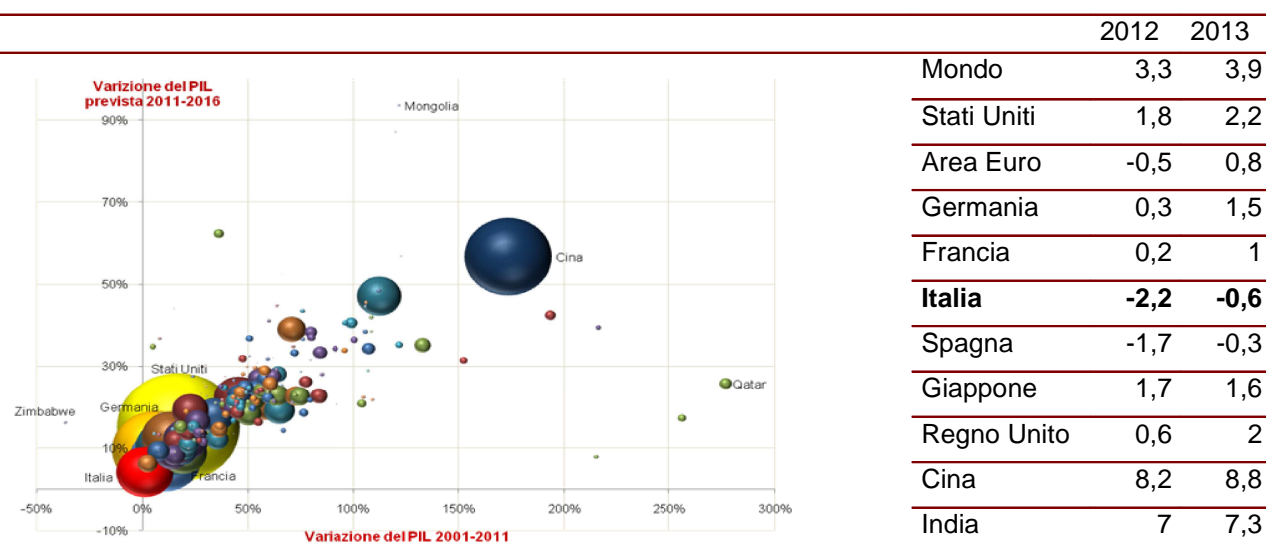
1.1. Dal modello del “non più” al modello del “non ancora”

Era il 2002 quando nella parte monografica del rapporto sull'economia regionale e, successivamente, in quello della Camera di commercio di Reggio Emilia cominciammo ad interrogarci sullo stato di salute del nostro modello di sviluppo. Che fosse cagionevole risultò chiaro sin dall'inizio, i sintomi erano già ben presenti anche se meno manifesti rispetto ad oggi. Da allora abbiamo avviato un viaggio all'interno del modello, cercando di portare allo scoperto quei sintomi di malessere, con l'obiettivo di coglierne le future evoluzioni e - perché no, con l'ambizione - di fornire chiavi interpretative utili a prevenire gli effetti negativi che avrebbero arrecato.

Anno dopo anno, monografia dopo monografia, i sintomi individuati inizialmente si sono trasformati in malattia, altri - mai incontrati precedentemente - si sono palesati in tutta la loro virulenza. Contestualmente la nostra capacità di portare risposte al territorio si è andata affievolendo e con essa la nostra speranza di facilitare gli attori locali nell'individuare soluzioni.

Di fronte all'avanzare delle tante malattie e alla nostra impossibilità di contrastarne la diffusione, l'anno scorso ci ponemmo l'interrogativo finale: il nostro modello di sviluppo è giunto alla fine?

Crescita dei Paesi del mondo a confronto. Variazione del PIL negli anni 2001-2011 e previsione 2011-2016. La dimensione delle bolle rappresenta l'importanza dei Paesi in termini di PIL



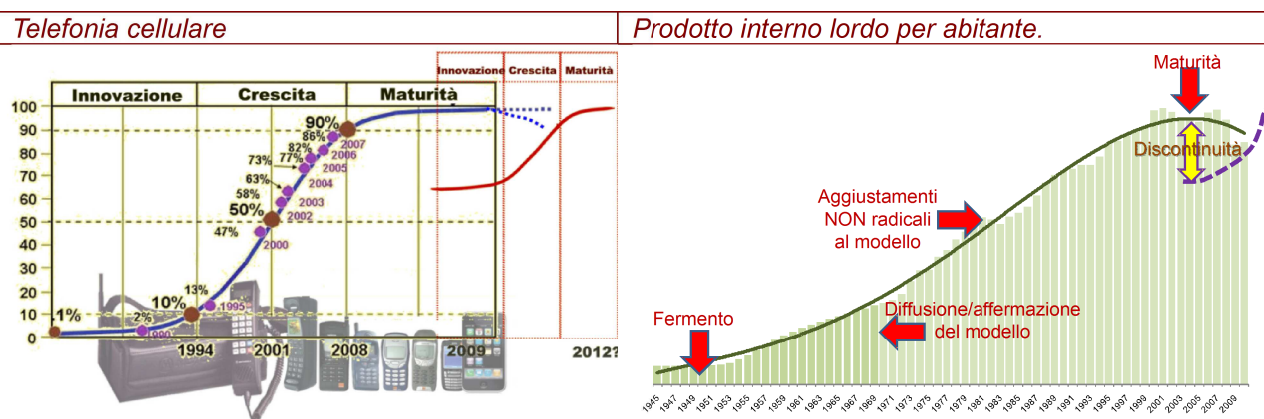
Fonte: nostra elaborazione su dati del Fondo Monetario Internazionale (previsioni gennaio 2012)

ricchezza creata nel 2012 sarà di entità analoga a quanto realizzato nel 1999. Anche per i prossimi anni non è ipotizzabile uno scostamento significativo da questo andamento.

Riprendiamo l'analogia proposta l'anno scorso. Se osservassimo l'evoluzione del nostro modello economico con i filtri con i quali si fotografa un ciclo biologico o il ciclo di vita di un prodotto (come il telefono cellulare) le ragioni della nostra paralisi risulterebbero più chiare. Come è noto il ciclo di vita di un prodotto prevede tre fasi principali che vanno dalla nascita alla maturità passando per la crescita. In questo periodo le vendite – l'indicatore dello stato di salute del prodotto – delineano un andamento graficamente rappresentabile attraverso una curva a forma di S: una crescita lenta nello stadio iniziale, un incremento sempre più accelerato nel periodo di affermazione del prodotto, un rallentamento se non una flessione in quello di maturità.

Se guardiamo a molte delle variabili economiche - sia quelle riferite alle imprese che quelle legate al territorio nel suo complesso - ci accorgiamo che riproducono esattamente la curva a forma di S ed oggi sembrano trovarsi nella parte terminale del grafico, quella della fase di maturità. Quando un prodotto entra nella sua fase di maturità o di declino non è più possibile rilanciarlo attraverso piccoli aggiustamenti, occorre ripensarlo radicalmente, creare un nuovo prodotto che segni una reale discontinuità con il passato; il passaggio dal cellulare allo smart phone ne è un esempio. Se l'analogia con il ciclo di vita di un prodotto è corretta per riprendere un percorso di crescita occorre inventarsi un iPhone, un nuovo modello che segni una reale discontinuità.

La curva ad S.



Fonte: nostra elaborazione su dati HSDent, Forrester, Census Bureau

Queste alcune delle considerazioni che ci hanno portato a parlare della fine di un modello, di un sistema malato giunto al suo stato terminale. Una malattia certificata dall'andamento piatto dell'"elettrocardiogramma economia".

Per nostra fortuna trovarsi nella fase terminale di un modello non equivale ad una sconfitta definitiva. Nei suoi quaderni dal carcere Antonio Gramsci parla della crisi come una fase di interregno, nel quale i vecchi modi di gestire i problemi dell'umanità non funzionano più, ma non sono ancora stati create nuove modalità in grado di rispondere efficacemente al nuovo contesto. Parafrasando il sociologo Aldo Bonomi stiamo vivendo una transizione da un modello del "non più" ad un modello del "non ancora".

Cosa non funziona più nel nostro modello comincia ad esserci chiaro. Lo stesso termine modello appare sempre più inappropriato, perché parlare di modello evoca l'immagine di un qualcosa di meccanico, di un sistema che, nel rispetto di regole prefissate, si muove attraverso automatismi. Funzionava in passato quando i cambiamenti avvenivano gradualmente, quando era sufficiente rivedere qualche regola ogni tanto – i piccoli aggiustamenti – per ripristinare l'equilibrio. In un sistema in perenne riconfigurazione come è diventato il nostro anche le regole dovrebbero essere in perenne riconfigurazione, altrimenti il rischio è quello di dare vita ad effetti distortivi.

L'esempio più evidente riguarda il funzionamento del mercato e le degenerazioni che ha prodotto. Negli ultimi due decenni la crescita economica ha avuto come unico obiettivo un aumento indiscriminato delle

opportunità individuali, nell'ipotesi che tale aumento costituisse un bene in sé, da perseguire comunque, l'economia ha perso di vista qualunque dimensione sociale e di “senso”, cioè qualunque valutazione - di ordine sociale, politico o morale - che non fosse tecnica, che non fosse dettata dagli automatismi.

Non sono mancati (e non mancano) i tentativi di chiamarsi fuori da questo schema, nella speranza di frenare la spinta egoistica volta al solo arricchimento e ricondurla entro i confini della fisiologia produttiva. Da qui i codici etici, i bilanci sociali, i comportamenti “socialmente responsabili” da condividere all'interno e comunicare all'esterno. Ma – come ricorda l'economista Rullani - è sufficiente un rialzo della borsa perché l'istinto speculativo del “denaro che produce denaro” riprenda il sopravvento spazzando via regole, valori e codici etici. Enron negli Stati Uniti, Parmalat in Italia; l'elenco potrebbe essere tristemente lungo.

Certo, definirsi “vittime” del modello sarebbe ipocrita, esso è un corpo senz'anima, un automatismo che è del tutto indifferente e non responsabile rispetto ai risultati del suo operare. La crisi che stiamo vivendo ha radici ben più profonde, che vanno oltre la meccanica degli automatismi. La crisi attuale ha natura entropica, fotografa la parte terminale della curva ad S di un sistema che sta collassando per implosione. Prima ancora che economica è una crisi di senso, inteso come smarrimento della direzione, ma anche come perdita di significato dell'essere, dell'agire.

Le malattie del nostro modello non le scopriamo solo oggi. Pier Paolo Pasolini già nel 1973, in piena crisi petrolifera, denunciava il disequilibrio tra sviluppo e progresso, lo scollamento tra interesse individuale e quello collettivo. Nei suoi “*scritti corsari*” Pasolini avvertiva che senza una metamorfosi antropologica non poteva esserci salvezza per la collettività, ma solo quella individuale. E, in questo caso, il sopravvissuto sarebbe stato un naufrago immerso in un mare di petrolio.

Non è avvenuta nessuna metamorfosi antropologica, tuttavia il modello per almeno altri due decenni dopo l'ammonimento di Pasolini, ha continuato a produrre ricchezza, la malattia – pur presente – non si è manifestata in tutta la sua tossicità.

Questo perché negli anni settanta e ottanta gli obiettivi delle imprese – massima profittabilità e massimizzazione dell'efficienza delle risorse a disposizione – non confliggevano con le ambizioni delle persone – sia nel loro ruolo di lavoratori, sia nella loro veste di cittadini. È bene essere chiari, la spinta individualistica e volta all'arricchimento è sempre esistita, solo che in passato era accettata ed incentivata perché assicurava ricchezza e benessere diffuso su tutto il territorio. Oggi non è più così e avvertimenti quali quello di Pasolini, se prima erano destinati a cadere nel vuoto, oggi diventano un passaggio ineludibile.

Davanti al capezzale del nostro modello non sembrano esserci scorciatoie o strade alternative. O si prosegue lungo la nostra curva ad S – un percorso che marginalizzerà sempre più persone ed imprese – oppure si ritrova il senso. O si prosegue nell'accanimento terapeutico cercando di riportare linfa vitale a ciò che non può avere che qualche sussulto, o si inizia seriamente a pensare ad un nuovo modello di sviluppo.

Ripartiamo da qui, guardando al futuro con la consapevolezza del “*non più*”, ma anche con un atteggiamento propositivo volto a costruire un “*non ancora*” che tenga insieme le nostre legittime ambizioni personali e la visione complessiva di una società più equa.

Il “*non ancora*” può assumere forma e sostanza solamente se vi è larga condivisione sul fatto che il modello attuale non ha futuro. Allora, prima di proseguire, poniamoci nuovamente la domanda: siamo proprio certi che serva un nuovo modello?

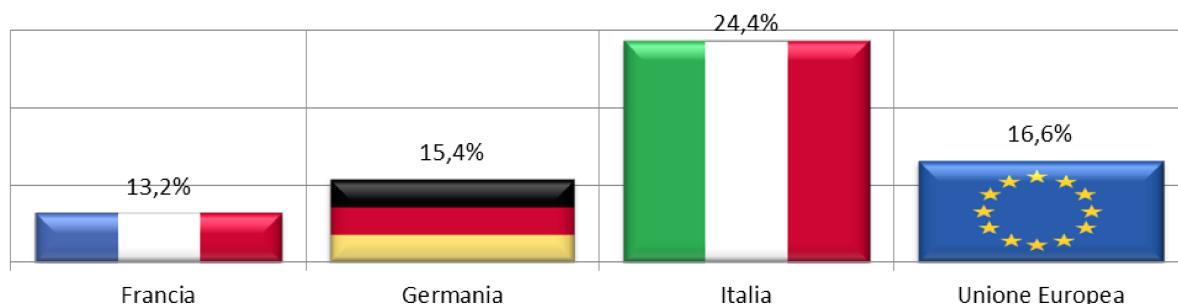
1.2. “Numeri corsari”. Davvero serve un nuovo modello?

Negli ultimi mesi sono stati diffusi alcuni dati che evidenziano aspetti peculiari del nostro Paese. L'Istat ha ricordato che l'evasione fiscale incide ogni anno per una quota prossima al 18 per cento del PIL – fino a 275 miliardi di euro in valore assoluto – percentuale che colloca l'Italia al secondo posto nella graduatoria internazionale guidata dalla Grecia.

La Corte dei conti ha stimato in 60 miliardi l'anno il “valore” della corruzione in Italia. Secondo il rapporto di Trasparency International del 2011 la corruzione ha ripreso ritmi di crescita che allontanano il nostro Paese

(69esimo) dalle prime 25 posizioni in cui sono compresi tutti i Paesi dell'Europa che conta.

Incidenza dell'economia sommersa in Francia, Germania, Italia e Unione europea.



Fonte: nostra elaborazione su dati At Kearney - Visa

Uno studio del 2009 curato da At Kearney e Visa sull'economia sommersa ha stimato in 24,4 per cento il peso del sommerso in Italia, circa 10 punti percentuali in più rispetto a Francia e Germania, 8 punti percentuali sopra la media dell'Unione europea.

Se la quota del sommerso dell'Italia scendesse a livello della media europea – quindi senza immaginare scenari utopistici privi di illegalità – significherebbe far emergere ogni anno (e, quindi, rendere tassabili) 123 miliardi in più. Per avere un ordine di grandezza ricordiamo che la manovra Monti per il triennio 2012-2014 vale circa 40 miliardi, un terzo di quanto recupereremmo in un solo anno con comportamenti dettati da maggior senso civico.

Possiamo anche ribaltare l'analisi: se la Germania avesse la percentuale italiana di economia sommersa – rispetto a quella che attualmente ha, 15,4 per cento - ogni anno potrebbe contare su 231 miliardi in meno, alla Francia verrebbero a mancare annualmente 222 miliardi di euro.

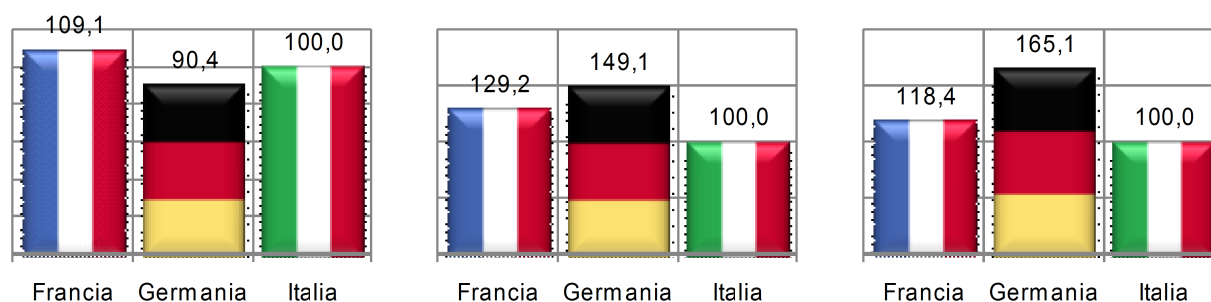
I danni arrecati dal sommerso e dalla corruzione sono devastanti, alcuni difficilmente misurabili come quelli che attengono al civismo, all'etica, alla fiducia; altri ancora sono più facilmente percepibili e quantificabili e sono strettamente correlati alla bassa crescita del Pil, all'alto debito pubblico e ai bassi investimenti dall'estero. Sempre la Corte dei conti associa all'evasione fiscale l'elevato e sempre più sperequato prelievo fiscale, oltre il 43 per cento, valore che colloca l'Italia al quarto posto nella graduatoria dei ventisette paesi dell'Unione europea, prima per prelievo gravante sui redditi da lavoro e sui redditi d'impresa.

Costo della vita, salari e potere di acquisto in Francia, Germania, Italia e Unione europea.

Costo della vita

Salari e stipendi

Potere di acquisto



Fonte: nostra elaborazione su fonti varie

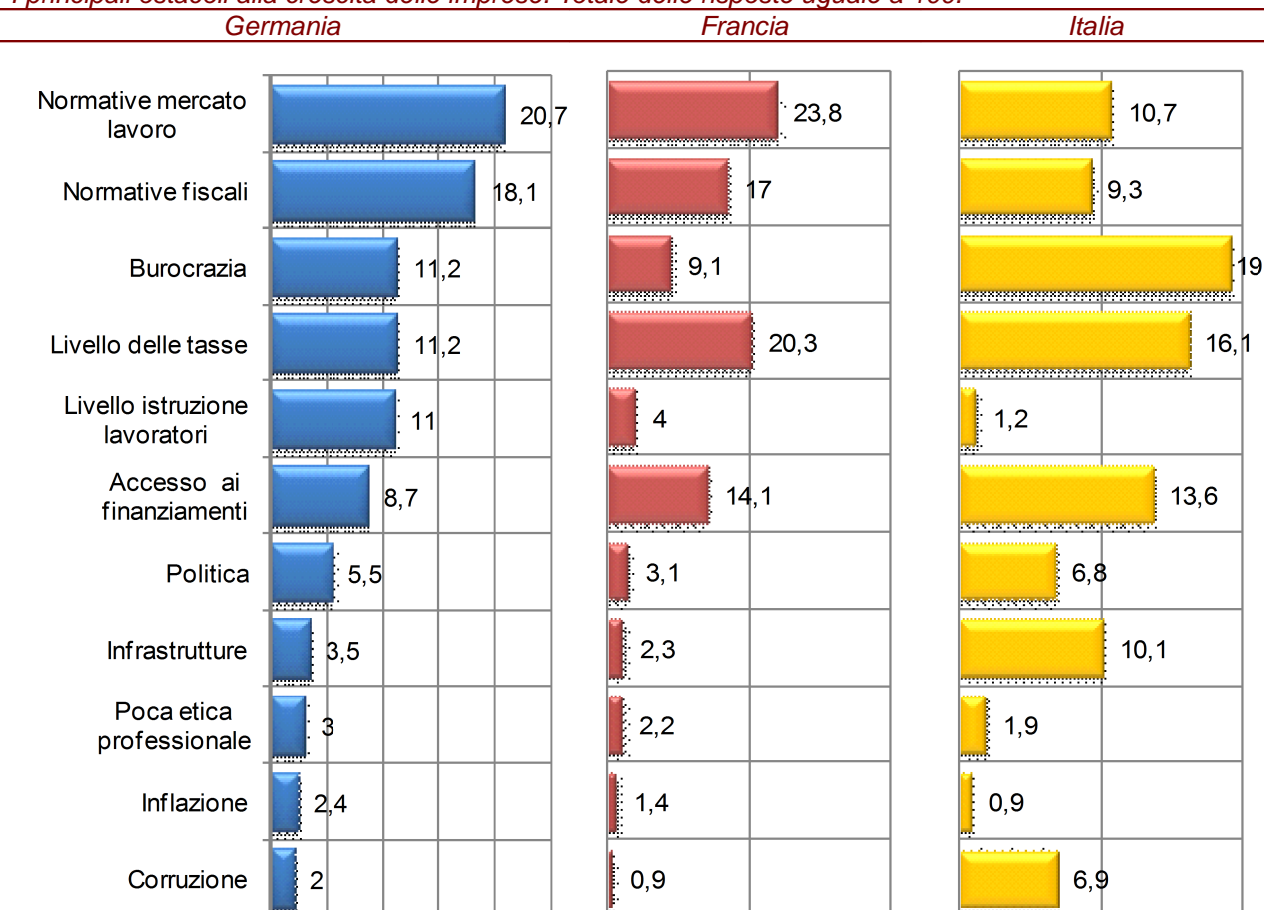
Eurostat ha diffuso recentemente i dati sulle retribuzioni, i nostri stipendi sono agli ultimi posti nell'area euro, più bassi anche di quelli spagnoli e greci. Incrociando varie fonti emerge - con buona approssimazione – che, fatto cento il valore dell'Italia, la Francia ha un costo della vita superiore di circa il 9 per cento a quello italiano, a fronte di salari e stipendi che sono superiori per quasi il 30 per cento.

Questo determina che il potere di acquisto di un francese sia del 18 per cento superiore a quello di un italiano, quello di un tedesco superiore al nostro per addirittura il 65 per cento.

Riflessioni attorno al “capitalismo costruttivo”

Tra le tante statistiche che il World Economic Forum rileva nel suo annuale rapporto sulla competitività vi è anche quella sui principali ostacoli incontrati dalle imprese nello svolgimento della propria attività. Per Francia e Germania il fattore più problematico è legato alle normative sul mercato del lavoro, segnalato da oltre il 20 per cento delle imprese; in Italia l'elenco delle criticità è guidato dalla burocrazia, indicato da un quinto delle imprese. Cattiva politica e corruzione, fattori marginali in Germania e Francia, diventano ostacoli rilevanti in Italia, la mancanza di infrastrutture adeguate – naturale conseguenza delle inefficienze della macchina amministrativa – rappresenta un freno alla crescita indicato dal 10 per cento in Italia, da solo il 2 per cento in Francia.

I principali ostacoli alla crescita delle imprese. Totale delle risposte uguale a 100.



Fonte: nostra elaborazione su dati WEF (World Economic Forum).

Sono sufficienti questi numeri per porre nuovamente la domanda: serve veramente un nuovo modello? Se il senso civico dei cittadini e delle imprese italiane fosse analogo a quello degli altri Paesi dell'Unione europea, se il senso dello Stato e della legalità dell'Amministrazione pubblica e della politica fosse paragonabile a quella francese o tedesca (solo per citare le due economie europee più importanti) avremmo bisogno di ripensare il nostro modello? Se la quota dell'economia sommersa dell'Italia fosse allineata a quella europea, quanto saremmo distanti in termini di competitività da Francia e Germania?

Difficile dare una risposta attraverso i numeri, si potrebbero costruire scenari ipotetici ed esercitarsi nel calcolare nuove aliquote fiscali più basse e più eque, si potrebbe discutere su quanto destinare ad investimenti in infrastrutture – di fattiva utilità e realizzate in un arco temporale adeguato – e quanto al welfare. Si potrebbe spostare il dibattito sulle reali criticità sociali ed economiche del Paese senza disperdere tempo e risorse nel discutere di burocrazia e corruzione.

Sicuramente avremmo un'Italia migliore. Da troppo tempo ci siamo abituati a considerare l'economia sommersa come un fattore dato, una variabile esogena al nostro sistema sulla quale poco o nulla si è potuto, o voluto, fare. Solo recentemente nell'agenda politica il sommerso è assunto a variabile endogena al sistema,

un fattore sul quale si può e si deve concretamente agire.

Può sembrare pletorico ricordarlo, senza senso civico e senza legalità qualsiasi modello di sviluppo è destinato nel lungo periodo a fallire.

Tuttavia, a nostro avviso, anche un'Italia più etica e più civile non ci esenterebbe dall'interrogarci sul nostro futuro. Probabilmente, se negli ultimi decenni la legalità in Italia fosse stata analoga a quella media europea, nella curva ad S vista precedentemente non saremmo in fase calante, forse ci troveremmo in uno stato di maturità, analogo a quello che stanno attraversando Francia, Germania, Stati Uniti e larga parte delle economie avanzate.

In questi paesi il dibattito sociale ed economico su un differente modo di vedere lo sviluppo è presente da tempo e ogni giorno si arricchisce di nuovi contributi. Il focus della discussione si è già spostato dall'analisi dei fattori che hanno portato al "non più" alle proposte per la costruzione del "non ancora". In particolare, negli Stati Uniti negli ultimi mesi sono cresciuti a ritmo esponenziale manifesti e decaloghi sul nuovo capitalismo, sul management 2.0, sulla sostenibilità 3.0,...

Se per loro interrogarsi su un modello differente è diventato cruciale per dare nuovo impulso allo sviluppo, per noi – posizionati sulla parte discendente della curva ad S e in lotta contro il tempo per arrestare la caduta - è questione di sopravvivenza.

1.3. Cosa dobbiamo fare? Chi farà qualcosa?

Concordare sull'imprescindibilità di un nuovo modello è condizione necessaria ma non sufficiente per realizzarlo. In una recente intervista il sociologo polacco Zygmunt Bauman ha sottolineato come la globalizzazione abbia sancito il divorzio tra potere e politica. Il potere è la capacità di fare le cose, la politica è la facoltà di decidere quali cose vanno fatte. Per molto tempo si è dato per scontato che ci fosse un legame indissolubile tra il potere e la politica, si viveva nello stesso posto, nello stesso nucleo familiare, e lo Stato era lo Stato-nazione.

Lo Stato-nazione aveva il potere di fare le cose. A causa della globalizzazione la situazione è cambiata: il potere è evaporato nell'iper-spazio, nello spazio globale, nello "spazio dei flussi". La politica è rimasta immobile, locale, ferma allo Stato-nazione, incapace di gestire le dinamiche globali. Oggi il governo locale è chiamato a trovare soluzioni a problemi di cui non è la causa, che arrivano dallo spazio globale.

Se in passato il grande interrogativo era: cosa dobbiamo fare?, oggi, nella contrapposizione tra luoghi e flussi, se ne aggiunge un altro: chi farà qualcosa?

È evidente che la soluzione più semplice dal punto di vista logico consisterebbe nel riconciliare luoghi e flussi, che significa governo locale per un'economia locale, oppure governo mondiale per un'economia mondiale. La prima scelta porterebbe a chiudere le porte in faccia alla globalizzazione, un'economia autarchica o con alti livelli di protezionismo, un'immagine che evoca altre fasi storiche o Stati dittatoriali. Questa opzione, con alcune varianti e distinguo, è ben presente nel dibattito economico attuale, modelli basati sulla decrescita e sul rinserramento trovano qui terreno fertile.

La seconda scelta richiederebbe la nascita di un governo mondiale dell'economia; è sufficiente vedere quanto sia difficile arrivare a scelte condivise a livello di Unione europea - dove le differenze tra i Paesi sono considerevolmente minori rispetto al contesto globale - per capire quanto si sia lontani da questa seconda opzione. E non necessariamente un governo mondiale dell'economia che controlla i "flussi" porterebbe dei benefici nei "luoghi".

Se flussi e luoghi non possono essere ricondotti alla stessa unità territoriale – e nemmeno è auspicabile che ciò avvenga - si ripropongono le domande iniziali.

Chi farà qualcosa? La risposta auspicabile non può che essere tutti, ciascuno per la parte di sua competenza.

Cosa dobbiamo fare? Per rispondere a questa seconda domanda circoscriviamo il campo d'osservazione a ciò che ci compete, cosa può fare Reggio Emilia.

Nel percorso di analisi del territorio fatto in questo decennio abbiamo individuato due parole, comunità e resilienza, per sintetizzare le caratteristiche che Reggio Emilia dovrebbe avere per collocarsi con successo al centro dei flussi, per accompagnare l'apertura economica, sociale e culturale del territorio verso l'esterno,

cercando di governare le ricadute locali che possono minacciare la tenuta sociale.

Seguendo la moda statunitense possiamo declinare sotto forma di manifesto le conclusioni alle quali siamo giunti nell'ultimo decennio.

Reggio Emilia 2.0, una comunità resiliente:

- che pone al centro le persone e la loro capacità, in relazione con altri, di produrre il nuovo;
- che di fronte alle difficoltà e ai problemi irrisolti decide che deve farsene carico collettivamente;
- fatta da uomini e donne che condividono il senso e che attraverso il loro lavoro assolvono ad una funzione e ad una responsabilità;
- che non è esclusiva ed escludente, ma è riconosciuta e legittimata dai soggetti esterni con i quali si confronta. Un riconoscimento che non deriva da quanto è in grado di creare ricchezza - come avviene attualmente - ma dalla sua capacità di rispondere nell'interesse di una comunità più ampia che è, a sua volta, alla ricerca di senso.

Come spesso capita con i manifesti la difficoltà sta nel tradurre le enunciazioni in azioni concrete. Nei prossimi paragrafi vorremmo riprendere alcune delle idee presenti nel dibattito internazionale attorno ad un nuovo modo di fare impresa e buona amministrazione del territorio. Il tentativo è quello di comprendere quali azioni dovrebbe intraprendere Reggio Emilia se si volesse dare seguito concreto alle suggestioni e idee evocate dal dibattito attorno ad un nuovo modello di sviluppo.

Senza l'ambizione di proporre nuovi modelli - “*Un singolo che faccia qualcosa proponendosi il miglioramento del mondo è un cretino*”, scriveva Pier Paolo Pasolini – ma con l'obiettivo di accrescere la consapevolezza del “*non più*” e condividere idee per la costruzione collettiva del “*non ancora*”. Perché – come cantava Giorgio Gaber - “*un uomo solo che grida il suo no è un pazzo. Milioni di uomini che gridano lo stesso no avrebbero la possibilità di cambiare veramente il mondo*”.

1.4. Competenze distintive

Cosa rende competitiva una persona, un'impresa, un territorio? L'essere originale, avere delle caratteristiche distintive che lo differenziano dalla media, che lo rendono difficilmente sostituibile. Vale per un lavoratore, il suo potere contrattuale è tanto più forte quanto più riesce a rendersi insostituibile. Vale per l'impresa, i risultati economici sono strettamente correlati alla capacità di riuscire a produrre beni o a erogare servizi a condizioni più vantaggiose oppure con caratteristiche migliori e difficilmente replicabili dalle imprese concorrenti. Vale anche per il territorio, si preferisce un territorio ad un altro perché offre una combinazione di condizioni economiche e sociali giudicate più adatte alle proprie necessità.

Molto del racconto di questi anni - un viaggio tra i numeri, come spesso lo abbiamo definito – è stato dedicato ad interrogarci sulle ragioni della perdita di competitività del sistema Reggio Emilia. Analisi, a volte anche complesse, che ci hanno condotto a conclusioni altrettanto complesse supportate da statistiche, tabelle e grafici. Sono tanti i numeri che abbiamo incontrato ed ascoltato in questo viaggio, tuttavia la loro narrazione può essere riassunta in pochi, semplici, punti (e nemmeno tanto originali): le imprese sono meno competitive perché operano su segmenti produttivi più esposti alla concorrenza delle economie con minori costi di produzione; la forza lavoro è meno competitiva perché facilmente sostituibile da lavoratori con competenze analoghe e costo del lavoro inferiore; il territorio è meno competitivo a causa del progressivo allentamento del legame che unisce crescita economica e coesione sociale, vero valore aggiunto della provincia.

Una sintesi cruda, per alcuni aspetti sicuramente approssimativa, al tempo stesso un'immagine chiara che fotografa efficacemente la realtà dei fatti.

La regola che abbiamo appreso in questi anni di globalizzazione è che chi – persona, impresa o territorio - offre beni o servizi che vengono già proposti da altri, se non riesce ad apportare conoscenze o competenze distintive, è a forte rischio di esclusione.

Nel lungo termine la competitività – e, prima ancora, la sopravvivenza - di un'impresa è frutto dell'abilità di sviluppare a costi minori e più velocemente dei propri concorrenti delle competenze distintive. Partendo da

questa affermazione due economisti esperti in strategie aziendali, Prahalad e Hamel, hanno sviluppato un modello (“*core competences*”) volto a dimostrare la centralità delle competenze distintive come fattore strategico di crescita.

Le competenze distintive possono essere definite come una combinazione di conoscenze, attitudini, abilità configurabili come “qualità speciali” che attengono alla singola impresa, un saper fare trasferito sui beni prodotti o sui servizi erogati.

Attraverso lo studio di numerosi casi, i due ricercatori hanno evidenziato che nel breve periodo la competitività di un'impresa è correlata al rapporto prezzo/qualità dei suoi prodotti, mentre nel lungo periodo le differenze basate su queste due variabili tendono ad annullarsi. Prezzo e qualità rimangono requisiti importanti nella scelta dei consumatori/utenti, ma non fonte di vantaggio competitivo o di differenziazione per l'azienda. Da qui la necessità di trovare forme diverse per distinguersi dalla concorrenza, l'importanza di sviluppare competenze originali proprie dell'impresa.

Una competenza distintiva, secondo Prahalad e Hamel, per essere tale deve rispondere a tre requisiti fondamentali:

1. consentire l'accesso ad un'ampia varietà di mercati;
2. contribuire in misura significativa alla differenziazione del prodotto;
3. essere difficilmente imitabile dalla concorrenza

Quali sono le competenze distintive che possono dare un vantaggio competitivo alle imprese di Reggio Emilia? Escludiamo il minor costo – che, in molti casi, rappresentava un fattore di successo prima della globalizzazione - così come il vantaggio competitivo delle aziende del territorio non risiede nel fatto di possedere tecniche e conoscenze più avanzate degli altri. Sono tanti i numeri che ci dicono che non siamo più innovativi degli altri, né possiamo proporci di fare della ricerca e dell'innovazione il nostro punto di forza nei prossimi anni, sarebbe un obiettivo poco credibile alla luce della nostra struttura produttiva e di quanto investiamo sulla formazione del capitale umano.

Ciò che abbiamo – e che possiamo sviluppare ulteriormente - sono tecniche e conoscenze originali difficilmente imitabili e trasferibili fuori dal territorio. Affinché questo capitale distintivo di tecniche e conoscenze possa essere un fattore di vantaggio è necessario che non sia incorporato in macchinari che possono essere venduti/localizzati in ogni parte del mondo, ma che sia legato alle capacità specifiche di certe persone, di certi sistemi produttivi, di certi contesti sociali.

Inseguire i concorrenti lungo la strada del minor costo oppure rincorrerli sulla via dell'innovazione e della produttività sarebbe una corsa che ci vedrebbe sicuramente sconfitti (ad eccezione delle poche imprese che riescono ad essere competitive anche su questi aspetti).

D'altro canto, l'innovazione e, più in generale, le idee e tecnologie che portano a sviluppare novità sono fattori fondamentali – probabilmente i più rilevanti - per la crescita delle imprese e delle persone del territorio. Non avendo le capacità di svilupparle in proprio, ciò che realisticamente possiamo fare è accedere alle conoscenze generate da altri e valorizzarle attraverso le risorse distintive, nostre e del territorio.

Rullani e Viviani hanno stilato un elenco di aree dove le imprese italiane possono disporre di competenze originali e distintive in grado di portare vantaggi:

- *l'esplorazione di nuovi usi delle tecnologie disponibili* (che apre nicchie di mercato e dà spazio all'inventiva imprenditoriale);
- *la qualità del prodotto-servizio* (la filiera della moda, del gusto, del lusso);
- *la flessibilità* (la capacità di offrire prodotti e servizi sempre più personalizzati, l'informalità delle relazioni, la velocità di adattamento e di risposta);
- *l'attenzione al cliente* (capacità di ascoltare e andare incontro alle richieste del cliente);
- *la personalizzazione del mestiere imprenditoriale* (il capitalismo personale, la sovrapposizione tra vita personale e vita aziendale, la passione per il prodotto e la professione, l'artigianato di qualità);
- *l'interpretazione estetica e simbolica dei bisogni che diventano desideri* (arte, cultura, turismo, wellness, stili di vita);
- *l'assunzione personale del rischio* (la capacità di gestire situazioni complesse e poco prevedibili, la propensione al "mettersi in proprio", l'elevata mobilità da un'azienda all'altra);

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

Possiamo sintetizzare queste competenze in flessibilità (organizzativa e nel sistema relazionale), estetica, creatività. Sono caratteristiche che rispondono ai tre requisiti individuati da Prahalad e Hamel: sono trasversali e consentono l'accesso a più mercati, contribuiscono in maniera sostanziale a differenziare il prodotto, sono difficilmente imitabili dalla concorrenza.

Certo, puntare su queste competenze distintive può essere un fattore di chiaro vantaggio nei settori dove il differenziale di prezzo rispetto alla concorrenza non è discriminante, quindi per molte attività legate al terziario e per i comparti industriali dove la conoscenza non risiede nelle macchine ma nella “testa” delle persone, nell'esperienza aziendale, nei legami e nel significato associato al contesto ambientale in cui si svolge la produzione. Tuttavia, la distinzione settoriale, così come quella dimensionale, pur rappresentando una variabile importante non è un fattore decisivo, si può essere competitivi anche se si è piccoli e in settori considerati “maturi”.

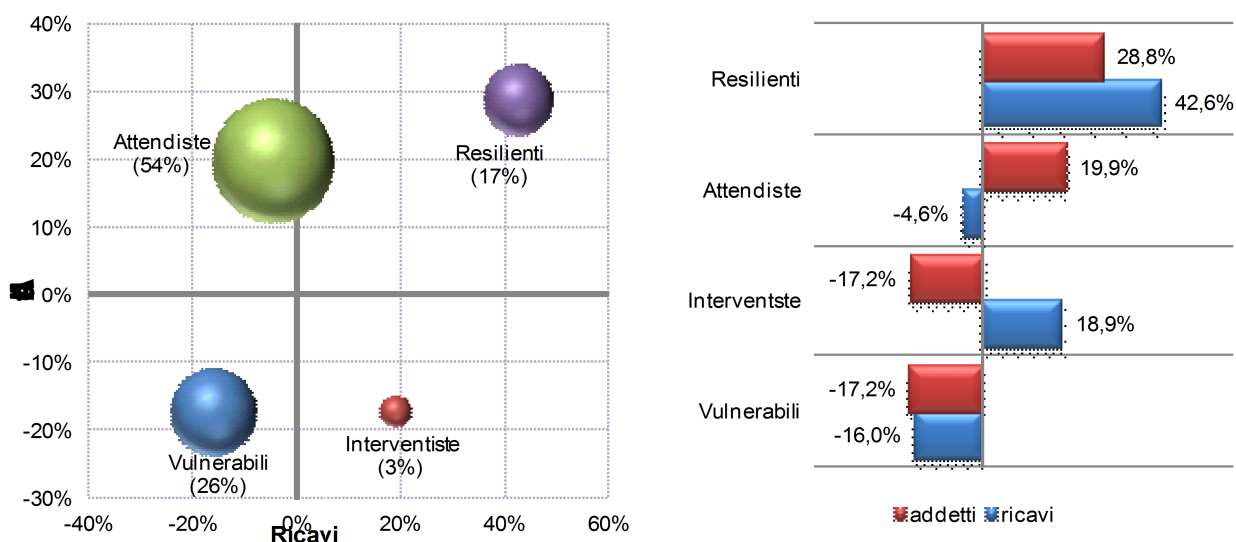
Può essere interessante riprendere ed aggiornare lo studio effettuato lo scorso anno sulle “imprese resilienti”. Consideriamo solo le società di capitale di Reggio Emilia per le quali si dispone dei dati di bilancio e dell'occupazione per il quadriennio 2007 al 2010. Si tratta di un sottoinsieme di 5.085 imprese che potremmo definire “virtuose” in quanto sopravvissute alla fase più dura della crisi.

Classifichiamo le imprese in funzione dei risultati ottenuti, sia in termini occupazionali che di crescita economica e redditività. L'elaborazione restituisce quattro tipologie di imprese:

- le imprese “resilienti”, che nel quadriennio 2007-2010 hanno aumentato i propri ricavi, hanno aumentato i margini operativi ed hanno tenuto o aumentato i livelli occupazionali;
- le imprese “vulnerabili”, quelle maggiormente a rischio, che hanno registrato sensibili cali di fatturato, dell'occupazione e redditività insufficiente;
- le imprese “attendiste”, che hanno mantenuto i livelli occupazionali (o aumentati), ma con risultati economici contrastanti (aumento dei ricavi, ma scarsa redditività o viceversa) o del tutto insoddisfacenti;
- le imprese “interventiste”, che davanti alla difficoltà hanno reagito diminuendo l'occupazione e, contestualmente, conseguendo risultati economici apprezzabili:

La classe più numerosa è quella delle imprese attendiste, oltre la metà del totale, quelle vulnerabili incidono per il 26 per cento, la percentuale delle imprese resilienti è del 17 per cento, mentre il gruppo meno consistente è costituito dalla società interventiste, poco più del 3 per cento delle aziende esaminate.

Imprese vulnerabili, attendiste, interventiste e resilienti a confronto. Numerosità dei gruppi e variazione 2007-2010 degli addetti e dei ricavi.



Fonte: nostra elaborazione su dati Aida e Smail.

A conferma di quanto affermato prima i quattro gruppi così individuati si distribuiscono con percentuali simili all'interno dei settori di attività e delle classi dimensionali: si può essere piccoli e maturi, ma resilienti; grandi e high tech, ma vulnerabili.

Cosa distingue le resilienti dalle altre, qual è la loro competenza distintiva? Una risposta viene guardando ai dati sull'innovazione. Le imprese resilienti investono in innovazione un po' più delle altre, ma ciò che le contraddistingue è la finalità degli investimenti. A differenza delle altre tipologia d'impresa gli obiettivi che le resilienti si pongono con le strategie di innovazione non riguardano la riduzione dei costi o l'aumento della produttività (finalità che sono viste come delle subordinate), le scelte non sono fatte nemmeno per adeguarsi alla concorrenza come dichiarano le imprese vulnerabili ed attendiste.

Le resilienti investono per migliorare l'organizzazione, la qualità, la flessibilità, l'attenzione al cliente. Altro tratto distintivo sono gli investimenti rivolti ai dipendenti, non solo per quanto riguarda la formazione, l'attenzione delle imprese si concentra anche sul loro benessere e sul miglioramento del clima aziendale.

Le nostre indagini sull'innovazione non ci consentono di spingerci oltre con il conforto dei numeri, però alla luce delle riflessioni fatte sulle competenze distintive potremmo affermare che le vulnerabili e le attendiste seguono la vecchia strada del minor costo e della produttività, le resilienti quella nuova della valorizzazione delle competenze distintive.

Non sembra nemmeno azzardato ipotizzare che molte delle imprese resilienti abbiano saputo gestire correttamente le tre fasi che Rullani definisce i momenti chiave dell'uso della conoscenza:

- **l'accesso alle conoscenze altrui**, in modo da sfruttare al massimo la propagazione delle conoscenze utili dalla frontiera scientifico-tecnologia al variegato mondo degli usi;
- la **creatività** nell'impiego delle conoscenze importate per rispondere in modo originale ed esclusivo a usi nuovi o a problemi non risolti;
- la **moltiplicazione** del valore ottenuto dalle (poche) buone idee che si riesce a proporre al mercato con successo, riuscendo ad ampliare il loro bacino di impiego e ad accelerare i tempi di diffusione, in modo da trasformare una soluzione innovativa in un prodotti/servizi capaci di generare ricavi e profitti

Accedere all'innovazione e alla conoscenza sviluppata da altri, fonderla con le nostre competenze distintive per dare vita a qualcosa di nuovo e differente, moltiplicare il valore dell'idea ampliandone il bacino d'impiego. Se dovessimo indicare una strada da intraprendere per riavviare un percorso di crescita, le tappe che dovremmo toccare sarebbero sicuramente queste, accesso alla conoscenza, creatività e moltiplicazione.

Definito l'itinerario di marcia dobbiamo domandarci con quale mezzo vogliamo percorrerlo, in macchina o in treno? Fuor di metafora, è la singola impresa l'unità economica più adatta per intraprendere questo viaggio, oppure è meglio pensare in una logica di rete? E, nel secondo caso, quale tipo di rete?

1.5. Reti 2.0.

Pensiamo a come si stanno strutturando in questi anni le medie e grandi imprese: abbandonata la logica dell'integrazione verticale, la strategia prevalente prevede, da un lato, il presidio del “core business” e la destinazione delle risorse interne al potenziamento delle competenze distintive; dall'altro lato, si cerca di realizzare una rete di collaborazioni con imprese complementari alle quali delegare le restanti attività, sia quelle connesse alla produzione che quelle terziarie. Il rapporto Unioncamere-Mediobanca ha evidenziato come circa l'80 per cento del fatturato delle medie imprese derivi da lavorazioni/servizi affidati all'esterno.

Si va sempre di più verso strutture leggere e flessibili, dove la grande impresa presidia solo le funzioni ritenute più strategiche della filiera. Nel tentativo di ridurre i costi e realizzare economie di scala alcune attività sono gestite in collaborazione con le imprese concorrenti attraverso alleanze specifiche. Si pensi ad esempio al settore automobilistico dove molte parti dei veicoli (motore, carrozzeria, ...) vengono realizzate congiuntamente da imprese tra loro in concorrenza.

Semplificando, ma non troppo, la strategia delle imprese più grandi è quella di difendere ciò che le

differenza dalle altre – l'immaterialità delle competenze distintive – e dare in outsourcing o gestire attraverso alleanze tutta la catena materiale della filiera.

L'organizzazione che si sono date le imprese più grandi condiziona a cascata l'architettura strutturale che connette le aziende più piccole.

Pensiamo a come si sono strutturate in questi anni le reti d'impresa: la maggioranza di esse prevede una struttura gerarchica, al vertice un'impresa di media o grande dimensione committente e una pluralità di piccole aziende subfornitrici. Un modello organizzativo che ha funzionato benissimo fino ai primi anni novanta, è entrato in crisi con la globalizzazione che ha portato allo scoperto la sostituibilità di molti nodi della rete con altri in grado di offrire gli stessi risultati a costi minori.

In realtà non è il modello di rete in sé ad essere entrato in crisi; esso produce ancora eccellenti risultati per le imprese al vertice della rete e quelle dotate di competenze che le rendono insostituibili. Ad essere entrate in crisi sono quelle imprese subfornitrici che – incapaci di essere concorrenziali sui costi e/o su altri aspetti ritenuti strategici dalla società committente - progressivamente si sono viste prima emarginare e poi sostituire definitivamente.

La rete gerarchica rappresenta un chiaro esempio di come il passaggio dall'economia dei luoghi a quella dei flussi abbia cambiato le regole della competizione anche a Reggio Emilia, spesso con esiti negativi per le imprese locali meno attrezzate per affrontare il nuovo scenario.

Dunque, se per alcune società essere all'interno di una rete gerarchica con ramificazioni globali rappresenta la soluzione migliore, per la maggioranza delle imprese del territorio non è così, o perché non vi hanno accesso, o perché per farne parte sono costrette ad accettare condizioni che azzerano qualsiasi profitto.

Un'altra tipologia di rete, molto meno diffusa, è quella paritaria o ad integrazione orizzontale, costituita da aziende di dimensioni analoghe, in molti casi con la partecipazione – più o meno attiva – delle istituzioni. Vi sono alcune esperienze anche sul nostro territorio costruite attorno a temi ben definiti e di interesse di più aziende – per esempio progetti di innovazione che nascono da richieste specifiche (non generiche) delle imprese – dove l'interazione tra imprese, università e istituzioni ha portato a risultati apprezzabili.

La rete che prevede l'integrazione orizzontale può rappresentare il modello che meglio si adatta alla realtà di Reggio Emilia per accompagnare le imprese nei flussi.

Perché funzioni crediamo sia necessario definire alcuni principi fondamentali. Il primo riguarda la filosofia con la quale si costruisce una rete 2.0 (definiamola così per distinguerla dalla rete tradizionale di struttura gerarchica): essa non deve essere semplicemente la somma di piccole imprese locali che come totale dà una grande impresa. Anche se ben costruita una rete di questo tipo porterebbe ad inseguire il vantaggio competitivo sul terreno dei costi minori e della produttività; ciò equivarrebbe ad adottare le stesse strategie delle grandi imprese, decentrando larga parte della produzioni in Paesi a minor costo, vale a dire escludendo dalla rete i nodi più deboli.

Ciò non significa che la rete 2.0 non debba aprirsi all'esterno anche per decentrare parte della filiera produttiva, in alcuni casi è un passaggio ineludibile. La finalità principale della rete deve essere quella di consentire alle imprese che ne fanno parte di accedere al circuito della conoscenza, sapere cosa di nuovo è stato realizzato nel mondo ed essere in grado di trasformare le innovazioni sviluppate da altri – all'interno o all'esterno della rete – in idee originali e innovazioni, moltiplicabili su larga scala e trasformabili in valore. Una struttura di questo tipo deve vedere la partecipazione – oltre che delle imprese - delle persone e delle Istituzioni, a partire dal sistema universitario.

Condividere la finalità è condizione necessaria ma non sufficiente. Perché la rete funzioni occorre che siano definiti e condivisi anche dei principi di comportamento. Anche in questo caso può essere utile fare un raffronto con le grandi imprese. Se negli ultimi decenni le aziende hanno radicalmente cambiato le proprie strategie, il modello gestionale interno è rimasto ancorato a quello di inizio novecento. Una struttura piramidale che scende dall'alto verso il basso, che ha nelle efficienze di scala l'obiettivo principale e nell'organizzazione burocratica - standardizzazione, specializzazione, gerarchia, conformismo e controllo - gli strumenti per il suo raggiungimento.

Si sta facendo strada la convinzione che il modello organizzativo centrato su controllo ed efficienza non sia più sufficiente in un mondo in cui adattabilità e creatività sono i motori del successo. Prima del Web, era

difficile immaginare alternative a questa ortodossia manageriale. Internet ha determinato l'esplosione di nuove forme di vita organizzativa – in cui il coordinamento si ottiene senza centralizzazione, il potere è il prodotto della capacità di contribuzione invece che dal ruolo occupato, dove la conoscenza condivisa da molti trionfa sull'autoritarismo di pochi, nuovi punti di vista sono valorizzati invece che soffocati, le comunità si formano spontaneamente intorno a specifici interessi, le opportunità di innovazione travalicano la ferrea distinzione fra vocazioni professionali e hobby personali, i titoli formali contano meno della capacità di fornire valore aggiunto, le performance sono valutate dai tuoi pari grado, l'influenza viene dalla abilità a diffondere informazioni invece che dal tenerle nascoste.

Alcune imprese, in particolare statunitensi, stanno sperimentando forme gestionali ispirate al web. Un esempio può essere di aiuto. La società Threadless¹ per rispondere prontamente ai cambiamenti del mercato ha deciso di far partecipare i clienti alle scelte aziendali. Ogni mese fa votare al suo pubblico tramite web le dieci magliette che andrà a produrre il mese successivo, una strategia che le consente di ottenere risultati nettamente superiori alla concorrenza. Rispetto all'approccio tradizionale significa passare dall'imposizione di valori alla conversazione su valori attraverso modalità aperte e partecipate anche per quanto riguarda il processo decisionale.

Gary Hamel assieme ad un gruppo di esperti - autodefinitosi “brigata dei ribelli”, per sottolineare la volontà di rompere con gli schemi tradizionali – sta elaborando una nuova visione del management 2.0. Ispirata all'etica hacker. l'esperienza collettiva della brigata è arrivata a definire “12 principi del management 2.0”²: apertura, comunità, meritocrazia, attivismo, collaborazione, significato, autonomia, serendipity, decentramento, sperimentazione, velocità, fiducia.

Partendo da questa suggestione possiamo ipotizzare alcuni principi che dovrebbero animare le reti 2.0.

Per definizione una rete paritaria non può darsi una struttura gestionale gerarchica tipica delle imprese, necessita di un modello organizzativo maggiormente partecipativo, che sappia mobilitare tutti i membri anche nel processo decisionale e nell'individuazione della missione comune.

Uno dei principi ispiratori della rete 2.0 sottintende la possibilità di organizzare e impegnarsi con uno scopo condiviso. Come avviene nel web, dove le persone hanno la possibilità di collegarsi tra loro per risolvere problemi che una sola persona non può affrontare. Questa nuova forma di organizzazione è dinamica ed è costruita attorno alla cultura della comunità. La lealtà e la generosità devono essere valori irrinunciabili al centro delle relazioni tra i membri, la rete deve sostituire la paura con la fiducia e motivare le persone e le imprese a condividere la loro passione, la loro creatività e il loro impegno.

Una rete con questa finalità deve necessariamente essere aperta al contributo di tutti, alla libera circolazione delle informazioni e della conoscenza, seguendo modalità di massima visibilità e trasparenza. È la stessa filosofia che sta alla base dell'open innovation, la via maestra per consentire di accedere in tempo reale alla conoscenza, alle idee innovative sviluppate da altri nodi della rete o in qualsiasi parte del mondo.

Chi vi partecipa – imprese, persone, istituzioni - conta non tanto per quello che è ma per il contributo che porta alla soluzione del problema. Conta il valore dell'idea, non del proponente. Come nel web ciascuno è responsabile delle proprie azioni e su queste costruisce la propria reputazione. Un'idea non può essere imposta dall'alto, trova applicazione solo se attorno ad essa si costruisce un consenso diffuso, un principio che sradica la struttura gerarchica tradizionale.

Una rete 2.0 è fatta di collaborazione, di lavoro collettivo, di divisione dei compiti, di valorizzazione delle risorse individuali per la realizzazione di un disegno comune. La collaborazione dovrebbe basarsi sul principio della specializzazione (o decentramento) ciascun membro è libero di allocare le risorse dove ritiene di poter portare valore aggiunto all'intera rete e contribuire responsabilmente, anche al processo decisionale. Al tempo stesso la rete 2.0 deve prevedere momenti di autonomia, cioè creare le condizioni affinché i membri siano autonomi e liberi nelle scelte.

Una rete 2.0 deve anche consentire errori, stimolare il coraggio e la curiosità ed incoraggiare la voglia di

1 <http://www.threadless.com/>

2 Per ulteriori approfondimenti si rimanda al sito www.managementexchange.com.

sperimentare, di tentare cose nuove, perché una cosa è apprendere la conoscenza, un'altra è riuscire a trasformarla in nuove idee. Per la stessa ragione la rete deve aumentare le possibilità di creazione di valore basata sulla casualità, incentivando lo sviluppo di connessioni il più possibile diversificate con e fra gruppi diversi di persone.

Questi sono i principi sui quali dovrebbe basarsi la rete 2.0 per accompagnare le imprese dall'accesso alla conoscenza alla moltiplicazione del valore delle idee. Su come realizzarla, come suggerisce la filosofia del web, aspettiamo il contributo di tutti.

1.6. Unire i punti

Costruire reti 2.0 a Reggio Emilia. Parlare di reti e legarle a un territorio è un ossimoro evidente, però è coerente con il trovarsi tra il “non più” e il “non ancora”.

Il messaggio che da oramai un decennio lanciamo nelle parti monografiche del rapporto è che la competitività di un'impresa e il benessere della comunità circostante sono strettamente interconnessi. Così come l'azienda necessita di una comunità in buona salute per poter usufruire di personale formato, di un ambiente in grado di investire e innovare e di una domanda effettiva per i suoi prodotti, allo stesso modo la comunità ha bisogno di imprese di successo per mettere a disposizione dei suoi componenti posti di lavoro e opportunità per creare ricchezza e benessere.

E ambedue necessitano di politiche pubbliche che regolino in modo adeguato, incentivando e non frenando le interconnessioni globali nel mercato.

“*Si è competitivi come persone e come imprese se si è inseriti in un contesto territoriale competitivo*” era lo slogan coniato qualche anno fa.

Di fronte ai cambiamenti portati dalla globalizzazione e acuiti dalla recessione, la domanda che in questo decennio ci siamo posti ha riguardato il come riavviare il circolo virtuoso tra imprese e territorio.

Partendo da due assunti, mai esplicitati ma ben presenti nelle riflessioni: il primo è che, per quanto criticabile, quello capitalistico rimane il miglior sistema possibile. Il secondo riguarda il ruolo delle imprese, che è quello di investire e ricercare il profitto. Iniziative collaterali di tipo redistributivo – anche di carattere sociale - non rientrano tra le funzioni dell'azienda.

La parte monografica di quest'anno si è concentrata sull'impresa, consapevoli che davanti a noi ci aspettano mesi difficili, dove la “resilienza” delle aziende sarà messa a dura prova.

I tanti numeri sulla struttura produttiva di Reggio Emilia che ci hanno accompagnato in questi anni hanno portato alla luce i punti di forza e le criticità delle imprese del territorio. Molte aziende operano in comparti maggiormente esposti alla concorrenza dei Paesi dove i costi di produzione sono minori; sono poche le imprese che possono fare dell'innovazione una leva competitiva di successo; il commercio con l'estero è uno dei fattori fondamentali per la crescita, peccato che il numero di imprese esportatrici di Reggio Emilia – seppur superiore a quello di altre province regionali - sia ancora troppo basso.

Come ricordato nelle pagine precedenti, chi offre beni o servizi che vengono già proposti da altri, se non riesce ad apportare conoscenze o competenze distintive, è a forte rischio di esclusione. Non potendo contare su vantaggi di costo o sulla capacità innovativa, le riflessioni ci hanno condotto ad individuare nella flessibilità, nella creatività e nell'estetica le competenze distintive che possono rendere le imprese della provincia originali e quindi difficilmente sostituibili (sempre che alla loro originalità corrisponda una effettiva domanda di mercato).

Ovviamente essere flessibili, creativi e dotati di buon gusto non basta, queste competenze possono creare la differenza se la base da cui si parte è simile a quella dei concorrenti, cioè se il differenziale di prezzo e di qualità non è troppo ampio. Per colmare il gap è necessario accedere al circuito della conoscenza, vale a dire alle idee innovative sviluppate da altri che possono essere fatte proprie e trasformate in nuovi prodotti o servizi.

In questo percorso che unisce la conoscenza degli altri alla moltiplicazione del valore delle idee le imprese vanno accompagnate. La rete 2.0 descritta nelle pagine precedenti cerca di immaginare un modo diverso di collaborazione tra imprese, istituzioni e persone, un'organizzazione aperta a tutti, dove conta il valore

dell'idea e non del proponente, dove anche il potere decisionale è partecipato. Nella rete 2.0 persone ed imprese devono entrare con le proprie ambizioni personali – che, per le aziende, può essere quella del massimo profitto – e attraverso la loro realizzazione contribuire al raggiungimento di una visione collettiva capace di mobilitare tutti i membri.

Può sembrare utopistico pensare ad obiettivi aziendali coincidenti con quelli della collettività, non però secondo alcuni “guru” di strategia aziendale.

Porter afferma che nel lungo periodo ciò che crea valore per l'impresa lo crea anche per la società. E viceversa. Da qui il suo principio della “*creazione di valore condiviso*”, che pone i bisogni della società al centro delle strategie aziendali (a differenza della responsabilità sociale che li colloca in periferia).

Il “*capitalismo costruttivo*”, come lo definisce Haque va ancora oltre e trasforma lo sviluppo sostenibile nella nuova incarnazione del capitalismo. Le strategie aziendali devono passare dall'efficienza operativa - che minimizza i costi contabili – all'efficienza sociale - che ha come obiettivo la minimizzazione di tutti i costi generati dalla produzione, non solo quelli contabili ma anche quelli sulla comunità, sull'ambiente, sulle future generazioni.

Le suggestioni di Porter e di Haque partono dalla convinzione che il futuro delle imprese e quello del territorio dove operano siano strettamente connessi, motivo per il quale le strategie di lungo periodo coincidono. Se così fosse anche la coesistenza di ambizioni personali e visione collettiva sarebbero destinate a convergere.

Costruire una rete 2.0 a Reggio Emilia. Ci sembra un obiettivo ambizioso, che richiede un salto culturale non indifferente ad imprese e istituzioni. Non un obiettivo impossibile, iniziare ad inseguirlo ci allontanerebbe definitivamente dal “*non più*” per avvicinarci con decisione al “*non ancora*”.

Lucio Dalla cantava: “*L'anno che sta arrivando tra un anno passerà, io mi sto preparando è questa la novità*”.