

>> a cura di Giovanni Mattana

Lorem ipsum dolor sit amet,
consectetur adipiscing elit.
Sed risus elit, accumsan sit amet,
sodales ut, tristique vitae, nisl.

Il seminario estivo di Symbola



Si è tenuto a Bevagna e a Montefalco (Foligno), il 20 e 21 luglio scorso, il Seminario estivo di Symbola, articolato su tre sessioni dedicate rispettivamente ai temi:

- » Il nuovo made in Italy
- » La Campionaria dei talenti italiani
- » Cambiamento climatico e soft economy: l'economia, la società e la politica davanti alla sfida ambientale.

Per il primo tema hanno tenuto le **Relazioni introduttive**:

Aldo Bonomi - Presidente A.A.S.TER- Comitato scientifico Symbola

Andrea Mondello - Presidente Unioncamere

Si sono poi succeduti gli interventi dei massimi rappresentanti dei seguenti Enti:

C. Artusi-Fiera Milano, R. Della Seta-Leambiente, C. Fumagalli-Confartigianato, S. Marini-Coldiretti, G. Mussari-Monte dei Paschi di Siena, R. Vignali-Compagnia delle Opere e quello di Paolo De Castro - Ministro Politiche Agricole, Alimentari e Forestali.

Per il secondo tema hanno tenuto le **Relazioni introduttive**:

Livio Barnabò - Amministratore delegato PE-Group, Comitato scientifico Symbola

Gianfranco Imperatori - Segretario generale Associazione Civita

Angelo Rughetti - Direttore ANCI

Si sono poi succeduti molti interventi dei massimi rappresentanti dei seguenti Enti:

Consulta Piccoli Comuni ANCI, Industrie Angelantoni, Novamont, Parco Nazionale Cinque Terre, Studio Roscini, UNCEM, TD Group, Carsa Edizioni e Comunicazione integrata, Federparchi, Consorzio ASSA, Movimento Turismo del Vino, Associazione nazionale Città dell'Olio, Seat Pagine Gialle, Consorzio Canapaitalia, vignicola Masciarelli, Expert System, Associazione nazionale Città del Vino, Bialetti Industrie, Consorzio Costa Smeralda, Cantine Donnafugata, Provincia di Firenze, Ministero Sviluppo Economico, Distretti Italiani, Confindustria Marche.

Per il terzo tema ha tenuto la **Relazione introduttiva Domenico De Masi** - Ordinario di Sociologia del lavoro - La Sapienza di Roma, Presidente Comitato scientifico Symbola, su *L'impatto del cambiamento climatico sull'economia, la società e la politica*.

È seguita una Tavola rotonda con la partecipazione di:

Anna Maria Artoni - Presidente Confindustria Emilia Romagna

Carlo De Benedetti - Presidente CIR Group

Innocenzo Cipolletta - Presidente Ferrovie dello Stato

Francesco Ferrante - Direttore generale Legambiente

Linda Lanzillotta - Ministro per gli affari regionali

Maria Rita Lorenzetti - Presidente Regione Umbria

Franco Pasquali - Segretario generale Col-diretti

Alessandro Profumo - Amministratore delegato UniCredit Group e Presidente Forum Symbola

Walter Veltroni - Sindaco Comune di Roma.

Ermete Realacci - Presidente Symbola ha tratto le Conclusioni del convegno, che ha visto la partecipazione di un numerosissimo pubblico.

Alcuni interventi sono riportati nel sito di Symbola, <http://www.symbola.net>

La Relazione introduttiva di Aldo Bonomi (stralci) su Territorio e sfide globali - I talenti dell'Italia e la sua missione - Il nuovo Made in Italy: Scegliere la rotta - Capitalismo di territorio e capitalismo delle reti nell'epoca della competizione globale

In Europa si possono individuare *tanti capitalismi*: il capitalismo *anglosassone*, il capitalismo *renano* (i cui protagonisti sono soprattutto la grande impresa, la grande banca, il grande sindacato), il cosiddetto capitalismo *anseatico* (che si estende fino alle Fiandre e che con Svezia, Finlandia e Olanda registra costantemente i più alti standard di innovazione e che oggi sembra aver realizzato appieno il passaggio di fase agli attuali fattori chiave dell'economia: intelligenza, conoscenza, creatività), il *modello francese* che vede al centro della strategia economica il ruolo della politica, il modello delle *società postcomuniste* (tuttora in corso di transizione che qualcuno ha sintetizzato "dalla dittatura ad un mondo nuovo che consente tutto ma non garantisce nulla").

Come si colloca il nostro paese? Quello italiano possiamo chiamarlo **capitalismo di territorio**, cioè che del territorio ha fatto e continua a fare la sua caratteristica principale. Centrale è il *capitale sociale*, inteso come potenziale di azione cooperativa che un territorio mette a disposizione delle persone. Qualità individuali e qualità collettive trovano nel territorio il tessuto connettivo attraverso il quale vengono generati gli effetti positivi di successo personale ma anche di sviluppo di una collettività. Alle radici del capitalismo territoriale si collocano cinque soggetti sociali strategici: *la famiglia, l'imprenditore, il sindaco imprenditore, il tessuto della rappresentanza e la banca locale*. Il territorio nella nuova fase della modernità. è lo scenario nel quale assumono nuova importanza le capacità e i desideri delle persone che intraprendono, lavorano e consumano; è il punto di partenza per una proiezione ad

una scala più ampia. In sostanza, è finito un ciclo. Quello che, basandosi su piccole imprese altamente creative e fra loro interrelate nei settori tradizionali, aveva dato vita ad una crescita **estensiva** in cui un ruolo chiave veniva svolto dalle economie di agglomerazione, cioè da tutte le economie che configurandosi come aggregazioni tra imprese, soprattutto di piccole dimensioni, compensavano l'inaccessibilità alle economie di scala cui invece potevano accedere le imprese di maggiori dimensioni. La crescita estensiva derivava come diffusione delle economie di agglomerazione nei sistemi locali dove più facili erano gli accordi e i comportamenti di aggregazione.

Oggi si tratta di avviare una crescita **intensiva**, quella dove l'intelligenza, la creatività e la volontà delle persone costituiscono le risorse principali di un nuovo sviluppo. In fondo il capitalismo personale è l'unica risorsa diffusa e abbondante su cui poter contare, le altre essendo ormai usurate. Occorre però che al contempo il capitalismo personale impari a misurarsi con le produzioni complesse di carattere *immateriale*. Contano cioè tutte le **funzioni immateriali** che, estendendosi le catene del valore, assegnano valore aggiunto in termini di nuove professionalità nella progettazione, design, marketing, commercializzazione, cioè tutte quelle funzioni magari direttamente legate alle produzioni materiali ma che dalla singola produzione possono anche sganciarsi per essere applicate ad altre che venissero valutate come più vantaggiose.

Sono peraltro funzioni che descrivono un *processo di terziarizzazione dalle profonde ripercussioni anche sul piano territoriale*. Infatti, una volta che si intenda questo processo in senso lato, cioè come insieme di servizi che riguardano anche le attività direttamente produttive, non è possibile ignorarne le ripercussioni sulla composizione sociale e sugli aspetti sociali e territoriali di una determinata area. Le ripercussioni sono quelle legate al di più di conoscenza e di relazioni che il processo di terziarizzazione induce, in sostanza legate al valore di

modernizzazione che prende vie diverse ma tutte orientate a definire un modello socio-economico differente da quelli storici del "triangolo industriale" o dell'"economia diffusa". In definitiva, la terziarizzazione è da intendere come dinamica di innovazione riguardante non solo tutte le attività economiche – e quindi non solo le attività terziarie propriamente intese – ma anche quel processo che del territorio sta incentivando trasformazioni sociali e territoriali destinate a segnare un nuovo modello di sviluppo. Sono quindi compresi anche i luoghi di consumo, le arterie di scorrimento che innervano il paesaggio, la progettazione dei nuovi usi delle fabbriche dismesse, i centri di innovazione, produzione e trasmissione della conoscenza. Tutti i luoghi in sostanza che, a partire da iniziative locali di sperimentazione di nuove iniziative, si estendono poi a comprendere le relazioni con una più vasta platea di interlocutori, di clienti e di utenti.

Il territorio – tutto il territorio – ne risulta investito, con le sue attività produttive, i megastore e centri commerciali, le discoteche e i luoghi del loisir, ma anche con nuovi modelli di uso del territorio e nuove figure sociali, dalle partite IVA ai nuovi soggetti immigrati. La complessità del processo di terziarizzazione deriva dalla compresenza di una molteplicità di componenti: insediamenti produttivi e abitativi, infrastrutture logistiche e della comunicazione, sistemi locali dell'industria, della cultura, delle forme di convivenza, e in generale tutti quegli aspetti della vita sociale che ci autorizzano a parlare di reti come risorsa strutturale dello sviluppo.

La terza evoluzione: piattaforme produttive e medie imprese leader

Oggi il territorio si fa motore dello sviluppo attraverso processi di verticalizzazione e gerarchizzazione del vecchio modello orizzontale centrati sul protagonismo di *medie imprese e gruppi d'impresa* che si qualificano ormai come autentico architrave del modello italiano. Ciò che resta, dunque, per dirla con gli

Il seminario estivo di Symbola

storici dell'impresa della Bocconi, è il *quarto capitalismo*: 3925 medie imprese e oltre 70.000 gruppi. Il localismo dell'Italietta, quello delle cento città e dei cento distretti, sotto la spinta feroce e selettiva della globalizzazione, che mette in crisi sia la grande imprese che il capitalismo molecolare, si sta alzando. Fa condensa e diventa capitalismo a grappolo; crescendo molto all'italiana. Non dentro le mura, ma per gemmazione territoriale e funzionale. E a guidare i processi in atto fanno capolino élite economiche il cui profilo sociale e culturale sempre più spesso appare molto differente da quello dell'imprenditore "mediocre" della fase del decollo. Sono imprenditori che non interrompono i rapporti locali nel nome della proiezione internazionale; rinsaldano al contrario la propria presenza su scala globale utilizzando e trasferendo risorse di conoscenza alla rete delle imprese minori, alle imprese cioè che continuano magari a operare nella ristretta dimensione locale, ma che in questo modo si aprono all'innovazione di cui le medie imprese si fanno interpreti.

I nuovi attori trovano il loro habitat in quelle che possiamo definire **grandi piattaforme produttive**, dimensioni territoriali definite dal sollevarsi dei processi di *civilisation* e modernizzazione economica oltre la pura dimensione locale e tendenti ad evolvere in *geocomunità*, ovvero comunità artificiali definite da reti di relazioni tra attori in cui si affermano anche valori di identità, socialità e cultura comuni. La piattaforma produttiva naturalmente non nasce unicamente dal verticalizzarsi di funzioni e soggetti locali, ma anche dall'esaurirsi della capacità di protezione rispetto ai flussi competitivi globali esercitata tradizionalmente dalle reti della governance statale nazionale che si dipanavano dal centro. Il livello della gara, in altre parole, si è alzato costringendo gli stessi attori a ricercare beni competitivi più qualificati, i cui costi di mantenimento e di produzione sono fuori dalla portata dei sistemi locali.

La banca locale non basta ad accompa-

gnare le imprese nella competizione internazionale; le imprese richiedono nodi d'interconnessione più potenti (interporti, porti) e investitori con maggiori risorse, tecnologie e conoscenze di profilo più alto, il rapporto con le Università e con il mondo della ricerca. Ed iniziano ad acquistare servizi più sofisticati (consulenza gestionale, gestione finanziaria, comunicazione, marketing, design) da incorporare nel ciclo, a promuovere marchi collettivi e brand di territorio. E' questa la base materiale per l'evoluzione dai localismi del distretto alla piattaforma territoriale d'area vasta: la ricerca di una soglia dimensionale che può sostenere la produzione di beni competitivi adeguati alla posta in gioco.

Adottando il concetto di piattaforma produttiva, occorre anche confrontarsi con l'idea di *metadistretto*, cioè non semplicemente un distretto più grande di quello tradizionalmente disegnato sul territorio dalle specializzazioni produttive; il metadistretto indica invece le risorse che stanno a premessa anche di produzioni distrettuali mature: *ricerca, sapere, conoscenza, innovazione tecnologica e finanziaria*. In questo nuovo modello anche una risorsa oggi fondamentale come la creatività appare territorializzata. A ben vedere lo è sempre stata, ma nel passato essa nasceva dalla compattezza dei sistemi locali e delle reti corte che li innervavano. Oggi invece la creatività messa al lavoro nei sistemi produttivi, che rimane uno degli *atout* fondamentali per competere internazionalmente, si costituisce su **reti lunghe capaci di andare nel globale**.

Se poi si considera che ormai la metà del valore è costituito da beni immateriali quali i servizi di pubblicità, di ricerca e sviluppo, di marketing strategico, ecc. apparirà evidente la natura "contestuale" della creatività; il profilo, cioè, di territorio del nostro modello capitalistico ma anche, prima ancora, la natura del tutto concreta, nient'affatto estetico-individuale, della creatività. Tanto che non mi sembra azzardato parlare, invece che di catena del valore, di "*ragnatela del valore*".

Le imprese manifatturiere tra flussi e luoghi

Tutta la letteratura sul *fenomeno distrettuale* e sui sistemi locali di piccola impresa mette in evidenza come la forza competitiva dell'azienda dipenda sì dalle sue idee, ma sia anche dovuta – in misura più o meno grande – alla qualità del contesto che la circonda, ossia al sapere, agli investimenti, alle scelte di comportamento fatte da centinaia di altri

soggetti autonomi che lavorano per l'impresa (fornitori, lavoratori, professionisti, imprese di servizio), le danno sostegno, forniscono infrastrutture e risorse di base, regolano il traffico nei punti di adensamento o di conflitto. Si pensi solo che dalle recenti **indagini Mediobanca-Unioncamere** sulle medie aziende in Italia è risultato che esse acquistano da produttori esterni (in gran parte dal territorio o dalla filiera) l'82% di ciò che serve (materiali, componenti, lavorazioni, servizi) per "confezionare" il prodotto/servizio che vendono ai loro clienti. In queste condizioni, è evidente che il territorio e la filiera sono il necessario retroterra per ogni strategia impegnativa di innovazione, che non può riguardare i confini chiusi delle imprese, ma deve innervare tutto il retroterra da cui essa si alimenta. Le prime 11 province per numero di medie imprese sono nell'ordine: Milano, Brescia, Vicenza, Treviso, Padova, Modena, Bologna, Bergamo, Varese e Torino, ovvero le quattro **piattaforme produttive fondamentali** per le *chance* competitive italiane: *Città infinita, Pedemontana Veneta, Via Emilia e Torino-Piemonte Nord*, cui seguono piattaforme in formazione come *Città Adriatica e Valle dell'Arno*. Le medie imprese si configurano quindi come le vere stazioni di incubazione del made in Italy.

Occorre segnalare due tra i principali aspetti da cui deriverebbero i vantaggi competitivi delle imprese, ambedue connessi a un territorio concepito come mediatore che abilita ad agire globalmente: a) si fa strada la capacità di mettere in campo, mantenere e sviluppare nel tempo *specifiche competenze distintive e differenziali* rispetto alle altre im-

prese del settore di riferimento. Tale "specializzazione", oltre che materiale o del "saper fare", si afferma sempre più sul piano immateriale e cognitivo;

- b) c'è una crescente attenzione alla possibilità di dotarsi e di gestire una *dimensione relazionale* finalizzata alla collocazione attiva in sistemi organizzativi e produttivi più ampi e più estesi. L'investimento in relazioni di varia natura consente di superare le situazioni di isolamento e di dipendenza che in molti casi frenano la crescita e lo sviluppo delle imprese.

Sulla base di questi fattori generativi di vantaggi competitivi si può dire che, nelle piattaforme produttive, *per una prima fascia di imprese* la principale risorsa per modificare la propria condizione di chiusura e isolamento è rappresentata dal *know-how* accumulato nel processo di specializzazione produttiva, sia in merito alle caratteristiche delle produzioni "materiali" sia per quanto attiene le tecnologie di processo e l'organizzazione della produzione. In questo percorso l'imprenditore deve affrontare un problema critico. Si tratta del passaggio da un modo di operare basato in larga misura su conoscenze tacite ad un livello superiore di codificazione delle conoscenze interne. Gli ambiti in cui questa esigenza assume la massima visibilità sono: la creazione di una funzione autonoma di progettazione, l'introduzione del sistema di qualità aziendale e il conseguimento della certificazione, lo sviluppo dei sistemi informativi aziendali e il loro collegamento con i clienti.

Vi è poi una *seconda categoria di imprese* per le quali la risorsa principale è data dal *sapere tecnico-progettuale*. Un sapere al quale possono avere contribuito svariati fattori, tra i quali la creatività originariamente posseduta dall'impresa o anche l'acquisizione di *know-how* dai clienti. Certo, anche in questo caso si tratta di tipiche risorse immateriali, incorporate principalmente nel fattore umano di imprenditori, manager e tecnici specializzati; tuttavia qui queste risorse hanno una "qualità" diversa, essendo rap-

presentate dall'intelligenza progettuale, sulla quale l'impresa costruisce, tendenzialmente in via esclusiva, il proprio vantaggio competitivo. Essa infatti non procede verso la standardizzazione della produzione, ma verso l'incorporazione di quote crescenti di progettazione nel valore aggiunto dei prodotti. In altri termini, per queste imprese il processo innovativo non si risolve semplicemente nell'ambito delle piccole innovazioni incrementali; qui l'innovazione di prodotto assume una connotazione decisamente più spinta e il dato originario della flessibilità operativa può evolvere verso forme radicali di flessibilità strategica. Va da sé che un ulteriore aspetto caratterizzante della tipologia in oggetto è rappresentato dall'ampio ricorso al decentramento produttivo. Il fenomeno sta a sottolineare una delle varianti del processo di terziarizzazione che prende corpo con la valorizzazione dell'intelligenza progettuale (terziaria) di cui l'impresa è depositaria: se un'impresa fonda il proprio vantaggio competitivo su questo tipo di risorsa, essa sarà portata a esternalizzare alcune (nei casi estremi, tutte) operazioni direttamente produttive, per concentrarsi sulla funzione di progettazione/innovazione. In fondo, questa esternalizzazione viene talvolta a coincidere con un processo di internazionalizzazione verso Paesi in cui appare più conveniente o vantaggioso esternalizzare le produzioni. Peraltro, va detto che per questa categoria di imprese non necessariamente la dinamica di internazionalizzazione viene ricercata per ragioni di vantaggio sul costo del lavoro ma per il presidio di nuovi mercati o per la vicinanza fisico-geografica con i clienti attuali e potenziali.

In sostanza, le imprese di questa tipologia rimangono specializzate, ma l'ambito di specializzazione viene definito a un livello diverso rispetto alla specializzazione *di singola fase* di un processo produttivo. L'azienda costruisce infatti un patrimonio di conoscenze, competenze e tecnologie relative ad un insieme coordinato di fasi di lavorazione. Questa specializzazione sui processi si colloca per-

tanto più a monte rispetto a quella di prodotto, e da essa scaturisce una diversificazione anche molto spinta dei settori di sbocco. Questo secondo modello di imprese documenta inoltre comportamenti aziendali finalizzati a superare il problema chiave di fronte alla globalizzazione competitiva: *come essere presenti sui mercati globali anche quando la dimensione di impresa non è esattamente quella richiesta*. Ebbene, il problema può essere superato operando strategicamente in due direzioni complementari: migliorare la qualità del proprio contributo alla produzione e valorizzarlo tramite relazioni di rete. In altri termini, *l'ingresso e la "centralità" nelle reti globali dipende da investimenti nella qualità delle proprie competenze e prestazioni*. L'interazione a distanza nelle reti lunghe richiede maggiori livelli di conoscenze e competenze. In sostanza, la soluzione del problema competitivo delle imprese risiede nella capacità di attivare un circolo virtuoso tra sviluppo di competenze altamente qualificate e distintive e loro replicazione/moltiplicazione in un circuito di rete ampio ed esteso. Solo in questo modo le imprese possono investire in conoscenza e quindi migliorare la loro posizione relativa nelle reti globali. L'apprendimento futuro delle imprese è fortemente dipendente dalla capacità corrente di massimizzare lo sfruttamento della base conoscitiva esistente.

Agganciare il capitalismo di territorio al capitalismo delle reti

Mettere l'accento – tra le forze dell'innovazione – sull'intelligenza terziaria che si autogenera nell'azienda è un passaggio importante di ogni discorso sullo sviluppo, perché solo le aziende hanno il sapere necessario per capire quali mercati possono o non possono essere presidiati e quali rischi sono o non sono da prendere. Ma è importante anche l'intelligenza terziaria che si genera nel contesto ambientale, nelle altre imprese (fornitori, clienti, centri di servizio), nella professionalità dei lavoratori disponibili, nell'atteggiamento delle istituzioni;

nel sostegno delle associazioni, ma soprattutto con quei soggetti del capitalismo delle reti oggi indispensabili per agnanciare il tessuto delle imprese locali alla competizione globale. Resta quindi un elemento importante su cui lavorare per consolidare questo processo intrapreso dal capitalismo di territorio italiano, cioè la piena connessione con il capitalismo delle reti, fatto di Università, centri di ricerca (si pensi al Kilometro Rosso), fiere, reti finanziarie e dell'internazionalizzazione, *multiutilities*. Con quest'espressione, si vogliono intendere le reti economiche e le transazioni informative che hanno la prerogativa di essere plurilocalizzate. Flussi che prendono forma in più sistemi tra loro interconnessi, ma distinguibili e analizzabili. Tutti questi soggetti svolgono una *funzione di snodo tra flussi e luoghi*, ovvero fungono da connettori e distributori tra flussi di informazioni, merci e persone e, ad esempio, tessuto delle imprese localizzate nel sistema territoriale. Un sistema di attori che definisce il proprio ruolo economico intorno alla gestione delle "macchine a vapore" del postfordismo. Si tratta di reti *immateriali*:

- ☞ le fabbriche del capitale umano e della conoscenza, come le Università e le altre istituzioni formative;
- ☞ i servizi collettivi, compresi quelli pubblici (dalle CCIAA alle ASL alla burocrazia pubblica locale);
- ☞ le reti della creatività, del linguaggio, della comunicazione al servizio dell'impresa;
- ☞ la finanza e l'intermediazione di denaro;
- ☞ i *brand* che danno identità e personalità ai prodotti locali;
- ☞ le funzioni intelligenti di gestione del ciclo (all'interno e fuori "dalle mura" delle fabbriche – si pensi ai ruoli dei logistics provider).

Ma si tratta anche di reti *fisiche*:

- ☞ le utilities (energia, acqua, sistemi di trasporto, gas, ecc.);
- ☞ le Fiere dove si rappresentano i territori e le loro qualità produttive;
- ☞ le reti digitali e satellitari;
- ☞ ed appunto, le infrastrutture per i tra-

sporti, intesi sia come assi (autostrade, strade, ferrovie, ecc.) e nodi/terminali d'interconnessione (porti, aeroporti, interporti, ecc.).

Diviene necessario definire un modello di governance territoriale coerente con le trasformazioni in atto; ovvero in grado di erogare -alla nuova scala spaziale- quei beni competitivi che, magari, nella fase precedente erano garantiti informalmente (e gratuitamente) dalla comunità locale e/o dallo Stato, ma che oggi lo sono sempre di meno.

Il sentiero dello sviluppo passa, quindi, per un rafforzamento dell'intelligenza terziaria, sia con maggiori contenuti e professionalità di tipo terziario all'interno delle imprese (anche delle imprese industriali), sia con un'ulteriore crescita del settore dei servizi, in tutti i casi in cui la qualità e l'innovazione nascono da iniziative e competenze di produttori terziari specializzati.

Questa trasformazione si lega ad un cambiamento fondamentale che sta emergendo un po' dappertutto: *l'uso intensivo della conoscenza nella produzione di valore*. Ma attenzione: come viene fatto rilevare da coloro che hanno affrontato i problemi in termini compiutamente innovativi, non si tratta di conoscenza hard come quella codificata nella scienza o nell'high tech, ma di forme soft che sono diffuse in tutte le attività e che si legano alle capacità e all'intelligenza degli uomini.

La conoscenza che "conta", ai fini della nuova produzione (qualitativa) di valore, non è più soltanto quella incorporata nelle macchine – e dunque nei risultati dell'investimento scientifico-tecnologico fatto per lo più dai grandi operatori – ma diventa *conoscenza diffusa e relazionale*. Si tratta cioè di una conoscenza che è distribuita tra molte imprese autonome, senza essere più concentrata nel capannone della fabbrica o nel palazzo uffici delle imprese maggiori.

E proprio perché la conoscenza è oggi distribuita, cambia anche il suo contenuto: il vantaggio competitivo non è più legato a capacità tecniche esclusive, relative al prodotto (materiale) o al

processo, ma è sempre più rivolto alla *capacità di gestire relazioni, di comunicare con gli interlocutori - in primis col cliente o consumatore finale - di co-progettare il nuovo e assumere rischi condivisi con gli interlocutori*. In questa catena *si vendono significati*, prima che prodotti o prestazioni materiali: il cliente, per acquistare, ha bisogno di fidarsi del suo interlocutore, di co-progettare insieme a lui l'esperienza da fare, di sentire interpretate le sue esigenze e i suoi desideri. Bisogna, dunque, essere in grado di creare valore con l'estetica, il gusto, il design, la partecipazione emotiva all'esperienza, il servizio flessibile e di qualità. Insomma per creare valore non basta inventare o produrre una macchina: bisogna fare molto di più e di diverso, interagendo efficacemente con i clienti, con i consumatori finali, con i centri di assistenza e di manutenzione, con le catene logistiche, con la distribuzione, con le banche, con i fornitori, con i centri di ricerca. Tutte cose che si collocano fuori dei cancelli della fabbrica e riguardano quello che una volta si sarebbe detto il settore terziario. Nelle piattaforme produttive la nuova intelligenza terziaria è al servizio di tutta l'economia. Lo dimostrano quelle imprese che, pur nella crescita a scala internazionale, hanno mantenuto saldi rapporti con il territorio per utilizzarne le diffuse competenze terziarie. In questi casi, le funzioni di servizio non vengono ricavate principalmente all'interno dell'azienda, ma nel complesso di attività esterne, autonome, che vendono servizi alla manifattura. Diverse sono le strategie per accedere a questi servizi, la più interessante delle quali, proprio perché mette in moto competenze relazionali, è quella di ricorrere a quelli che vengono definiti *"integratori di filiera"*, agenti la cui principale competenza è l'integrazione del ciclo di impresa attraverso la messa in rete dell'azienda con servizi di alto valore aggiunto.

In ogni caso, il rapporto tra intelligenza terziaria e manifattura è un rapporto di complementarità: la prima lavora

Il seminario estivo di Symbola

sulla seconda, e la seconda utilizza la prima come fonte di innovazione. Solo che una volta la manifattura poteva legarsi soprattutto all'innovazione tecnologica e relegare i servizi interni nel ruolo di retroterra utile. Oggi, quei ser-

vizi sono la fonte primaria dell'innovazione, e anche la bussola con cui diventa possibile selezionare la tecnologia utile. L'intelligenza terziaria, sia interna che esterna alle imprese, diventa oggi, per numerose imprese, fonte di

innovazione e mezzo per la creazione di valore.

Il testo integrale della relazione del prof. Aldo Bonomi è riportato nel sito di Symbola, <http://www.symbola.net>.