

ETAS



a cura di RENATO FIOCCA

RILEGGERE L'IMPRESA

RELAZIONI, RISORSE E RETI: UN NUOVO MODELLO DI MANAGEMENT

Rileggere l'impresa

*Relazioni, risorse e reti:
un nuovo modello di management*

A CURA DI
RENATO FIOCCA

Contributi di

*F. Ancarani, S. Baraldi, F. Belussi, M. Benassi, R. Bocconcelli, C. Cantù,
A. Capaldo, S. Castaldo, D. Corsaro, M. Costabile, A. Cova,
B. Di Bernardo, R. Fiocca, R.C. Gambetti, A. Ganzaroli, R. Grandinetti,
F. Masciarelli, F. Montagnini, L. Pilotti, E. Prandelli, A. Prencipe,
I. Snehota, A. Tunisini, A. Tzannis, G. Verona, E. Zaninotto*



I diritti di autore di questo volume sono devoluti a FISM (Federazione Italiana Sclerosi Multipla)

Redazione e fotocomposizione: Norma, Parma

ISBN 978-88-453-1413-1

Copyright © 2007 RCS Libri S. p. A.
Prima edizione Etas: ottobre 2007

www.etaslab.it

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail: segreteria@aidro.org e sito web www.aidro.org.

Sommario

	Introduzione. Perché rileggere l'impresa	
	<i>di Renato Fiocca</i>	IX
	I. IMPRESA, FIDUCIA, INTERAZIONE	
CAPITOLO 1	Complessità e risorse d'impresa	
	<i>di Renato Fiocca e Francesca Montagnini</i>	3
	1.1 Capitale iniziale e capitale di relazione	3
	1.2 L'impresa nella complessità	5
	1.3 Il dominio delle risorse d'impresa	9
	1.4 Dalla contrapposizione tangibile-intangibile alla "giusta" combinazione di risorse	14
	1.5 Le risorse chiave per il dominio della complessità	16
	<i>Note</i>	23
	<i>Bibliografia</i>	24
CAPITOLO 2	Trust management	
	<i>di Sandro Castaldo</i>	27
	2.1 Introduzione	27
	2.2 Il valore della fiducia: stabilizzare le relazioni dell'impresa	28
	2.3 Il perno della fiducia: attenuare il rischio e l'incertezza decisionale	31
	2.4 I diversi contenuti della fiducia	33
	2.5 Gli antecedenti della fiducia	36
	2.6 Le strategie di accrescimento della fiducia	37
	2.7 Conclusioni: implicazioni per il <i>trust management</i>	41
	<i>Note</i>	44
	<i>Bibliografia</i>	46

CAPITOLO 3	Valore, relazioni e confini d'impresa <i>di Renata Fiocca, Francesca Montagnini, Ivan Snehota e Alessandra Tzannis</i>	50
	3.1 Valore e relazioni d'impresa	50
	3.2 Quali relazioni per l'impresa	53
	3.3 Il processo relazioni-risorse	55
	3.4 I confini d'impresa in una prospettiva relazionale	57
	3.5 Confini e <i>network picture</i> : ipotesi di ricerca per il futuro	64
	<i>Note</i>	71
	<i>Bibliografia</i>	71
II. LE RETI		
CAPITOLO 4	Convergenza settoriale e strategie co-operative. Ipotesi di ricerca ed evidenze empiriche <i>di Fabio Ancarani, Chiara Cantù e Michele Costabile</i>	75
	4.1 Introduzione	75
	4.2 Gli studi su convergenza ed eterogeneità delle risorse: una review della letteratura	78
	4.2.1 Gli studi sulla convergenza	78
	4.2.2 Gli studi su eterogeneità e complementarità delle risorse	83
	4.3 La convergenza tra network	86
	4.4 Uno studio di casi a elevata visibilità	92
	4.4.1 Innéov Fermeté	92
	4.4.2 Symbian (versus Microsoft)	94
	4.4.3 Il progetto FACILE	97
	4.5 Conclusioni e implicazioni manageriali	102
	<i>Note</i>	104
	<i>Bibliografia</i>	106
CAPITOLO 5	Le reti per il governo dell'attività economica: le relazioni tra produttori di arredamento e <i>design firms</i> <i>di Antonio Capaldo</i>	111
	5.1 Introduzione	111
	5.2 <i>Embeddedness</i> , reti e governo dell'attività economica	112
	5.2.1 Il network quale distinta forma di organizzazione	113
	5.2.2 Meccanismi sociali e performance dell'azione economica	116
	5.3 Il contesto della ricerca: l'industria italiana dell'arredamento design-intensive	120
	5.3.1 Legami forti e legami deboli	121
	5.4 Struttura della ricerca e metodi di indagine	122
	5.5 Le relazioni tra imprese committenti e <i>design firms</i>	126
	5.5.1 Le relazioni impresa committente- <i>design firm</i> quali processi di interazione sociale	128
	5.5.2 Antecedenti relazionali della collaborazione	131
	5.6 Il governo delle relazioni impresa committente- <i>design firm</i>	132

	5.6.1 I meccanismi sociali per il governo delle relazioni	133
	5.6.2 Meccanismi sociali e contenuti di conoscenza delle relazioni	136
	5.6.3 Effetti di feedback	142
	5.7 Discussione, implicazioni e traiettorie per la ricerca futura	143
	<i>Note</i>	146
	<i>Bibliografia</i>	146
CAPITOLO 6	Reti virtuali e brokering di innovazione	
	<i>di Emanuela Prandelli e Gianmario Verona</i>	151
	6.1 Introduzione	151
	6.2 I broker tecnologici	152
	6.3 Un'analisi esplorativa dei broker virtuali di tecnologia	156
	6.3.1 I <i>solution providers</i>	156
	6.3.2 I <i>technology marketplaces</i>	158
	6.3.3 Gli <i>industry marketplaces</i>	161
	6.4 Discussione e conclusioni	165
	6.4.1 Elementi distintivi dei broker virtuali	166
	6.4.2 Implicazioni teoriche e manageriali	169
	6.4.3 Implicazioni di policy	170
	6.4.4 Limiti e direzione della ricerca futura	171
	<i>Note</i>	171
	<i>Bibliografia</i>	172
CAPITOLO 7	Distretti e cluster verso nuove forme di agglomerazione territoriale di imprese	
	<i>di Fiorenza Belussi</i>	176
	7.1 Introduzione	176
	7.2 Alle origini del dibattito sull'agglomerazione	179
	7.3 Distretti marshalliani e cluster funzionali porteriani	182
	7.3.1 Il concetto di cluster	182
	7.3.2 Il concetto di distretto industriale	184
	7.3.3 Distretto industriale e cluster: una comparazione	187
	7.4 La recente letteratura su distretti e cluster: modelli territoriali diversi o <i>overlapping</i> terminologico?	190
	7.5 Distretti e cluster: sviluppo, misurazione e modelli di imprese	192
	7.5.1 Il processo di evoluzione di distretti e cluster	192
	7.5.2 La misurazione delle relazioni interne ed esterne nei distretti e cluster	194
	7.5.3 Eterogeneità e varietà delle imprese	196
	7.6 Evoluzione dei modelli distrettuali e dei cluster territoriali italiani e stranieri	200
	7.6.1 Il ciclo di vita dei D&C	200
	7.6.2 Una tassonomia ragionata dei modelli di D&C	203
	7.7 Alcune conclusioni	205
	<i>Note</i>	206
	<i>Bibliografia</i>	207

CAPITOLO 8	Capitale sociale, reti di relazioni e innovazione <i>di Francesca Masciarelli, Andrea Prencipe ed Enrico Zaninotto</i>	213
	8.1 Introduzione	213
	8.2 Contesti territoriali e innovazione	215
	8.3 Capitale sociale e innovazione	218
	8.4 Accesso alla conoscenza, innovazione e capitale sociale: una direzione di ricerca	222
	8.5 Tentativi di verifica empirica	225
	8.6 Conclusioni: le politiche a favore della concentrazione territoriale dell'innovazione	229
	<i>Note</i>	231
	<i>Bibliografia</i>	232
III. PRODUZIONE, SUPPLY CHAIN E CLIENTE		
CAPITOLO 9	La modularità: impatti sui mercati e sulle organizzazioni <i>di Mario Benassi</i>	237
	9.1 Introduzione	237
	9.2 Modularità: le radici concettuali	240
	9.3 Modularità nei mercati e nello sviluppo prodotti	243
	9.4 Effetti della modularità	247
	9.5 Modularità, imprese e organizzazioni	250
	9.6 Tracce di organizzazioni modulari	253
	9.7 Conclusioni	256
	<i>Note</i>	256
	<i>Bibliografia</i>	257
CAPITOLO 10	Creazione del valore per il cliente e Supply Chain Management <i>di Roberta Bocconcelli e Annalisa Tunisini</i>	259
	10.1 Premessa	259
	10.2 Orientamento al mercato e SCM	260
	10.2.1 Valore, relazioni, processi	260
	10.2.2 Valore per il cliente e SCM	263
	10.3 Relazioni upstream e processi manageriali	268
	10.4 Riflessioni conclusive	275
	<i>Bibliografia</i>	277
CAPITOLO 11	Dal portafoglio clienti al portafoglio relazioni/risorse <i>di Daniela Corsaro, Renato Fiocca e Annalisa Tunisini</i>	280
	11.1 Le analisi di portafoglio: primi sviluppi	280
	11.2 Dal portafoglio clienti al portafoglio relazioni	282
	11.3 Logiche sottostanti al concetto di portafoglio relazioni	285
	11.4 La convergenza tra risorse e relazioni	288
	11.5 Il portafoglio relazioni/risorse	289

11.5.1 L'individuazione del valore attuale	290
11.5.2 Il confronto con il valore atteso	292
11.6 Implicazioni per il management	294
11.7 Conclusioni	295
<i>Bibliografia</i>	296

IV. NUOVI MERCATI, NUOVI CONSUMATORI

CAPITOLO 12

Consumatori e imprese nei contesti di esperienza

<i>di Barbara Di Bernardo e Roberto Grandinetti</i>	301
12.1 Il marketing dei servizi: nascita e difesa di un'identità	301
12.2 Beni, servizi o ibridi?	302
12.3 Una nuova prospettiva di analisi dei beni e dei servizi	304
12.4 Processi di consumo e contesti di esperienza	307
12.4.1 Contesti di consumo intermediati e non intermediati	307
12.4.2 I contesti di consumo come spazi relazionali e cognitivi	309
12.5 Le emozioni nei contesti di esperienza	311
12.5.1 Intelligenza emotiva nel consumo	311
12.5.2 Alle origini del cambiamento in corso	312
12.6 La coproduzione di valore nei contesti di esperienza	313
12.6.1 Le tendenze evolutive nella coproduzione di valore	313
12.6.2 I contesti di acquisto-esperienza	315
12.7 La creazione di una rete di contesti di esperienza	317
12.7.1 Produzione dei contesti e produzione di senso	317
12.7.2 Selezionare i contesti e gestire la complessità	318
<i>Note</i>	322
<i>Bibliografia</i>	323

CAPITOLO 13

Internet e il "vantaggio relazionale".

Dalla differenziazione al *consumer engagement* nelle strategie di marca

<i>di Renato Fiocca e Rossella Chiara Gambetti</i>	326
13.1 Introduzione	326
13.2 Internet e le relazioni impresa-mercato	327
13.3 Internet e la differenziazione: l'impatto sul vantaggio competitivo	331
13.4 Internet e i processi di brand management: la creazione di risorse immateriali e di valore attraverso le relazioni in rete	335
13.4.1 Il <i>consumer engagement</i> attraverso la socializzazione: le <i>brand community</i> e i <i>brand blog</i> online	339
13.4.2 Il <i>consumer engagement</i> attraverso l'intrattenimento: l'online <i>brand entertainment</i>	348
<i>Note</i>	354
<i>Bibliografia</i>	355

V. MISURARE E SUPERARE IL PRESENTE

CAPITOLO 14	L'impresa come network di relazioni: un nuovo "teatro" per la misurazione delle performance? <i>di Stefano Baraldi</i>	359
	14.1 La misurazione delle performance aziendali: perché e come uscire dal solco della tradizione	359
	14.2 Nuovi strumenti	361
	14.2.1 La <i>customer profitability analysis</i>	362
	14.2.2 Il <i>Balanced Scorecard</i>	365
	14.2.3 Il <i>performance prism</i>	368
	14.3 Nuovi "territori"	370
	14.4 Nuovi processi	371
	14.5 Nuovi attori	373
	14.6 Nuovi <i>caveat...</i> e nuove prospettive	373
	<i>Note</i>	374
	<i>Bibliografia</i>	374
CAPITOLO 15	Quali reti <i>oltre</i> il networking? Co-generatori di emergenti ecologie del valore e Meta-Corporation <i>di Andrea Ganzaroli e Luciano Pilotti</i>	376
	15.1 Premessa	376
	15.2 Natura e valore della conoscenza. Oltre il potenziale delle nuove tecnologie	377
	15.3 I limiti della proprietà intellettuale nell'economia della conoscenza	380
	15.4 Una via alternativa: la costruzione di ecologie del valore	383
	15.4.1 Il caso dell'open source	383
	15.4.2 Perché le comunità OS sono un'ecologia?	386
	15.4.3 La creatività ecologica: alcune prime astrazioni	387
	15.5 Analizzare le ecologie: tracce di una metodologia	390
	15.6 La nuova alleanza tra etica e business eco-system: l'emersione della Meta-Corporation	393
	<i>Note</i>	400
	<i>Bibliografia</i>	400
	Postfazione <i>di Alberto Cova</i>	403
	Gli autori	407

Gli autori

Fabio Ancarani è professore straordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Alma Mater Studiorum, Università di Bologna e Docente Senior Area Marketing, SDA Bocconi School of Management.

Stefano Baraldi è professore straordinario di Programmazione e Controllo presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica di Milano, ove è vicedirettore del Ce.Ri.S.Ma.S. – Centro di Ricerche e Studi in Management Sanitario.

Fiorenza Belussi è professore associato in Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università di Padova. Specializzata nel campo delle ricerche industriali e sui processi di innovazione delle imprese. Ha pubblicato numerosi articoli a livello internazionale.

Mario Benassi è professore straordinario di Economia e Gestione di Impresa. Insegna presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università degli Studi di Milano ed è membro del Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche.

Roberta Bocconcelli è assegnista di ricerca presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo” e docente di Economia e Gestione dell'Impresa al Corso di Laurea in Informatica Applicata della Facoltà di Scienze e Tecnologia della stessa Università.

Chiara Cantù è assegnista di ricerca presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e docente a contratto nella Facoltà di Economia dell'Università degli studi di Macerata.

Antonio Capaldo è Ph.D. in Direzione Aziendale, è professore associato presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, dove insegna Economia e Gestione delle Imprese.

Sandro Castaldo è professore ordinario presso l'Università Bocconi, dove insegna Marketing, Retailing e Trade Marketing & Channel Management. Docente Senior e Direttore dell'Area Marketing.

Daniela Corsaro è dottoranda in Gestione di Impresa presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Michele Costabile è ordinario di Gestione d'Impresa e Marketing nell'Università della Calabria (Campus di Arcavacata - Cosenza); insegna Marketing nella SDA Bocconi School of Management di Milano e Marketing Internazionale nell'Università Luiss Guido Carli di Roma.

Alberto Cova è Preside della Facoltà di Economia. Professore ordinario di Storia Economica. Direttore dell'Istituto di Storia Economica e sociale "M. Romani". Ha insegnato all'Università degli Studi di Milano e Bergamo.

Barbara Di Bernardo è professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università di Padova. Docente di Marketing e Presidente del Corso di Laurea magistrale in Economia dei "Sistemi produttivi".

Renato Fiocca è professore ordinario di Marketing nella Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, direttore di Centrimark (Centro di Ricerche di Marketing) e coordinatore del Dottorato in Management della stessa Università.

Rossella C. Gambetti è ricercatrice di Economia e Gestione delle Imprese all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e collabora con il Laboratorio di ricerche sulla comunicazione aziendale della stessa Università.

Andrea Ganzaroli è professore aggregato di Economia e Gestione dell'innovazione presso la Facoltà di Scienze dell'Università degli Studi di Milano

Roberto Grandinetti è professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Scienze Statistiche dell'Università degli Studi di Padova e presidente dell'istituto di ricerche socio-economiche Ires Veneto.

Francesca Masciarelli è dottoranda presso la Scuola di Dottorato in Economia e Management del CIFREM (Università di Trento).

Francesca Montagnini è dottore di ricerca in Gestione d'Impresa presso la facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e docente di Marketing presso la stessa facoltà. Collabora con Centrimark – Centro di ricerca di marketing.

Luciano Pilotti è professore ordinario di Management presso l'Università degli Studi di Milano e collabora con diversi network di ricerca nazionali e internazionali.

Emanuela Prandelli è professore associato di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università Bocconi e docente Senior Presso la SDA Bocconi School of Management

Andrea Prencipe è professore straordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università. d'Annunzio, Chieti Pescara, ed Honorary Professor presso lo SPRU – Università del Sussex.

Ivan Snehota è professore ordinario di Marketing presso la facoltà di Scienze della Comunicazione dell'Università della Svizzera italiana di Lugano (Svizzera).

Annalisa Tunisini è professore straordinario di Economia e Gestione delle Imprese all'Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", membro del Comitato Direttivo della Società Italiana di Marketing e redattore capo della rivista *Mercati e Competitività*.

Alessandra Tzannis è dottoranda di ricerca presso la facoltà di Economia dell'Università di Bergamo.

Gianmario Verona è professore associato di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università Bocconi e Visiting Associate Professor of Management presso la Tuck School of Business at Dartmouth College.

Enrico Zaninotto è professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università di Trento e coordinatore del CIFREM (Centro interdipartimentale per la formazione alla ricerca in Economia e Management) che ospita il Dottorato di ricerca in Economia e Management.

15 Quali reti *oltre* il networking? Co-generatori di emergenti ecologie del valore e Meta-Corporation

di Andrea Ganzaroli e Luciano Pilotti

15.1 Premessa

Questo contributo si propone di sviluppare la prospettiva delle reti oltre il tradizionale ambito *strutturalista* – teorico e metodologico – attraverso il supporto auto-costruttivo di co-generatori condivisi – di adattamento, apprendimento e innovazione – ammessi da ecologie del valore di una estesa *stakeholdership*. Ecologie del valore dunque come strategia di sviluppo *post-strutturalista* capace di meglio sostenere sia la creatività individuale e collettiva attraverso la costituzione di contesti di apprendimento aperti, interattivi e condivisi, sia la partecipazione (diretta e indiretta) di una moltitudine di attori che volontariamente (e spesso involontariamente) scelgono di apportare capacità, competenze (ma anche passioni ed emozioni) all’“impresa” anche oltre i suoi confini proprietari e di una profittabilità di breve e *state contingent*. In questa prospettiva, perciò, il valore non è dato e trasferito solo attraverso la tradizionale supply chain per minimizzazione dei costi transattivi, ma attivamente co-generato costruttivamente o de-costruttivamente. Ciò che avviene attraverso un processo di interazione tra una rete complessa (multistrato e multiobiettivo) di attori che forniscono spontaneamente e in modo volontario (che non esclude l’involontarietà nella cessione-acquisizione di risorse) il proprio contributo di conoscenza ed esperienza al processo di co-creazione del valore con altri attori interni e/o esterni all’impresa o al network di riferimento. La complessità della rete di appartenenza di tale comunità multidimensionale di agenti non è dunque tanto legata alla dimensione in sé – che si fa porosa come nei confini settoriali – ma alla densità delle relazioni tra di loro e alla loro direzione. In prevalenza queste si rivelano deboli e ne rendono il comportamento altamente imprevedibile perché sfugge ai consueti canoni della razionalità e del determinismo strutturalisti. Ma proprio in questa complessità risiede il maggior potenziale di creatività che contraddistingue le ecologie del valore: nella loro capacità di trasformarsi ed evolvere facendo leva sul potenziale “resi-

duo” e – spesso – inespesso (tacito o *embedded*) che è immerso in questa rete di legami deboli, alimentata da fiducia e *reputation*, ma anche da *logiche di dono* (Amin, 1998). Ed è proprio da questo punto di vista che le ecologie del valore si propongono come forme organizzative complesse oltre la rete, tra attori che sono parte di *community of best practice* (intra e interimpresa) e/o di network o di “reti di reti” (*extended multilocalized cluster*) o *hypernetwork of practice* connessi da *sharing project modules* (Andriani, Atkinson Bowden, Hall, 2004). Nuove e complesse strutture di coordinamento aperte che operano mixando linguaggi formali e informali, azioni volontarie e involontarie, ma anche caso e necessità capaci di scomporsi e ricomporsi per progetti o moduli di progetto mirati e focalizzati lungo accoppiamenti dinamici tra linguaggi formali o codificati e non codificati o caratterizzati da *tacitiness*.

L'allocazione del valore di un tale contesto di scambi multistrato, reso anche più complesso e articolato dalla crescente centralità di *intangibles*, di risorse identitarie e di estese comunità di attori (di team o gruppi di agenti) interimpresa, sembra superare il tradizionale trade-off tra competizione e cooperazione o tra modelli proprietari e non proprietari (*pure open source model*¹ e *blur open source model*) a favore di relazioni fiduciarie e di senso, dove queste contrapposizioni si ricompongono dando forma a una nuova (Meta-)Corporation, diversa da quella che ci era stata consegnata dal fordismo, meglio in grado di sostenere la sfida della globalizzazione e dell'accesso diffuso alla conoscenza con modelli produttivi (e di consumo) *bottom-up* (Benkler, 2006) piuttosto che *top-down*. Una Meta-Corporation che riflessivamente (Tsoukas, 2005) rimette al centro della creazione di valore non tanto il prodotto e il cliente, ma l'uomo e i suoi valori così come l'ambiente fisico o morale nel quale operano,² per orientarne modelli congiunti di produzione-consumo utili a modelli (anche non proprietari, “di dono” o non profit) e traiettorie di sostenibilità (per una qualità sostanziale dei profitti e delle risorse coinvolte) che ricostruiscono connettivamente i rapporti tra nuova manifattura, servizi e conoscenze.

15.2 Natura e valore della conoscenza. Oltre il potenziale delle nuove tecnologie

È dunque dalla conoscenza che è utile ripartire. Il concetto di economia della conoscenza è stato coniato, secondo Foray (2004), non solo per evidenziare il sempre maggiore ruolo svolto dalla conoscenza nella produzione e consumo che è una tendenza ormai secolare, ma per sottolineare il potenziale rivoluzionario che deriva dalla combinazione di questo trend con quello molto più recente di sviluppo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Lo sviluppo di queste tecnologie, infatti, ha avuto un forte impatto nei modi tradizionali di produrre e distribuire conoscenza dando luogo al formarsi di modelli organizzativi e di coordinamento del tutto originali – o *bottom-up* direbbe Benkler (2006) – che coinvolgono in modo continuo e diretto gli utenti nella co-produzione di nuove conoscenze e innovazioni congiunte quali, appunto, le ecologie del valore.

Per tentare di caratterizzare il potenziale insito nell'incontro tra conoscenze e nuove tecnologie per l'accesso diffuso alle risorse di informazione e per la loro produzione è utile distinguere tra due forme prevalenti di conoscenza – tacita e codificata. Due forme che si integrano e completano vicendevolmente, per evidenziare come le stesse si alimentino all'interno di un processo co-generativo di nuova conoscenza (Nonaka, Takeuchi, 1996; Rullani, 2006). Questa categorizzazione è stata originariamente introdotta da Polanyi per distinguere tra *know why* e *know-how*. Le conoscenze codificate sono conoscenze di cui siamo completamente consapevoli e di cui siamo capaci di descrivere il funzionamento attraverso l'utilizzo di un linguaggio formale e che per questo sono facilmente trasferibili. Le tacite, al contrario, identificano capacità di cui siamo solo parzialmente consapevoli e in grado di specificare, e trovano forme di trasmissione spesso imprevedibili e non replicabili. Le conoscenze codificate, perciò, sono basate sul ragionamento deduttivo e la verifica interattiva circa la loro consistenza e utilizzo per la loro replicabilità. Le seconde, al contrario, si basano sulla generazione all'interno di un dato contesto sociale e culturale che è spazialmente e temporalmente definito, e spesso sono valide in quello e quel solo contesto. Tacito e codificato definiscono dunque diversi ambiti di trasferibilità della conoscenza. Le conoscenze codificate sono globali, perché sono accessibili e trasferibili a chiunque conosca il linguaggio attraverso cui le stesse sono state codificate. Le conoscenze tacite, al contrario, sono locali. La loro trasferibilità e replicabilità è condizionata all'appartenenza e identificazione con il sistema delle pratiche e dei valori che sono propri di un luogo e di uno spazio ben definito, a cui contribuiscono in modo determinante ad attribuire significato e valore oltre che un senso condiviso.

Infine, tacito e codificato allora non costituiscono gli estremi di un continuo monodimensionale, ma parti complementari di un ciclo generativo di nuova conoscenza nel loro ricombinarsi. Una volta che una conoscenza è stata codificata – è stata tradotta in un sistema di regole e condizioni che se rispettate producono un risultato atteso con una certa affidabilità – è ri-contestualizzata – tradotta nuovamente in un sistema di prassi e di credenze che sono specifiche di un luogo. Questo implica che una conoscenza una volta trasferita non è semplicemente applicata – utilizzata così come previsto e indicato dal produttore –, ma decostruita e adattata al contesto di riferimento. Questa opera di de-costruzione e ri-costruzione è resa necessaria dal fatto che le condizioni di contesto – le prassi e i valori locali a cui la tecnologia originale fa riferimento – non sono completamente e necessariamente valide nel nuovo contesto di adozione, perché entrambi sono il prodotto di contesti storico-istituzionali diversi. Il trasferimento di conoscenze codificate, perciò, si trasforma in un'occasione di apprendimento reciproco, dove entrambe le parti possono divenire consapevoli delle migliori best practice, da una parte, e delle proprie differenze esplicitandole e, dall'altra, delle reciproche diversità. Le conoscenze codificate, infatti, altro non sono che modi di vedere la realtà che, se diverse sono condotte entro un orizzonte di compatibilità minima e consentono di meglio mappare le specificità di ciascuno valorizzando all'interno di una infrastruttura/piattaforma per un apprendimento condiviso.

È evidente che le dinamiche evolutive, in questa prospettiva, perdono il loro ca-

rattere di linearità per divenire intrinsecamente complesse. Ogni nuova conoscenza non costituisce più un mattone che si inserisce all'interno di un edificio che non abbiamo ancora completato ma la cui architettura è comunque definita. Ma, al contrario, è portatore di un potenziale emergente, che inizia a retroagire sul contesto ridefinendone continuamente i contorni fin tanto che il differenziale cumulato fra atteso ed esperito diventa tale da innescare un “processo rivoluzionario”, attraverso cui si trasforma completamente il contesto di esperienza e apprendimento (Kuhn, 1995; Dosi, 1982).

Quale, quindi, il potenziale incorporato nello sviluppo delle nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione? È evidente, a questo proposito, che si va determinando un allargamento sostanziale della base di condivisione del sapere codificato. Questo avviene attraverso un drastico abbattimento dei costi sostenuti, da una parte, dal produttore per il trasferimento di conoscenze codificate e, dall'altra, dall'utilizzatore per l'accesso alle risorse di conoscenza complementari a quello stesso trasferimento. Le stesse conoscenze tacite reciproche tendono inconsapevolmente a ricombinarsi costituendo fonti primarie di nuove competenze condivise. Lo stesso sviluppo ha impattato positivamente anche per quanto concerne i costi di produzione diretti di nuova conoscenza attraverso:

1. un abbattimento dei costi fissi per l'acquisizione di nuova e più adatta strumentazione;
2. una semplificazione del grado di competenza e dell'apprendimento necessario per interagire efficacemente con questo tipo di strumentazione.

È quindi possibile arrivare a un allargamento complessivo della base di produzione e sperimentazione del sapere con enorme guadagno sia in termini di tempo e sia di profondità dello sviluppo di nuove conoscenze da attività di *mining* più focalizzate. Lo sviluppo di queste tecnologie ha permesso di cortocircuitare le distanze attivando scambi di conoscenze tra luoghi culturalmente e socialmente distanti ponendo le basi per un più rapido sviluppo della varietà, più che della quantità, di conoscenze disponibili. La misura di questa varietà dipenderà da quanto la conoscenza sarà lasciata libera di fluire nella rete interna e in quella esterna alla continua ricerca del luogo dove può esprimere il massimo del valore. Così facendo la conoscenza potrà continuamente incorporare il valore e il significato delle esperienze locali divenendo allo stesso tempo sempre più astratta e sempre più concreta. Sempre più astratta perché la sua definizione (il suo orizzonte di applicazione) diviene sempre meno dipendente dalle specificità di ciascun contesto. Sempre più concreta perché attraverso la continua inclusione di esperienze locali (varietà) aumenta anche il numero delle risposte che il sistema è potenzialmente in grado di auto-generare (per ricombinazione di varietà esistenti) a parità di costo.

Da qui la spinta di queste tecnologie “oltre” il loro stesso limite tecnico-sociale che è di integrazione dinamica e contestualizzata tra tacito e codificato, tra consapevole e inconsapevole, estendendo il valore della conoscenza tra più contesti e ambiti applicativi, ma anche la sfida dell'attribuzione del valore ai soggetti che

quelle conoscenze producono, detengono o distribuiscono attraverso i diritti di proprietà intellettuale e che si complessifica al crescere delle componenti digitali di quei beni o delle conoscenze incorporate.

15.3 I limiti della proprietà intellettuale nell'economia della conoscenza

L'istituto della proprietà intellettuale ha rappresentato storicamente lo strumento attraverso cui la società ha incentivato la produzione e distribuzione di nuova conoscenza/informazione. La decisione di estendere l'applicazione di questo istituto alla sfera delle conoscenze applicative e all'espressione di idee è stata tradizionalmente giustificata facendo riferimento alla natura pubblica di queste risorse ovvero al loro non essere rivali e non esclusive nel consumo. Il consumo di conoscenza/informazione, da una parte, non produce alcuna scarsità. Se qualcuno utilizza il teorema di Pitagora per risolvere un problema, lo stesso rimane nella disponibilità comune per la risoluzione di altri problemi. La conoscenza/informazione, una volta che è stata prodotta, è difficilmente escludibile. Le ragioni sono diverse, e tra esse le più importanti sono la possibilità di applicare il *reverse engineering* – risalire a una conoscenza a partire dall'output che questa produce – o acquisire le risorse umane che hanno partecipato all'innovazione. Il soddisfacimento di entrambe queste condizioni implica che nessuno dovrebbe avere interesse a investire nella produzione di nuova conoscenza se non in presenza di strumenti di garanzia a tutela dello stesso. L'istituzione di un diritto esclusivo, anche se limitato nel tempo, sul valore commerciale di una conoscenza o l'espressione di un'idea rappresenta lo strumento attraverso cui la produzione di conoscenza è incentivata. È evidente che così facendo la società rinuncia a parte del valore, a causa dei maggiori prezzi imposti in regime di monopolio, ma, dall'altra, beneficia di un bene che altrimenti non sarebbe stato prodotto (Shapiro, Farrell, 2004; Calderini, 2005).

Gli sviluppi recenti, anche nel campo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, sembrano aver messo a dura prova la funzionalità e tenuta regolatrice di questo istituto. Gli esempi più evidenti di questa difficoltà sono tipicamente riscontrabili nell'industria dei *contents media*, dove la digitalizzazione dei prodotti unitamente al potenziale di copia della rete ha dato luogo a una battaglia senza esclusioni di colpi tra distributori, produttori e utilizzatori di contenuti. I primi infatti sostengono che in assenza di copyright non ci sarebbero contenuti da copiare. I secondi, al contrario, sostengono che il copyright è divenuto un'inutile barriera alla condivisione dei contenuti stessi e che gli elevati costi di accesso ai canali distributivi costituisca una seria minaccia allo sviluppo della creatività (Lessig, 1999, 2001, 2004). Lo stesso, come noto, succede, nel mondo del software e delle tecnologie informatiche in generale, dove i grandi produttori sostengono la necessità di rafforzare il sistema del copyright a tutela del valore degli investimenti fatti dall'impresa in ricerca e sviluppo, mentre i piccoli produttori sostengono la necessità di aprire l'accesso ai *codici sorgenti* per garantire la pluralità dell'informazione e dello sviluppo e per non rimanere legati al potere di

poche grandi imprese. Un dibattito che tuttavia colpisce anche il settore delle biotecnologie, dove le imprese sono spesso accusate di deprecare intere comunità del loro valore culturale, oltre che economico, imponendo brevetti o copyright su risorse della flora e della fauna che a quelle comunità appartengono storicamente e culturalmente. Come? Brevettandone per esempio la sequenza genetica. La dimensione e la trasversalità di queste denunce evidenziano, con tutta probabilità, che siamo di fronte a un problema strutturale ed endemico e che le condizioni di contesto che garantivano la reciproca convenienza di questo contratto di scambio sono venute meno.

Quali, quindi, i motivi che giustificano i cedimenti o i limiti di un'istituzione storica, alla radice stessa del nostro capitalismo, come la proprietà intellettuale?

In estrema sintesi, due sono a nostro parere le ragioni di fondo.

La prima è legata alla natura stessa della conoscenza e al conseguente modo in cui produzione, distribuzione e consumo sono tra loro collegati. Nella prospettiva neoclassica del mercato, che costituisce il fondamento teorico su cui poggia il funzionamento dell'istituto della proprietà intellettuale, queste attività sono collegate tra loro in modo sequenziale/lineare. L'idea, in altre parole, è che la conoscenza è il dominio della scienza, mentre la tecnologia – l'applicazione di una conoscenza a uno scopo – è il dominio dell'industria. Non esiste, secondo questa prospettiva, alcuna interdipendenza tra questi due mondi. La separazione storica che ne ha contraddistinto lo sviluppo è tuttora evidente, come suggerito da Dasgupta e David (1994), nelle diverse prassi e nei diversi sistemi di incentivazione che regolano il funzionamento di queste due arene o comunità. Nell'arena o comunità della scienza il principale valore è la *reputation*, che definisce la credibilità che lo scienziato si è conquistato agli occhi dei suoi pari e che, indirettamente, incentiva i possibili finanziatori a investire su quelle aree. Ogni scienziato, in questo quadro di riferimento, è portato, perciò, a diffondere i risultati della propria ricerca allo scopo di guadagnare reputazione nella comunità e non necessariamente con una connessione diretta alla loro profittabilità. Gli imprenditori – applicatori o tecnologi – invece, sono orientati al profitto e spesso a un profitto di breve, ottenuto dalla produzione e vendita delle loro tecnologie. Il loro vantaggio competitivo deriva dalla capacità di escludere gli altri dalla possibilità di avere accesso all'applicazione di una data conoscenza secondo una logica monopolistica. L'accorciarsi dei tempi di sviluppo, il venir meno del supporto pubblico alla ricerca e la sempre maggiore importanza acquisita dalle fasi a valle per lo stesso sviluppo della conoscenza scientifica hanno fatto sì che la separazione storica tra questi due mondi sia venuta meno determinando il contaminarsi dei meccanismi di incentivazione e, almeno sino a oggi, il pervadere degli incentivi privati anche nel campo della scienza. Questo ha determinato un impoverimento netto dello stock di conoscenza liberamente disponibile e un conseguente restringersi degli spazi di sviluppo disponibili concentrandosi su quelle più promettenti in relazione al tempo di realizzazione e ai mercati potenziali. Lo sviluppo di applicazioni alternative a quelle previste dal detentore del brevetto richiede, infatti, di ottenere comunque una licenza per l'uso di quella conoscenza, un vincolo, perciò, che può prevenire a priori lo sviluppo di queste applicazioni per gli elevati costi di licenza.

Un secondo fattore, sempre ricollegabile alla prima ragione, è legato alla natura cumulativa della conoscenza. La conoscenza, infatti, non costituisce solo l'output di un processo creativo, ma anche il suo principale input. L'attribuzione di un diritto di proprietà sul risultato di un processo tenderà a retroagire sui costi stessi dell'innovazione. Il peso di questi costi è accettabile nella misura in cui il processo di sviluppo è lento (per cui l'attribuzione di questo diritto dovrà permettere al produttore di realizzare il *giusto profitto* senza influenzare negativamente le opportunità di sviluppo futuro) e le innovazioni non hanno carattere sistemico. Se cade anche solo una di queste condizioni si ha un progressivo aumento dei costi dell'innovazione come conseguenza dell'aumento dei costi di transazione associati alla negoziazione della proprietà tra le parti. L'accorciarsi dei tempi, come si è appena visto, determina un maggior potere negoziale del detentore del diritto di proprietà a scapito di colui che ha nuove idee imprenditoriali. Il detentore della proprietà può opportunisticamente sfruttare il proprio diritto per escludere potenziali concorrenti dal mercato, determinando un rallentamento complessivo dei tempi di sviluppo. Lo stesso vale nel caso di innovazioni sistemiche, dove chi detiene il controllo su parti essenziali di un'innovazione può esercitare una maggiore pressione, che va al di là del suo diritto di proprietà sino a influenzare in modo preponderante l'intero sviluppo futuro, verticale e/o orizzontale. È proprio la forte interdipendenza tra i partecipanti il principale fattore che riduce l'efficienza e l'efficacia dei comitati di standardizzazione come modello organizzativo capace di meglio coordinare lo sviluppo di un'innovazione e garantirne la rapida diffusione (Shapiro, Farrell, 2004).

La seconda ragione ha a che fare, invece, con la natura dell'uomo che l'istituzione della proprietà intellettuale presuppone. L'ipotesi base su cui poggia tutta l'architettura di questa *golden rule* è, infatti, la natura razionale del comportamento umano: motivato da condizioni di convenienza che possono essere sia economiche e sia politico-sociali. La tesi secondo cui in assenza di incentivi legati all'istituzione di un diritto di proprietà sulla conoscenza/cultura prodotta tali beni non sarebbero prodotti o comunque lo sarebbero in quantità insufficiente al soddisfacimento del benessere sociale è parte integrante della stessa ipotesi. La rilevanza empirica connessa a fenomeni quali l'open source, il wiki-wiki o il blogging evidenziano, al contrario, che esiste un'ampia fascia di individui che è disposta a partecipare alla produzione di un bene collettivo indipendentemente dal ritorno economico immediato o solo atteso.

La motivazione fondamentale è legata al combinarsi di due fattori principali. Il primo, meramente tecnico, è legato alla democratizzazione delle tecnologie della produzione e distribuzione (Anderson, 2006). Lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha determinato un abbattimento sostanziale delle barriere tecniche e cognitive alla partecipazione con l'effetto di determinare una maggiore condivisione tecnica del lavoro e del conseguente rischio imprenditoriale. Ciascun attore è disposto a partecipare attivamente alla produzione e distribuzione di nuova conoscenza al di là delle tutele garantite sulla proprietà del prodotto del proprio lavoro perché comunque il livello di rischio che sostiene è molto inferiore rispetto ai potenziali benefici che può trarre dal partecipare e dal poter accedere alla conoscenza prodotta da altri.

Il secondo fattore è inerente il fatto che con il ridursi della dimensione d'impresa e lo spostamento verso il basso del baricentro decisionale, la razionalità tecnica ed economica del calcolo è sempre più permeata da fattori personali, legati alla soddisfazione del proprio benessere (inteso come un *intero di senso* e dunque anche emotivo) piuttosto che dalla semplice massimizzazione della propria utilità (Bonomi, Rullani, 2005). Siamo di fronte, quindi, a un cambiamento sostanziale nella razionalità del processo decisionale, che non è più semplicemente finalizzato a realizzare il massimo dell'utilità ma il *massimo del benessere* o della propria *felicità*. In questa seconda accezione la razionalità non è necessariamente esclusiva *dell'altro*, ma, al contrario, trova naturale completamento nella relazione *con l'altro* (Bruni, Zamagni, 2005).

15.4 Una via alternativa: la costruzione di ecologie del valore

Lo sviluppo tecnologico – nel campo dell'informatica, delle telecomunicazioni e della digitalizzazione, ma non solo – ha, quindi, fatto riemergere un'ambiguità che è insita nella natura stessa della proprietà intellettuale e che solo nella parte centrale del secolo scorso, con lo sviluppo di un capitalismo di stampo fordista, aveva trovato un certo grado di ricomposizione. Se, da una parte, la possibilità di esercitare un diritto esclusivo sull'utilità di un dato bene spinge tutti a fare del loro meglio per massimizzare la *quantità* di bene accumulato, dall'altra, il progredire di questo istituto, a causa del suo stesso successo, ha determinato e determina tuttora una progressiva scomparsa degli *spazi pubblici della condivisione* e il venir meno di risorse quali la *fiducia* e il *capitale sociale* che sono alla base del funzionamento non solo della società in quanto tale, ma dello stesso mercato tanto da estendere le forme di “non-mercato” (open source, creative commons ecc.). Il senso della nostra affermazione non è e non vuole in alcun modo essere un ritorno al passato nella direzione di un maggiore intervento dello Stato come rappresentante esclusivo dell'interesse pubblico (Benkler, 2006). Il nostro, al contrario, vuole essere un passo in avanti orientato a dimostrare come sia possibile garantire la produzione di *beni collettivi* quali la conoscenza e la cultura facendo leva sul potenziale di auto-organizzazione implicito in reti complesse di attori che agiscono sulla base di un eco-centrismo locale aperto al multilocale e dunque al globale e che definiamo ecologie del valore.

15.4.1 Il caso dell'open source³

Un punto di partenza da cui può essere utile muovere per evidenziare le dinamiche generative che sono alla base del formarsi di sostenibili ecologie del valore è l'analisi del caso dell'open source. Questo termine è entrato nel linguaggio comune a partire dal successo di alcune applicazioni software quali Linux, Apache e Mozilla, che sono distribuite mediante particolari contratti di licenza che garantiscono a chiunque lo desideri l'opportunità di studiare e modificare il codice sorgente a proprio uso e consumo. L'unico vincolo a cui l'utilizzatore deve sottostare, anche se non sempre, è che le eventuali modifiche apportate devono essere ridi-

struibite agli stessi termini di licenza. La circolarità implicita in questo vincolo ha due implicazioni principali:

1. tutelare colui/coloro che detiene/detengono la *proprietà morale* sul codice originale e coloro che hanno successivamente contribuito allo sviluppo dal rischio di essere “espropriati” (anche solo in parte) dei risultati del lavoro prodotto;
2. stimolare lo sviluppo della reciprocità e dell’interdipendenza creativa tra le parti. Nel caso dei contratti di licenza open source è impossibile parlare di scambio di equivalenti. In primo luogo, perché l’utente non ha nessun obbligo di reciprocare il produttore né pagando per il servizio ricevuto e nemmeno fornendo delle modifiche. Il produttore, perciò, fa *dono* del prodotto della propria conoscenza e competenza. In secondo luogo, l’obbligo a condividere eventuali modifiche, se applicato, non definisce alcuna equivalenza tra prestazione e controprestazione. Le licenze open source, da questo punto di vista, costituiscono l’architrave che dà fondamento istituzionale alla reciprocità come principio organizzatore di reti di attori che volontariamente e spontaneamente decidono di partecipare alla produzione di un bene condiviso.

La natura condivisa della proprietà, che è alla base del modello di distribuzione e sviluppo di questi applicativi software, ha dato luogo al formarsi di comunità di *prosumer* (producer e consumer) le cui dinamiche di funzionamento si discostano da quelle tipiche di un’impresa tradizionale.

Il primo elemento che qualifica il funzionamento di queste comunità è che *tutti i partecipanti sono volontari*. I partecipanti non ricevono alcun compenso per il lavoro che svolgono per conto della comunità e, ovviamente, non possono sfruttare in esclusiva il valore commerciale delle modifiche da loro apportate al codice sorgente. La decisione di partecipare è generalmente riconducibile a due ordini di motivazione. Il primo è legato al vantaggio economico conseguibile attraverso la partecipazione. La rilevanza empirica, a questo proposito, dimostra che la partecipazione si traduce in valore economico personale attraverso due meccanismi principali.

- a) Maggiori stipendi e una più rapida carriera. Partecipare a una comunità open source permette, in altre parole, di acquisire delle conoscenze, delle competenze e delle capacità specifiche – altrimenti difficili da sviluppare – molto ricercate nel mercato del lavoro. Non sono poche, inoltre, le aziende del software o di *system integration* che hanno recentemente aperto divisioni specializzate nello sviluppo e manutenzione di software open source.
- b) Lo sviluppo di un’attività imprenditoriale di servizio complementare allo sviluppo del codice sorgente. Molti sviluppatori open source hanno intrapreso attività imprenditoriali di servizio all’integrazione, implementazione e manutenzione di software open source. La partecipazione alla comunità, da questo punto di vista, ha una doppia utilità. Oltre a garantire una maggiore accessibilità alle informazioni, conoscenze, competenze e capacità necessa-

rie alla fornitura del servizio, consente di accumulare reputazione nella comunità con effetti positivi sul proprio valore di mercato.

Il secondo ordine di motivazioni è ricollegabile all'autogratificazione *del sé*. Esiste un ampio numero di sviluppatori che decide di partecipare alla comunità per dimostrare prima a se stessi e poi agli altri di essere capaci di risolvere problemi complessi. È evidente che questo ordine di motivazioni tende a contaminarsi con il primo nella misura in cui chi partecipa deve anche *fare altro* per sopravvivere. Esauriti i bisogni materiali, però, chi è guidato da motivazioni personali mostrerà una maggiore disponibilità a sostituire tempo dedicato alla produzione di reddito con tempo dedicato alla produzione *per sé* (partecipazione alle comunità open source).

In secondo luogo, *la natura volontaria del lavoro prestato alla comunità riduce il peso delle relazioni gerarchiche come meccanismo di coordinamento all'interno della comunità.*

1. Il processo di coordinamento assume carattere emergente ed è fondato, da una parte, sul continuo lancio di nuove versioni e aggiornamenti⁴ e, dall'altra, sulla comunicazione orizzontale tra i partecipanti alla comunità, che segnalano continuamente i problemi e le difficoltà riscontrate nell'uso del programma oppure i miglioramenti che potrebbero essere realizzati. Lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno giocato un ruolo preponderante nel migliorare la capacità di coordinamento all'interno della comunità. Gli sviluppatori, ad esempio, utilizzano i forum degli utilizzatori per monitorare continuamente le esigenze degli utenti finali. Lo stesso fanno gli sviluppatori tra loro per coordinare la loro attività di sviluppo. Nelle comunità più sofisticate il CVS (*Concurrent Versioning System*), un programma open source inventato da Dick Grune per tenere traccia di tutti i cambiamenti e le modifiche apportate a un insieme di file, è utilizzato per strutturare e coordinare la collaborazione tra una moltitudine distribuita di sviluppatori.
2. L'allocazione dei task non è affidata a un'autorità centrale, ma gestita localmente sulla base delle proprie propensioni e interessi. È quindi lo sviluppatore che si autoseleziona al task. Questo metodo di allocazione poggia la sua efficienza sulla varietà degli interessi, delle propensioni e delle competenze presenti nella comunità. Uno stesso problema, infatti, può essere poco stimolante per qualcuno e di grande interesse per altri. Gli sviluppatori, ad esempio, ritengono l'attività di redazione dei manuali d'uso un'attività particolarmente noiosa. La stessa attività, al contrario, è considerata un'occasione per mettere a frutto il valore della propria esperienza di apprendimento da parte di utenti più esperti. Lo stesso vale per l'attività di *debug* che, se delegata a utenti che hanno sviluppato delle conoscenze base di programmazione, può risultare particolarmente stimolante. Questo metodo garantisce che il *task adatto* è affidato alla persona *più appropriata*. L'unico rischio, ovviamente, è che alcuni task rimangano scoperti perché poco interessanti per tutti.

Esiste comunque uno strumento che rafforza le motivazioni a partecipare al di là del proprio interesse personale, collegato alle opportunità di autoformazione e gratificazione del sé: è la possibilità di accumulare credito/reputazione all'interno della comunità. La reputazione, come si è detto, ha un valore sia esterno, nel mercato, e sia interno, legato all'opportunità di influenzare le scelte sia di indirizzo sia di sviluppo all'interno della comunità.

Il terzo aspetto, che qualifica il modello open source, è il metodo di *selezione dei contributi*, che è *fondato su di un processo esteso di peer-review*. Il problema di dover scegliere tra soluzioni alternative è conseguenza, ovviamente, della mancanza di coordinamento nel processo di allocazione dei task di sviluppo. È quindi possibile che siano sviluppate più soluzioni a uno stesso problema tra cui è necessario scegliere. Il diritto esclusivo all'esercizio di questo potere spetta al detentore del diritto d'autore, che è l'unico che, per legge, può decidere quale sia l'opera originale. Nelle comunità open source l'esercizio di tale diritto spetta giustamente all'ideatore del progetto originale. Tale diritto, però, può essere trasferito a un'altra persona o, come sempre più spesso accade, a una fondazione senza fini di lucro che è espressione della comunità. L'esercizio di tale potere, però, è, data la natura debole o condivisa della proprietà, solo formale e deve sempre tenere conto di quali sono le possibili conseguenze di ciascuna decisione sulle dinamiche evolutive della comunità. Nel caso in cui le decisioni siano ritenute unilaterali e tecnicamente non fondate, i partecipanti alla comunità possono reagire abbandonando il progetto o, nei casi più gravi, dando vita a progetti di sviluppo alternativo (*forking*).⁵ La reputazione, da questo punto di vista, costituisce, perciò, un *asset* fondamentale per orientare le scelte di sviluppo all'interno della comunità o delle reti che vi si ispirano. Ciascun membro della comunità, infatti, sarà in grado di esercitare pressioni sulla leadership nella misura in cui detiene capitale reputazionale ed è quindi capace di mobilitare un'ampia rete di relazioni.

15.4.2 Perché le comunità OS sono un'ecologia?

Le comunità OS sono esempi di sostenibili ecologie del valore. Il valore non è dato e poi trasferito attraverso la tradizionale supply chain, ma è prodotto per interazione complessa tra una molteplicità di attori (spesso individuali e isolati) che partecipano alla comunità su base volontaria e per fini che sono prevalentemente egoistici e locali al loro essere, ma scambiandosi *best practices*. Nella comunità non esiste un centro organizzatore capace di predeterminare e coordinare i comportamenti all'interno della comunità. Il coordinamento, al contrario, è un processo emergente che si fonda sulla continua condivisione delle informazioni e delle esperienze che sono prodotte nei diversi contesti locali. È attraverso questo continuo e intenso scambio di informazioni ed esperienze che ciascun attore è libero di selezionare e auto-organizzare il proprio contributo nella comunità. La selezione della varietà prodotta è gestita anch'essa in modo condiviso attraverso un processo di *peer-reviewing* orientato a capitalizzare il valore delle esperienze locali per garantire allo stesso tempo il massimo di astrazione unitamente al massimo della concretezza. Una struttura che è dunque definita in modo indipendente dal contesto, ma

che si caratterizza per elevati gradi di adattabilità alla specificità di ciascun contesto. Infine, l'apertura del codice sorgente garantisce anche alla varietà non selezionata spazi di crescita che, se percorsi, possono garantire una maggiore sostenibilità del processo di sviluppo attraverso selezioni e integrazioni successive.

Quali sono le condizioni di sostenibilità per questa ecologia?

Un sistema si dice sostenibile nella misura in cui è capace di autogenerare nuovi stati di equilibrio evolutivo a partire da perturbazioni anche piccole che intervengono internamente o esternamente a esso. La sostenibilità, quindi, non è legata alla capacità del sistema di riportarsi in equilibrio riproducendo continuamente se stesso, ma di evolvere, da una parte, incorporando la complessità generata e, dall'altra, generandone di nuova. È lì, ai limiti del caos, che risiede, infatti, la vitalità ovvero la capacità di generare il nuovo (Capra, 2002). Due sono le condizioni essenziali perché questo avvenga. La prima è legata al grado di *diversità disponibile*. Maggiore è questo grado, maggiore si rivelerà la capacità del sistema di generare, per ricombinazione, nuovi stati evolutivi. La seconda è la *compatibilità*. Esiste un limite oltre al quale la diversità diventa un limite all'attivazione di nuove relazioni e quindi alla generazione di nuovi stati d'ordine. La sostenibilità di un'ecologia sarà quindi legata alla sua capacità di estendersi, incorporando continuamente nuova varietà, senza mai superare il limite oltre il quale la densità delle relazioni tra le parti non è così debole da prevenire l'emergere e il consolidarsi di un qualsiasi nuovo stato d'ordine. È evidente, a questo proposito, che il rapporto tra varietà e compatibilità non è fissato una volta per tutte ma è destinato a *co-evolvere* nel tempo. Man mano che nuovi nodi saranno collegati, nuovi *hub* emergeranno allo scopo di semplificare le relazioni tra le parti con la conseguenza di liberare nuove risorse relazionali che saranno utilizzate da ciascun nodo per allargare ulteriormente la propria rete locale (Andriani, Atkinson, Bowden, Hall, 2004). Quali, quindi, le condizioni di sostenibilità per le comunità OS? La prima è l'apertura del codice sorgente che è alla base della produzione di sempre maggiore varietà. La seconda è il prevenire l'emergere di coalizioni di potere eccessivamente forti, tanto da bloccare lo sviluppo malgrado l'apertura del codice.

15.4.3 La creatività ecologica: alcune prime astrazioni

Il caso dell'OS ha evidenziato come sia possibile sostenere la creazione di valore attraverso la formazione di ecologie di attori e relazioni fondate sulla condivisione aperta del sapere e delle esperienze piuttosto che sulla difesa strenua di assetti e risorse proprietari. Per spiegare le ragioni che sono alla base del successo dell'OS come di altri modelli di sviluppo presenti in rete quali Google, e-Bay, Wikipedia e altri è utile rivolgere l'attenzione al concetto di *creatività ecologica* come contrapposto a quello di evoluzione. La nostra tesi è che il vantaggio di questi modelli risieda nell'aver compreso il potenziale di valore che risiede nella condivisione quale leva per allargare progressivamente la base di produzione e sperimentazione del sapere, guardando soprattutto ai potenziali emergenti.

Nella prospettiva darwiniana, com'è noto, l'evoluzione della specie è il risultato di un processo attraverso cui un errore nella trasmissione del codice genetico da una generazione all'altra è selezionato positivamente dall'ambiente dando luogo a

una variante più adatta che si diffonde in ragione delle superiori performance rispetto ai suoi competitori più diretti. Il limite principale di questo modo di guardare all'evoluzione è la separazione netta tra specie e ambiente. Ciascun essere è parte di una specie di simili con cui concorre per la sopravvivenza. Nella competizione non c'è spazio in via generale per la collaborazione, neanche con i propri simili. Ma se la collaborazione esiste è perché è conveniente: aumenta la probabilità di sopravvivenza *per ciascuno* anche se non è possibile decidere a priori *per chi* o *per quali* sezioni del gruppo o sottogruppo nello specifico. Ne consegue che solo le varianti geneticamente più forti sopravvivono mentre le altre sono destinate a estinzione corroborate dalle funzioni riproduttive-replicative di quei caratteri. A questo si aggiunge che l'ambiente è considerato un corpo unico. Una sorta di *super agente* che agisce sulla base di un sistema di parametri dati, attraverso cui selezionare chi è in grado di sopravvivere e chi, invece, è destinato all'estinzione. Permane il circolo vizioso di spiegazione che selettivamente "sopravvive chi sopravvive".

I contributi più recenti hanno posto in evidenza come non sia più possibile parlare di evoluzione, ma sia necessario fare riferimento al concetto di *co-evoluzione*. L'ambiente, in altre parole, non è definibile come un corpo unico che si comporta secondo regole date, ma come una rete complessa di attori organizzati in specie il cui comportamento è altamente imprevedibile a priori per la densità delle relazioni tra le parti e per il pervadere di legami deboli la cui esistenza è spesso ignota e che a volte può premiare le nicchie o "nicchie di nicchie". L'evoluzione, in questa prospettiva, non può essere letta al di fuori del contesto di appartenenza, ma deve tenere conto dei fitti legami che esistono tra le specie e tra gli individui. Un qualsiasi cambiamento, anche se piccolo, intervenuto in un qualsiasi punto della rete può dare luogo all'attivazione di una rete estesa di retroazioni tale da ridisegnare completamente la configurazione dell'ecosistema di partenza. L'evoluzione, perciò, costituisce un processo esteso che coinvolge un'ampia rete di attori/specie che si adattano reciprocamente l'uno alle mutazioni dell'altro, dando luogo a una creatività distribuita senza fine per catene di interdipendenze. Per esempio, la velocità del leone non è spiegata dalla necessità di catturare la gazzella, come la velocità della gazzella, allo stesso modo, non è spiegata dal bisogno di scappare dal leone. Diversamente, una è il prodotto dell'altra. La gazzella diviene sempre più veloce perché essa stessa produce/seleziona leoni sempre più veloci, e viceversa.

Le conseguenze di questa inversione di prospettiva sono diverse.

La prima è che *l'evoluzione non seleziona il più adatto, ma bensì il più adattabile*. Nella prospettiva darwiniana dell'evoluzione, l'ambiente seleziona chi ha performance superiori nell'ambiente dato. È selezionato, in altre parole, chi meglio si riflette nell'ambiente che l'ha selezionato, supponendo che questo sia stato sufficientemente stabile entro un certo intervallo. Questa prospettiva non considera, però, che il più adatto è anche colui che, avendo già incorporato larga parte del proprio ambiente, è meno capace di adattarsi al mutamento qualora quell'ambiente repentinamente cambiasse. È colui che in caso di cambiamenti significativi nell'organizzazione del proprio ambiente è il primo a estinguersi. Diversa-

mente, chi è più adattabile – si caratterizza per un maggior potenziale di compatibilità – è in grado di sopravvivere al cambiamento attivando una rete di relazioni locali alternative e contribuendo meglio a sostenere la sopravvivenza dell'intero ecosistema di appartenenza. Non è un caso, da questo punto di vista, che specie strutturalmente semplici, ma caratterizzate da un elevato potenziale di compatibilità come i batteri abbiano saputo sopravvivere ai molteplici cambiamenti che hanno segnato l'evoluzione del nostro mondo, mentre sistemi anche molto complessi come i dinosauri si siano estinti. I primi, infatti, sono una sorta di mattone del lego a compatibilità multipla, capaci, quindi, di adattarsi dinamicamente a molteplici contesti emergenti. I secondi, diversamente, essendosi già strutturati in risposta a uno specifico contesto hanno perso molti dei gradi di libertà disponibili.

La seconda conseguenza di rilievo è che *il risultato dell'evoluzione non è dato a priori, ma muta in relazione al contesto*. Il leone e la gazzella, se inseriti in un contesto evolutivo diverso dalla savana, avrebbero co-prodotto e selezionato delle capacità competitive e relazionali completamente diverse rispetto a quelle effettivamente selezionate e che le contraddistinguono rispetto ad altre specie. Variazioni anche minime nelle condizioni di partenza o intervenute lungo il processo evolutivo possono dare luogo nel tempo a esseri, specie ed ecologie completamente diverse. Questo perché l'ecologia è definita da una rete di attori che si *co-producono* e si *co-specializzano* a vicenda lungo un processo evolutivo che si sviluppa nel tempo e nello spazio (Capra, 1999).

Quali, quindi, le implicazioni strategiche e manageriali legate all'adozione di una prospettiva ecologica del processo di creazione del valore?

In primo luogo, assistiamo a una *mutazione* del concetto stesso di strategia così come lo abbiamo finora conosciuto. Sviluppare una strategia ha tradizionalmente significato fissare obiettivi di breve-medio o lungo termine e definire un piano, detto appunto strategico, attraverso cui raggiungere tali obiettivi definendone i mezzi più adeguati, supponendo questi sempre scarsi. Adottare un approccio ecologico al valore significa abbandonare parte di quelle certezze che derivano dall'avere un piano definito per sviluppare un dato set di obiettivi, sostituendole con capacità di esplorazione continua del significato del proprio essere nel mondo e del senso da assegnarvi per migliorare la qualità di quello stato sperimentando i diversi potenziali possibili.

I batteri sopravvivono non tanto perché sono capaci di prevedere meglio il futuro e sviluppare dei complessi piani strategici in risposta ai possibili cambiamenti ambientali. I batteri sopravvivono perché sono meglio in grado di esplorare il potenziale emergente che deriva dalle mutazioni del proprio ambiente, individuando sempre nuove nicchie ecologiche in cui riprodursi e nelle quali mutare a loro volta. Ma come?

1. Attraverso una rapida riproduzione. Se le mutazioni che intervengono nel trasferimento del pool genetico da una generazione all'altra rappresentano, come suggerito da Darwin, il principale metodo attraverso cui una specie si adatta al proprio ambiente, l'accelerare i tempi di riproduzione rappresenta

una strategia attraverso cui la specie non solo è in grado di adattarsi, ma anche di moltiplicare la propria capacità di esplorazione e adattamento.

Questo significa che l'impresa è chiamata a *moltiplicare il potenziale di valore incorporato* nel proprio pool genetico – la base di conoscenza cumulata – massimizzando le occasioni di replicazione in ambiti di applicazione diversi da quello di origine, alla continua ricerca di nuove nicchie ecologiche/tecnologiche dove riprodursi e svilupparsi nel tempo.

2. Allargando continuamente la base di condivisione del sapere. I virus e i batteri, come è stato recentemente dimostrato, si caratterizzano anche per la capacità di condividere codice genetico per simbiosi piuttosto che per semplice riproduzione dando luogo a nuovi esseri che incorporano tratti genetici dei due e che sono capaci di riprodursi (Morin, 1980). Questo ha permesso di estendere enormemente la base di apprendimento integrando il valore di esperienze che provengono da contesti di esperienza distanti tra loro e contribuendo così ad accelerare enormemente i tempi dell'evoluzione coerentemente con le più recenti teorie dei salti evolutivi.

Le imprese, da questo secondo punto di vista, sono quindi chiamate ad allargare costantemente la *base di condivisione del sapere* nella speranza di beneficiare dei salti tecnologici che possono derivare dal combinarsi di tecnologie diverse sviluppatasi in ambiti territoriali e di esperienza completamente diversi. Per fare ciò l'impresa deve, da una parte, superare i vincoli proprietari che hanno storicamente limitato lo scambio e la condivisione di esperienze tra le imprese; dall'altra, deve partecipare attivamente alla costituzione e costruzione di *spazi di apprendimento reciproco e condiviso* (simbiotico) in modo tale da prevenire il pericolo che il potenziale contenuto nel libero fluire del conoscere tra le imprese venga disperso o, al contrario, catalizzato da una sola impresa.

15.5 Analizzare le ecologie: tracce di una metodologia

Capra (1999) nel definire un'ecologia distingue tra due dimensioni principali:

- a) lo schema, l'insieme delle relazioni essenziali;
- b) la struttura, la materializzazione di questo schema in una struttura relazionale di tipo dissipativo.⁶

Schema e struttura, sempre secondo Capra, non sono connessi tra loro in modo gerarchico, ma sono parte di un processo evolutivo attraverso cui l'una contribuisce a ridefinire l'altra senza mai determinarla. Lo schema determina solo parzialmente i modi di interagire delle singole parti. D'altronde, il cumularsi nel tempo di un potenziale di differenziazione legato all'interagire tra le parti contribuirà a sovvertire lo schema iniziale grazie all'attivazione di processi caotici attraverso cui il sistema produrrà e selezionerà un nuovo schema organizzativo che supererà i vincoli iniziali, determinandone di nuovi.

Capra (2002), in un recente contributo dal titolo *La scienza della vita* dove evidenzia le connessioni nascoste fra la natura e gli esseri viventi, ha proposto un'estensione del suo modello originale finalizzato a includere lo studio delle ecologie umane. A questo scopo, ha trasformato il triangolo generativo originale dato da schema, struttura e processo (autopoietico) in un quadrilatero che include il *concetto di significato*. Ciò si è reso necessario per comprendere la capacità di interpretazione e astrazione tipica della natura umana. Con il termine significato, perciò, si intende la capacità tutta umana di sviluppare immagini mentali di se stessi nel contesto, capacità che è alla base dello stesso saper decidere e del comportamento strategico. Secondo Capra un'ecologia umana è un *processo comunicativo* che ha luogo in una rete sociale (schema/forma organizzativa) attraverso cui i significati vengono generati, condivisi e trasmessi mediante il loro materializzarsi in artefatti cognitivi e/o tecnologici capaci di retroagire sulla forma sociale di partenza.

Questo processo è da una parte *autopoietico* perché ciascun membro della rete contribuisce a produrre se stesso – la propria identità individuale – ma, dall'altra, essendo ogni membro anche in comunicazione continua con gli altri e l'ambiente diviene un processo *non-autopoietico*.⁷ I confini di un'ecologia sono quindi definiti dallo spazio dove i significati sono condivisi, e resi possibili da una comunicazione e da un coordinamento sostenibili. Un ecosistema umano è, al pari di uno biologico, organizzativamente chiuso, ma cognitivamente aperto. Questo significa che esiste uno scambio energetico con l'esterno che si sostanzia nello scambio di flussi di conoscenza. Il significato comune, per essere trasmesso, è codificato in artefatti che possono essere sia materiali e sia cognitivi. La natura di questi strumenti è tutt'altro che neutrale ovvero trasparente rispetto agli scopi dell'utilizzatore. Ciascuna tecnologia incorpora un'idea/ideale di società ed è quindi in grado di modellare i comportamenti e le relazioni umani/e e quindi influenzare lo sviluppo dei significati e delle tecnologie future (Latour, 1999).

Il lavoro di Capra risulta utile ai nostri fini perché ci permette di estendere il concetto all'analisi di ecologie di business e alla creazione di valore.⁸ La dimensione strutturale dell'ecologia corrisponde alla supply chain. A questo livello il valore del bene è dato. Si tratta solo di produrlo e renderlo accessibile ai possibili utenti nei modi e nei tempi da loro desiderati. L'ipotesi è quindi che tutti coloro che partecipano alla supply chain, compresi anche gli utenti, detengano già le conoscenze e le competenze necessarie a far sì che quel bene sia prima prodotto, poi distribuito e infine consumato. Lo schema è definito a un livello più astratto. È definito dalla rete delle relazioni essenziali, che sottendono alla produzione, trasferimento e trasformazione delle conoscenze e delle competenze impiegate nella supply chain. Il processo cognitivo, ovvero il modo in cui il lo schema dà forma alla supply chain e questa ultima retroagisce sulla prima innescando il cambiamento, è dato dal modello di governance attraverso cui queste conoscenze sono trasferite e rese disponibili alla supply chain e continuamente ricostruite sulla base delle esperienze locali. È quindi il grado di apertura che contraddistingue il modello di governance a determinare la creatività e la robustezza dell'intero ecosistema.

TABELLA 15.1 VANTAGGI DA ECOLOGIE DEL VALORE ATTRIBUIBILI AL GRUPPO LECLERC

	Benefici attribuibili all'ecosistema	Quota Diretta Network1	Quota Indiretta Network2
In forma diretta	Sistema d'ordine e fornitura globale	1,5 %	0,5%
	Ottimizzazione mix di prodotto o di portafoglio	1%	0,5%
	Centralizzazione acquisti	3 %	1,0%
	Efficienza distributiva	1,5%	0,5%
	Efficienza operativa	2,5 %	1,0%
	Information sharing	3%	1,0%
In forma indiretta	Communication sharing	2%	0,5%
	Tassi di interesse sul capitale circolante da banche locali	1,5%	0,5%
	Altri minori costi di capitale di funzionamento	2%	1,0%
	Minori costi del lavoro	3%	1,0%
	Minori costi relazionali istituzioni locali	2%	1,0%
	Minori costi di gestione del cliente finale e intermedio	1%	0,5%
	Vantaggi di Leclerc attribuibili a fattori ecologici	24 %	9 %

Fonte: nostre elaborazioni da dati aziendali tratti da testimoni privilegiati, 2006.

Sulla base di quanto detto è possibile tracciare un primo schema analitico utile ad analizzare il contributo di valore generato dalle ecologie. Lo schema distingue tra due livelli di networking. Il network 1 è definito dagli attori che sono da ritenersi essenziali alla creazione e al trasferimento del valore. Il network 2, al contrario, identifica l'insieme degli attori che partecipano al processo di produzione del valore. I valori percentuali, che nel nostro specifico sono stati compilati sulla base di interviste a esperti del settore, misurano il contributo di valore rispetto al *benchmark* di riferimento (il "miglior concorrente" in quella specifica attività) che deriva dall'appartenere all'ecologia di riferimento (vedi Tabella 15.1 con riferimento all'ecologia del gruppo Leclerc).

Lo schema di valutazione può essere ulteriormente dettagliato aggiungendo alle singole attività gli attori che partecipano alla produzione del valore. Questo permette non solo di misurare il contributo di valore dell'ecologia a livello aggregato e per singola attività, ma anche per singolo attore partecipante all'ecosistema. È evidente che in entrambi i casi siamo ancora di fronte a un'analisi di tipo statico. Per passare a un'analisi di tipo dinamico è necessario guardare a come i due network contribuiscono l'uno a produrre l'altro e soprattutto all'estensione e alla profondità delle interfacce verso altri ambiti tecnologici e del sapere. La sostenibilità, infatti, è fortemente dipendente dalla capacità del sistema di riconfigurare se stesso sia in relazione a cambiamenti interni sia a cambiamenti esterni.

Attività	Network 1 (valori)						Network 2 (meta-valori)								
	Ag1	Ag2	Ag3	Ag4	...	Agn	Ag1	Ag2	Ag3	Agn
A1															
A2															
...															
An															

Legenda: A1, A2,..., An = attività prevalenti nella catena del valore dell'azienda-gruppo
 Ag1, Ag2, Ag3,..., Agn = agenti, attori, istituzioni nei network 1 e 2,..., n

15.6 La nuova alleanza tra etica e business eco-system: l'emersione della Meta-Corporation

Nelle precedenti sezioni si è analizzato il potenziale incorporato in emergenti ecologie del valore oltre i limiti tradizionalmente fissati dalla normativa sui diritti di proprietà intellettuale. L'esplorazione di tale potenziale, però, è condizionata al formarsi di una superiore prospettiva etica di valutazione del business come un ecosistema. Infatti, la concorrenza nella produzione di un bene collettivo come la conoscenza è sostenibile nella misura in cui l'opportunismo si mantiene al di sotto di un certo livello soglia. Se, in altre parole, viene meno quella logica diffusa, che gli economisti amano chiamare "razionale", per cui è conveniente "opportunisticamente" attendere nella speranza che qualcuno (a questo punto non razionale) investa nella produzione di un bene non rivale e i cui benefici sono non esclusivi. Se così è diviene peraltro chiaro che etica e business non possono più essere così nettamente separati.

Il tema di questa ultima sezione è quindi l'etica nei rapporti con un ecosistema come il business e sulle necessità di una nuova governance per orientare strategicamente i sistemi di impresa verso una qualità superiore di profitti, ossia verso una loro sostenibilità. Un tema dal sapore antico, ma che recentemente è tornato a occupare le "prime" pagine di tutte le principali riviste economiche e manageriali nonché l'agenda politica di molti istituzioni nazionali e sovranazionali.⁹ Le ragioni sono diverse, non ultima i recenti scandali finanziari che hanno interessato diversi paesi e che hanno messo in luce i possibili rischi associati a una deregolamentazione "selvaggia". Malgrado ciò è nostra convinzione che il riaffacciarsi dell'etica nel discorso economico, manageriale e di marketing sia da inserirsi in un contesto più ampio che ha nell'accresciuta interdipendenza tra individui prima ancora che tra imprese e sistemi-paese il suo principale elemento fondante. La nostra tesi, in altre parole, è che la complessità del mondo si fa sempre più "presante", non solo perché è in mezzo a noi e fa parte del nostro vivere quotidiano, ma soprattutto perché è il prodotto più o meno consapevole del nostro stesso agire

quotidiano nel mondo che ci chiede di prenderci cura dello stesso e non solo di noi stessi. Il mondo, infatti, è sempre più pervaso da *reti a invarianza di scala* (Barabasi, 2002). Queste reti sono morfologicamente prive di barriere capaci di contenere il diffondersi di esternalità generate da specifiche interazioni locali con effetti che possono essere positivi, come nel caso della conoscenza, ma anche negativi, come nel caso di virus reali e virtuali.

In un mondo a elevata interdipendenza come quello appena disegnato, un'etica di stampo utilitarista, fondata sull'idea che ciascuno deve fare del proprio meglio per massimizzare l'utilità prodotta indipendentemente dalle conseguenze per gli altri, non è più sufficiente ad assolvere il proprio ruolo, ovvero auto-contenere le ragioni di conflitto e promuovere il benessere collettivo nell'interesse *di tutti* gli esseri viventi e, certo, non solo di quelli più prossimi.

Le ragioni sono molteplici:

In primo luogo una tale etica è fondata sull'assunto di una intrinseca divisibilità dei costi/benefici derivanti da esternalità negative/positive. Come suggerito da Coase (1960), i costi derivanti da esternalità negative sono tipicamente attribuiti alla parte responsabile per il costo. Così facendo si tutelano maggiormente gli interessi della parte lesa a scapito di quella attiva determinando un'asimmetria e quindi un'inefficienza nel funzionamento del mercato. Secondo Coase è possibile ottenere una migliore allocazione delle risorse se trasformiamo il diritto, ad esempio, di inquinare in un titolo negoziabile nel mercato. Questo implica, però, che i costi dell'inquinamento siano totalmente rappresentabili nel prezzo di mercato e quindi ci sia perfetta informazione/conoscenza sulle conseguenze derivanti da quell'inquinamento. Nella logica della complessità, una tale prospettiva risulta impraticabile perché, per definizione, nessun problema è mai divisibile nelle sue componenti prime in quanto l'acquisizione di nuova conoscenza retroagendo su se stessa ridefinisce i contorni del problema. La risposta della società a questo irrimediabile debito conoscitivo, come suggerisce Gallino (2007), è agire come se il problema non esistesse. Questo atteggiamento è particolarmente evidente nel caso del *global warming*, dove ciascuno, in mancanza di conoscenze definitive sull'esistenza, la natura e le conseguenze di questo fenomeno, agisce come se non esistesse. Nella prospettiva della complessità, al contrario, sarebbe auspicabile agire secondo il principio della cautela, astenendosi dal perseguire azioni che possono incidere negativamente su di esso. L'istituzione di ecologie del valore, da questo punto di vista, gioca una doppia funzione. La prima è definire un contesto dove effetti positivi o negativi conseguenti a esternalità generate dall'interazione tra le parti siano condivisi. La seconda è stimolare l'emergere di una responsabilità condivisa favorendo lo sviluppo di relazioni reciproche tra le parti.

Il secondo limite dell'etica di stampo utilitarista è che si fonda su di una definizione unidimensionale di benessere a sua volta basata sulla corrispondenza tra ricchezza e benessere.¹⁰ L'accumulo di ricchezza, in altre parole, è strumentale all'"acquisto" del proprio benessere. Studi recenti hanno posto in evidenza come oltre un certo livello i consumi *acquisitivi* tendano a spiazzare la produzione di beni *relazionali*. I primi si riferiscono all'acquisizione di beni che sono consumabili individualmente e i cui benefici sono godibili in modo esclusivo. I secondi,

diversamente, sono beni che richiedono la compartecipazione di entrambe le parti di una relazione per essere prodotti. Il valore di tali beni, perciò, non risiede tanto nell'oggetto-esperienza in sé, ma nella relazione che ha prodotto quell'oggetto-esperienza. Lo stesso oggetto, ad esempio, assume un significato e un valore diverso se a regalarlo è una persona con cui si ha prevalentemente un rapporto di lavoro piuttosto che un amico di vecchia data. Nel primo caso, infatti, quell'oggetto assume significato in una logica *transazionale* o di mercato, mentre nel secondo *relazionale*. La produzione di beni relazionali è spiazzata dall'acquisto di beni acquisitivi perché i primi producono valore nel lungo periodo mentre i secondi lo erogano nell'immediato. Questi ultimi, però, sono destinati ad alimentare l'ulteriore acquisto di beni acquisitivi per l'insoddisfazione che deriva dal detenere un bene a cui ormai si è assuefatti. I consumatori, applicando una logica di breve periodo, preferiscono pagare un prezzo per un servizio che produce valore nell'immediato, ma assuefazione nel lungo, piuttosto che sostenere il costo, oltre che il rischio, di investire nella produzione di un bene che genera valore sostenibile nel medio e lungo periodo. Ne risulta, quindi, un circolo vizioso dove la domanda di beni acquisitivi alimenta continuamente se stessa spiazzando sempre più la produzione di beni relazionali. Lo stesso vale anche nel caso del contratto di lavoro dipendente, dove il pagamento di uno stipendio in cambio della subordinazione diventa sempre meno sostenibile. Superati, infatti, i vincoli di mera sussistenza, il lavoro diviene sempre meno una semplice fonte di reddito attraverso cui realizzare se stessi al di fuori dello stesso ambiente di lavoro e sempre più parte integrante alla realizzazione del sé. In questa prospettiva, perciò, il lavoro e gli ambienti di lavoro devono divenire sempre più inclusivi e interessanti per trattenere e attrarre le persone di maggior valore compatibile. Anche in questo caso le ecologie del valore costituiscono una risposta alla crescente domanda di appartenenza e socialità fornendo ambienti di consumo e di lavoro dove le persone possono esplorare ed esprimere il proprio essere/valore in un ambiente interattivo e coinvolgente, dove tutti sono chiamati a contribuire e a partecipare.

L'ultimo aspetto, infine, che qualifica l'etica utilitarista è che è definita rispetto al fine e al risultato dell'azione e non all'azione stessa. Non importa, in altre parole, il come si raggiunga un dato fine, ma se questo è giustificato lo è anche l'azione che lo produce. Una tale prospettiva, quindi, banalizza l'azione come forma di apprendimento ed espressione del sé. Non è un caso, ad esempio, che alla luce della logica utilitarista sia eliminabile qualsiasi azione che non contribuisce all'efficienza economica del processo, al di là del suo significato sociale e culturale. Nella prospettiva delle ecologie, al contrario, ciascuna azione è valutata per ciò che significa e non per quanto produce. Se nella logica economica tradizionale lo svolgimento di un palio che ricorda un evento storico significativo per la storia di una comunità non ha alcun valore perché non contribuisce, ma semmai riduce, l'efficienza produttiva della comunità, in una prospettiva ecologica lo stesso evento ha un significato e un valore importante perché contribuisce a rafforzare i legami comunitari e quindi la capacità della comunità di agire e reagire collettivamente anche in risposta a evenienze non previste. In definitiva, mentre nella logica di mercato, il fine unico è promuovere l'efficienza negli scambi, nella prospettiva

ecologica il fine è migliorare e promuovere la produzione di relazioni sociali e contesti di appartenenza come nella Meta-Corporation. Un luogo di produzione e consumo condivisi per la *co-generazione* di senso tra attori consapevoli, dove si accrescano – direbbe Edgar Morin – saggezza e felicità dei più, fondamentali per estendere il nostro potenziale di “apprendere ad apprendere” al quale siamo “condannati” nella società della conoscenza.

Che mestiere dovrà fare il manager della Meta-Corporation in questo processo di riflessione circolare, che continuamente richiede che il potere sia dotato di senso, in base agli obiettivi strategici perseguiti, e legittimato dalla convergenza delle visioni dei suoi differenziati stakeholder?

Certo il sapere tecnico non basta più: non si tratta di trovare soluzioni efficaci a problemi fissati dall'esterno (dal mercato, dalla tecnica, da fini predefiniti), ma di partecipare al circuito riflessivo che definisce i problemi e avvia l'esplorazione di soluzioni, che forse non verranno mai trovate, perché i problemi possono cambiare tutti i giorni. “Il management deve fornire a questo circuito il collante organizzativo, la visione di insieme e le ragioni dello stare insieme: dunque la sua capacità distintiva deve essere di tipo *intellettuale*, proponendo interpretazioni del mondo e percorsi possibili, dotati di senso per i suoi interlocutori” (Pilotti, Rullani, 2007). Più percorsi (pochissimi magari!) anche se non infiniti, ma certo non più uno solo con la presunzione illusoria di ottimizzare mezzi e aspettative di tutti a risorse date in presenza di indipendenza tra gli attori come in un *gaussian-based world*. Un *old world*, quest'ultimo, al quale è preferibile un *new world* – descritto da una *paretian-based science* – incentrato su interdipendenze tra gli attori e tra le variabili in gioco e che assegna senso anche a eventi estremi e a *power law*, tanto più rilevanti quanto più la conoscenza penetra all'interno e all'esterno delle organizzazioni: “managers live in a world of extremes,..., researchers use statistics to report findings about averages. There is reason to believe that most of these extremes are due to interdependency and positive feedback” (Andriani, McKelvey, 2006a, pp. 12-14).¹¹ Sono i percorsi che si decidono in questo modo di seguire a selezionare gli stakeholder che “ci stanno” e le loro interdipendenze, per esplorare i potenziali emergenti segnalati da eventi estremi e in questo modo *governare* le complessità emergenti non più e non solo *ex post*.

Si profila all'orizzonte la possibilità di una semplificazione rilevante rispetto alla complessità degli equilibri e contrappesi che oggi caratterizzano le attuali *corporations*, che faticano a semplificare e gerarchizzare i fini perseguiti, per la resistenza fatta dalla selva di interessi e di conflitti che si trascinano dietro.

Gli stakeholder che aderiscono a una certa impresa – in funzione di un condiviso porto di arrivo e di una prefissata rotta da seguire – non sono, infatti, più confusi in compagini eterogenee, che scoprono *ex post* le loro preferenze e tendenze. Nella Meta-Corporation possono, invece, essere selezionati *ex ante*, nel momento dell'adesione a questa o quella piattaforma di significato e di obiettivi strategici in contesti di *multistakeholdership*. Ciascuno potrà scegliersi i percorsi strategici che corrispondono al proprio interesse e a una specifica “visione del mondo” e del business come ecosistema. “Si possono avere, in questo scenario, imprese che competono in forza di una certa prospettiva e imprese che competono

no, sullo stesso mercato, in forza di un'altra, totalmente diversa. Ciascuna propone agli interlocutori esterni il senso di cui si fa portatrice e che dà significato alla sua azione" (Pilotti, Rullani, 2007). I fini assunti dai diversi stakeholder potranno essere diversi.

I significati discriminanti possono essere diversi. Tra questi certo l'arricchimento in quanto tale, e l'impresa che lo propone calamiterà gli stakeholder che vi si riconoscono e ci credono, considerandolo più soddisfacente rispetto ad altri così come ci saranno regole di distribuzione dei risultati ottenuti, che rispondono agli stessi criteri (produrre il massimo di ricchezza possibile). Ma questo sarà uno e uno solo dei possibili terreni di azione e coordinamento di una e una sola tipologia di stakeholder. Ma una tale pratica di senso non è l'unica. E vi sono altri significati certo altrettanto potenti di quello del denaro:

- la passione per l'esercizio di una certa arte (canto, musica, recitazione ecc.), sport o intrattenimento; la dedizione a un certo mestiere (informatica, artigianato, medicina);
- la scoperta del nuovo o dell'esotico (salute, naturismo, fitness, enogastronomia, turismo);
- l'amore per la propria città o il proprio territorio; la cura per certe forme di estetica, di comunicazione o di vita comunitaria;
- la volontà etica o politica di agire per tutelare interessi generali o aiutare frazioni deboli della società.

Obiettivi tutti dotati di senso che possono mobilitare pensieri, lavoro e mezzi rilevanti e dare luogo a prodotti vendibili e a business in crescita, in cui è difficile separare il profilo puramente strumentale (il denaro) da quello della partecipazione al senso della produzione o del consumo (Pilotti, Rullani, 2007). Crescono i significati dove si accresce l'effetto feedback,¹² mentre si riducono dove prevale la tirannia del leader o di una minoranza, oppure dove l'informazione scorre a una sola via.

Nella modernità riflessiva della Meta-Corporation, *dovrà essa stessa diventare riflessiva e organizzare circuiti adeguati di riflessione*, che legittimano il management e rendono coesi, selezionandoli o convincendoli, i molteplici stakeholder. Si distingueranno in modo chiaro le corporation dedite al puro arricchimento e le Meta-Corporation che espliciteranno altri obiettivi influenzandone le rispettive governance. La Meta-Corporation riflessiva diviene allora attore primario della produzione di ecologie del valore *esplicitando dialogicamente e rigenerando il senso* che connette la multistakeholdership, tra lavoratori-azionisti, management, partner in vista di una prospettiva di azione identitaria comune che per alcuni potrà essere data dal collante denaro ma non sempre e non in tutti i casi. In questi casi assisteremo a un legame esplicito virtuoso tra trasparenza ed efficacia del circuito di legittimazione del potere.

Il collante del denaro è un collante acerbo, un media "grigio", le cui fonti divengono in misura crescente insondabili nell'economia della globalizzazione e della diversità delle regole nazionali e internazionali di governance. Nell'economia del

denaro, non è possibile progettare alcuno scambio che non sia tra equivalenti. Ma, in un contesto di rischio, dove molte certezze evaporano, che cosa vuol dire equivalente? Si può pensare di mettere tutto “sul mercato” creando un’asta per ogni contributo chiesto agli stakeholder? È molto probabile che le cose vadano a finire così: il management compri tutto sul mercato e non chieda ai suoi stakeholder niente di più di quello che hanno conferito liberamente all’inizio del rapporto.

Può bastare per navigare a vista nel grande mare della complessità, ma, certo, un naviglio del genere corre il rischio di non potersi imbarcare in nessuna rotta di qualche respiro e di lungo andare, rischio che il rapporto tra scienza, nuova manifattura e nuovi servizi, digitali e non, tende ad accentuare. Il rischio complessivo esplose e con esso la complessità. La sfida della Meta-Corporation riflessiva sarà, invece, il *dono* e la *generosità* che si può chiedere ai diversi stakeholder, e anche al management, in vista del senso comune dato all’azione. Nell’impresa riflessiva l’economia del dono, e del legame corrispondente, integra l’economia del denaro, ossia dello scambio tra equivalenti. E questo può essere fondamentale, per esempio, nel dare senso al lavoro dei dipendenti o dei fornitori di servizi, che possono sì guardare alla retribuzione ottenuta nello scambio tra equivalenti, ma forse – se ci credono – possono metterci in più la passione e la solidarietà che manca nelle imprese in cui vige una morale soltanto mercantile (Pilotti, Rullani, 2007). Ciò sarà vero anche per i consumatori o utenti, dato che spesso tocca a loro acquistare attrezzature per ricavare utilità dal prodotto o servizio acquistato, oppure impegnarsi a seguire certi comportamenti, andare in certi luoghi, imparare certi alfabeti e codici e frequentare certe comunità per dare valore a quanto l’impresa fornisce, insomma co-produrre dal basso (Benkler, 2006). Non si chiede loro di “fare un’offerta”, pagando di più il prodotto o il servizio acquistato (anche se questo accade in molte forme di dono o di vendita nel circuito del commercio equo e solidale), ma di organizzare bene il consumo, dando valore a quello che hanno comprato e che usano: se il consumo *acquista* senso per il consumatore, anche la sua utilità cresce, favorendo, sul piano delle vendite e dei prezzi, le imprese che questo senso hanno contribuito a creare. Ciò alimenterà la fiducia e la *reputation* degli stakeholder che in quella impresa si riconoscono; e in questo modo, chiedendo e impegnandosi (moralmente) a restituire a tempo debito, e con modalità non previste, si possono assumere molti rischi condivisi e fare molti investimenti distribuiti. Più di quelli che potrebbe fare l’impresa da sola, sulla scorta dei conferimenti iniziali e delle risorse comprate sul mercato. Tutti gli stakeholder possono fare qualcosa, più o meno importante, perché la meta si avvicini, un passo dopo l’altro. Gli apporti, sommati insieme, possono essere di grande rilevanza e fornire un vantaggio competitivo decisivo rispetto a chi può contare su apporti diversi o su nessun apporto extra (Pilotti, Rullani, 2007).

Ma il vincolo per la Meta-Corporation riflessiva nella co-generazione di queste ecologie del valore è che la rotta deve essere decisa e condivisa *ex ante* , dichiarata e presidiata da un impegno forte del management, senza troppe ambiguità. È in virtù di questo scopo finale condiviso che ciascuno stakeholder sentirà di essere parte di una community di intenti e di un network di progetti, e in base a questo di essere generoso e di donare, realizzando il suo investimento, facendosi venire

una buona idea, fornendo un'ora di lavoro per un servizio che nessun altro vuol fare, acquistando un bene “no-logo” o tale da salvare un pezzo di ambiente o un bambino di un'area svantaggiata.

Qui si rende allora necessario un comportamento di corresponsabilizzazione e di responsabilità, perché i partecipanti non si limiteranno a delegare il potere al management, ma ci metteranno del loro, facendo investimenti, assumendo rischi, fornendo idee e lavoro in vista della prospettiva condivisa. Nei campi in cui sono importanti questi apporti “volontari” o comunque forniti a condizioni diverse da quello del “puro” scambio di mercato, c'è una forte probabilità che proprio la struttura comunitaria e semantica della governance fornisca all'impresa riflessiva, che fa perno su di essa, un vantaggio competitivo tale da lasciare indietro altre opzioni.

Dunque, nella misura in cui il senso conta e seleziona i “vincenti” in vari tipi di business, si va verso un'economia delle nicchie: dove il senso si traduce in valore economico, con un certo peso, la nicchia può essere divisa soltanto tra imprese che competono sulla base di un discrimine di senso simile. Dove invece il senso non genera vantaggi competitivi rilevanti, non avremo nicchie differenziate in base ai fini perseguiti, ma un mercato ampio in cui possono coesistere imprese che hanno forme di governance molto diverse.

Il management cessa, in questo modo, di essere una funzione neutrale e asettica, una specie di ruolo astratto che non coinvolge gli aspetti personali e di vita di chi è chiamato a svolgere la funzione decisionale. Se la migliore lezione (agli stakeholder) è quella che si fa con l'esempio, possiamo anzi dire che il management diventa un mestiere carico di senso e bisognoso di una scelta, di una “vocazione” professionale o di vita.

La divisione dei ruoli e delle sfere che ha ingessato la modernità in compiti asettici, impersonali, efficienti viene sostituita, nel circuito riflessivo della loro giustificazione, da una contaminazione dei ruoli e delle sfere che riporta verso gli uomini in carne e ossa, ricchi di passioni e di pregiudizi. Forse meno capaci di scegliere bene, in base a un calcolo razionale, ma certo più disposti a rischiare e innamorarsi delle proprie scelte, portandole avanti con il coraggio e la determinazione necessaria. Peraltro chi riesce a calcolare “oggettivamente” le scelte da fare? Dove il calcolo fallisce ci si deve affidare al contributo co-generativo di ecologie del valore.

Dove il calcolo delle convenienze non arriva, l'unica soluzione è infatti affidarsi alle risorse flessibili per definizione, la mente dell'uomo e la sua curiosità, aperta all'innovazione, capace di sperimentare e di assumersi il rischio che ne deriva. Alla convenienza, non facilmente calcolabile, deve essere accoppiato il senso dato all'azione, e la capacità di convincere gli altri delle proprie ragioni e del loro valore. Per farlo, bisogna credere in qualcosa che sia – per ciascuno – più personale e più coinvolgente del denaro, ossia un profitto qualitativamente più profondo, condiviso *ex ante* e mobilitato da un'intelligenza visionaria e riflessiva che è il motore delle ecologie del valore.

Note

- ¹ Come Microsoft e Apple, oppure gli alternativi come la “nuova” IBM e l’ultimo LINUX.
- ² Come altrimenti spiegare la crescita di imprese come Formula One o il Gruppo Diesel o la scelta del NYT di andare in Internet entro i prossimi tre anni, oppure le modalità di crescita innovativa e di *extended networks* di media-company impegnate in settori dell’entertainment o del bio-tech come nell’aerospaziale?
- ³ Per un approfondimento specifico sulle tematiche dell’open source e sulle dinamiche di funzionamento di queste comunità si veda Ganzaroli e Pilotti (2006).
- ⁴ Nelle fasi iniziali di un progetto OS le nuove versioni possono essere lanciate con cadenza giornaliera. L’elevata frequenza con cui nuove versioni sono lanciate consente, da una parte, di ridurre i costi di coordinamento. Ciascun partecipante, infatti, è continuamente in grado di monitorare ciò che è stato fatto e ciò che c’è da fare. Dall’altra, consente di infondere fiducia circa l’affidabilità della soluzione proposta. Benché il software nelle fasi iniziali dello sviluppo sia molto instabile, la rapidità con cui la soluzione ai problemi viene trovata costituisce una garanzia sulla potenziale affidabilità futura.
- ⁵ Essi possono, infatti, utilizzare il codice sorgente sino a ora sviluppato per dare vita a un progetto di sviluppo alternativo che incorpora la soluzione proposta. L’unico vincolo è che non si possono utilizzare nomi o marchi che siano di proprietà del progetto originale.
- ⁶ Il concetto di struttura dissipativa è stato originariamente introdotto da Prigogine per definire strutture che lavorano lontano dall’equilibrio termodinamico. La principale caratteristica di queste strutture è che sono dominate da cicli di feedback positivo, per cui accumulano, con l’avanzare del tempo, potenziale che viene liberato solo una volta che il sistema ha superato certi livelli soglia, superati i quali si attivano delle dinamiche caotiche attraverso cui il sistema autoseleziona nuovi stati di equilibrio.
- ⁷ Capra, nel sostenere la natura autopoietica del processo comunicativo, fa riferimento ai lavori di Luhmann (1990). Si veda a questo proposito il ricco dibattito sviluppato nella seconda metà degli anni Novanta tra Enzo Rullani e Salvio Vicari, con due opposte “visioni” sugli esiti del contributo di Varela e del suo gruppo di ricerca.
- ⁸ Si veda Iansiti e Levien (2004) per un approccio simile.
- ⁹ È utile notare che il tema dell’etica è centrale anche con riferimento ad alcune innovazioni recenti nel campo delle scienze della vita.
- ¹⁰ Si veda ad esempio Bruni, Zamagni (2005) per una discussione dettagliata sul tema.
- ¹¹ “I manager vivono in un mondo di eventi estremi, [...] i ricercatori, al contrario, usano statistiche per confermare le loro ipotesi su eventi medi. Ci sono ragioni per credere che la maggioranza di questi eventi estremi siano il prodotto di interdipendenze e ritorni crescenti di scala”.
- ¹² È noto infatti che tutti i sistemi decentrati poggiano estensivamente su effetti di feedback, sia per la crescita e sia per l’autoregolazione (Johnson, 2004, p.115). È chiaro che per esempio nei CdA che sono normalmente rappresentabili come gerarchie top-down, alcuni azionisti “piegano” gli interessi di molti verso i “propri” si creano dei *loop* a risonanza negativa che possono generare fenomeni emergenti, negativi o positivi. Il feedback negativo è una modalità per raggiungere un punto di equilibrio in presenza di imprevedibilità e variabilità esterne. La negatività consente di valutare adattivamente il comportamento del sistema, mentre il feedback positivo produce per autoalimentazione nuovi sistemi. Il corpo umano – come il CdA di una società – è un’intricata rete di meccanismi omeostatici che si alimenta di feedback per mantenersi stabile entro ambienti in cambiamento (Andriani, McKelvey, 2007; cfr. Pilotti, Rullani, 2007).

Bibliografia

Amin A., Cohendet P. (2004), *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities, and Communities*, Oxford University Press, Oxford.

- Amin S. (1998), *Spectres of Capitalism. A Critique of Current Intellectual Fashions*, trad. ingl. di S.H. Mage, Monthly Review Press, New York.
- Anderson C (2006), *The Long Tail: Why the Future of Business Is to Sell of More*, Hyperion Books, New York; trad. it. *La coda lunga. Da un mercato di massa a una massa di mercati*, Codice, Torino 2007.
- Andriani P., McKelvey B. (2007), "Beyond Gaussian Averages: Redirecting Management Research Toward Extreme Events and Power Laws", working paper, UCLA & Durham Business School, di prossima pubblicazione.
- Andriani P., McKelvey B. (2006b), "On The Relevance of Extremes vs. Means in Organization Science. Some Theory, Research, Statistics, and Power Law Implications", working paper, UCLA & Durham Business School, Durham.
- Andriani P., Atkinson G., Bowden A., Hall R. (2004), "Developing knowledge in 'Networks of Practice'", working paper, Durham Business School, Durham.
- Barabasi, A.-L. (2002), *Linked: The New Science of Networks*, Perseus Publishing, Cambridge.
- Belussi F., Pilotti L. (2002), "Knowledge creation, learning and innovation in Italian Industrial districts", in P. Oinas, B. Asheim (a cura di), *Local development: Issues of competition, collaboration, and territoriality*, numero speciale di *Geografiska Annaler*, estate 2002, 84 B, 2, pp. 19-33.
- Benkler Y. (2006), *The Wealth of Networks. How Social Production Transforms Markets and Freedom*, Yale University Press, New Haven-London; trad. it. *La ricchezza della rete. La produzione sociale trasforma il mercato e aumenta la libertà*, Università Bocconi, Milano 2007.
- Bonomi A., Rullani E. (2005), *Il capitalismo personale. Vite al lavoro*, Einaudi, Torino.
- Bruni L., Zamagni S. (2005), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, il Mulino, Bologna
- Calderini M. (2005), "Introduzione", in *Standard, proprietà intellettuale e logica antitrust nell'industria dell'informazione*, a cura di, M. Calderini, A. Giannaccari, M. Granieri, il Mulino, Bologna.
- Capra (2002), *The Hidden Connections. Integrating the Biological, Cognitive, and Social Dimensions of Life Into a Science of Sustainability*, Doubleday, New York; trad. it. *La scienza della vita*, Rizzoli, Milano 2002.
- Capra (1999), *The Web of Life. A New Scientific Understanding of Living Systems*, Anchor Books, New York; trad. it. *La rete della vita*, Rizzoli, Milano 2000.
- Coase R.H. (1960), "The problem of social cost", *Journal of Law and Economics*, ottobre.
- Cusumano M.A., Markides C. (2001), *Strategic Thinking for the Next Economy*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Dosi G. (1982), "Technological paradigms and technological trajectories", *Research Policy*, 11, 3.
- Dasgupta P., David P.A. (1994), "Toward a new economics of science", *Research Policy*, 23, 5, settembre, pp. 487-521.
- Foray D. (2004), *The Economics of Knowledge*, The MIT Press, Cambridge (MA); trad. it. *L'economia della conoscenza*, il Mulino, Bologna 2006.
- Gallino L. (2007), *Tecnologia e Democrazia. Conoscenze scientifiche e tecniche come beni pubblici*, Einaudi, Torino.
- Ganzaroli A., Pilotti L. (2006), "Ecosistemi del valore: il caso dell'open source", in L. Pilotti, A. Ganzaroli (a cura di), *Rileggere il marketing. Gestione dell'intelligence e governance della conoscenza*, Cedam, Padova.
- Iansiti M., Levien R. (2004), "Strategy as ecology", *Harvard Business Review*, 82, 3, pp. 68-78.

- Kuhn, T. (1995), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino (ed. orig. *The structure of scientific revolution*, University of Chicago Press, Chicago 1962).
- Latour B. (1999), *Pandora's Hope: Essays on the Reality of Science Studies*, Harvard University Press, Boston.
- Lessig L. (1999), *Code and Other Laws of Cyberspace*, Basic Books, London.
- Lessig L. (2001), *The Future of Ideas*, Random House, London; trad. it. *Il futuro delle idee*, Feltrinelli, Milano 2006.
- Lessig L. (2004), *Free Culture*, Penguin Press, New York; trad. it. *Cultura libera. Un equilibrio fra anarchia e controllo, contro l'estremismo della proprietà intellettuale*, Apogeo, Milano 2005.
- Luhmann N. (1990), *Essays on Self-Reference*, Columbia University Press, New York.
- Morin E. (1988), *Il pensiero ecologico*, Hopeful Monster, Firenze (ed. orig. 1980).
- Morin E. (1980), *L'Écologie généralisée*, Editions du Seuil, Paris.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford.
- Pilotti L. (2003), *Conoscere l'arte per conoscere*, Cedam, Padova.
- Pilotti L. (2005), *Le strategie dell'impresa. Gestione dell'informazione e creazione di conoscenza*, Carocci, Roma.
- Pilotti L., Ganzaroli A. (a cura di) (2006), *Rileggere il marketing. Intelligence e governance della conoscenza*, Cedam, Padova.
- Pilotti L., Rullani E. (2007), "Governance: teoria e prassi nell'economia della conoscenza", *Sinergie*, di prossima pubblicazione.
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma.
- Rullani E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale*, Carocci, Roma.
- Shapiro C., Farrell J. (2004), "Intellectual property, competition, Information Technology, in H.R. Varian, J. Farrell, C. Shapiro, *The Economics of Information Technology. An Introduction*, Cambridge University Press, Cambridge; trad. it. *Proprietà intellettuale, concorrenza e tecnologia dell'informazione*, in *Introduzione all'economia dell'informazione*, Etas, Milano 2005.
- Tsoukas H. (1996), "The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach", *Strategic Management Journal*, 17, inverno, pp. 11-25.
- Tsoukas H. (2005), *Complex Knowledge: Studies in Organizational Epistemology*, Oxford University Press, Oxford.
- Vicari S. (1996), *L'impresa vivente*, Etaslibri, Milano.

RILEGGERE L'IMPRESA

Nel corso degli ultimi anni l'affermazione del tema delle relazioni – con il mondo esterno e tra le varie funzioni al suo interno – ha comportato l'evoluzione dell'impresa da “organismo” meccanico, capace di produrre beni e sfruttare i mercati, a insieme di rapporti in grado di creare valore.

La trasformazione ha introdotto però due questioni fondamentali: la necessità di riconsiderare la definizione stessa di impresa e quella di valutare se gli strumenti sviluppati originariamente per gestirla siano ancora utilizzabili in modo proficuo. In altre parole, di “rileggere l'impresa” nella nuova prospettiva.

Per rispondere a questa esigenza, un gruppo dei principali esperti sul campo, docenti universitari e consulenti nelle diverse discipline aziendali – dal management alla strategia, dal marketing alla produzione e alla logistica –, propone una rilettura a tutto tondo dell'impresa, definendo nuovi punti di riferimento per le scienze manageriali e offrendo prospettive originali che i manager di oggi e di domani non possono ignorare.

RENATO FIOCCA è professore ordinario di Marketing all'Università Cattolica di Milano e direttore di Centrimark (Centro di ricerche di marketing) della stessa Università.

Contributi di: F. Ancarani, S. Baraldi, F. Belussi, M. Benassi, R. Bocconcelli, C. Cantù, A. Capaldo, S. Castaldo, D. Corsaro, M. Costabile, A. Cova, B. Di Bernardo, R. Fiocca, R.C. Gambetti, A. Ganzaroli, R. Grandinetti, F. Masciarelli, F. Montagnini, L. Pilotti, E. Prandelli, A. Prencipe, I. Snehota, A. Tunisini, A. Tzannis, G. Verona, E. Zaninotto

ETAS

LAB

www.etaslab.it
editoria in evoluzione

Euro 26,00

ISBN 978-88-453-1413-1



9 788845 314131

PROGETTO GRAFICO STUDIO WISE