T-Lab Laboratorio del Terziario che Innova

Enzo Rullani, Roberta Sebastiani,
Daniela Corsaro, Cristina Mele

SENSE-MAKING

La nuova economia del valore

Prefazione di Marcella Mallen

cfmt managers and knowledge community

FrancoAngeli

CFMT - Centro di Formazione Management del Terziario nasce nel 1994 per iniziativa di **Manageritalia e Confcommercio**, con l'obiettivo di costruire una scuola di formazione per i dirigenti e le aziende del settore.
Come scuola di management altamente specializzata, focalizzata sulle specifiche esigenze del terziario, nel tempo ha saputo sviluppare un sistema integrato di formazione permanente, ponendosi come intermediario di conoscenze, competenze e abilità manageriali. Ai suoi associati CFMT offre seminari interaziendali, progetti modulari e settoriali, convegni, workshop, eventi, master per i neo dirigenti e per i top manager, iniziative in house presso le aziende, in collaborazione con docenti ed esperti di rilevanza nazionale e internazionale.
CFMT è un laboratorio che progetta con le aziende le soluzioni in grado di dare risposte rapide, concrete ed efficaci a esigenze specifiche di rinnovamento e di sviluppo. È una fabbrica delle idee che attraverso ricerche empiriche e indagini dedicate valorizza e promuove le esperienze di innovazione e le idee motrici del cambiamento a livello internazionale.
Oggi CFMT è una comunità professionale di oltre 20.000 dirigenti e 8.000 aziende del settore terziario ispirata a valori come l'approccio etico, la praticità e l'utilità, la centralità della persona, l'innovazione e la multiculturalità. Uno spazio di collaborazione, fisico e virtuale, dove scambiarsi competenze, idee ed esperienze per perfezionare il know-how e progettare il futuro.
Per volontà dei soci fondatori, sin dal 2009 CFMT ha integrato nelle proprie attività l'area Politiche Attive per il Lavoro che con il progetto Managerattivo valorizza e sostiene il riposizionamento professionale dei dirigenti non occupati e ne favorisce l'incontro con le imprese.
Il Centro edita la collana CFMT che propone contributi di esperti utili a manager e imprenditori per comprendere e individuare le linee di evoluzione e di innovazione del settore. La collana raccoglie anche gli studi del T-Lab – Laboratorio del Terziario che innova di CFMT.

Sedi

Via P.C. Decembrio, 28 – 20137 Milano (email: milano@cfmt.it)
Tel. 02 5406311 – Fax 02 54063117

Via Palestro, 32 - 00185 Roma (email: roma@cfmt.it)
Tel. 06 5043053 - Fax 06 5038680

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

Enzo Rullani, Roberta Sebastiani,
Daniela Corsaro, Cristina Mele

SENSE-MAKING

La nuova economia del valore

Prefazione di Marcells Mallen

T-Lab Laboratorio del Terziario che Innova

FrancoAngeli

Attribuzioni: il capitolo 1 è da attribuire ad Enzo Rullani; il capitolo 2 è da attribuire in maniera congiunta a Roberta Sebastiani, Daniela Corsaro e Cristina Mele; il capitolo 3 è suddiviso nel seguente modo: Sebastiani (3.2.1; 3.3.2; 3.4.1; 3.4.2; 3.5; 3.5.2; 3.5.3; 3.6.19), Corsaro (3.2; 3.2.2; 3.6; 3.6.2), Mele (3.3; 3.3.1; 3.3.3; 3.4), il paragrafo 3.1 è da assegnare in maniera congiunta a Sebastiani, Corsaro e Mele. Il capitolo quattro è frutto congiunto di tutti gli autori.

Immagine di copertina: “Level 1” di Giuseppe Colarusso

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L’opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d’autore.
L’Utente nel momento in cui effettua il download dell’opera accetta tutte le condizioni della licenza d’uso previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione, di *Marcella Mallen* pag. 7

1. Verso un nuovo paradigma » 11

1.1. Il futuro non si prevede, si fa » 11
1.2. Si parte per un viaggio » 13
1.3. Modernità in crisi » 14
1.4. L'economia del *sense-making* » 17
1.5. Rispondere al deficit di senso e al deficit di valore che ha finora caratterizzato la modernità » 19
1.6. Un altro orizzonte per il futuro: creazione di mondi possibili, e desiderati » 22
1.7. Mis-matching e potenziale: l'alfa e l'omega di una storia fatta per paradigmi e transizioni » 25
1.8. L'agenda di oggi: il recupero del senso, come passo fondamentale per uscire dal *mis-matching* » 29

2. La prospettiva di servizio nella creazione di senso » 32

2.1 Cosa serve per intraprendere il viaggio » 32
2.2 Dai servizi al servizio » 33
2.3 Innovare generando senso » 34
2.4 Come governare i sistemi di innovazione » 36
2.5 L'innovazione diventa "soft" » 37
2.6 Innovare attraverso il senso » 38
2.7 Dialogo e creazione del senso collettivo » 39

3. Il *sense-making* nella realtà delle imprese » 42

3.1 Le dimensioni che generano senso » 42
3.2 Il senso dell'appartenenza ad una rete » 45
3.2.1 M.C. Elettrici: da consorzio a progetto condiviso » 48
3.2.2 Diet to Go: il piacere della dieta » 51
3.3 Il senso dell'esperienza condivisa » 55
3.3.1 Gambero Rosso: raccontare il cibo e il vino » 59
3.3.2 Amplifon: dai sensi al senso » 62
3.3.3 Rainbow: Esperienza a cinque sensi » 66
3.4. Il senso della creatività e del design » 70
3.4.1 Crea International: il significato nei luoghi del consumo » 73
3.4.2 Morellato: creatività e design nel lusso contemporaneo » 76
3.5 Il senso del consumo responsabile » 78
3.5.1 Grom: la valorizzazione dell'autenticità nel gelato » 82
3.5.2 Sfogliaviaggi: un nuovo concetto di accessibilità nel turismo » 85
3.5.3 Eat's: una questione di gusto » 87
3.6 Il senso del lavoro » 90
3.6.1 Ad Artem: un network dinamico per diffondere la cultura » 93
3.6.2 Centro Medico Santagostino » 96

4. Conclusioni » 102

Bibliografia » 107

Prefazione

"Nella vita di un uomo la storia più importante è quella ancora da scrivere"
Adriano Olivetti

Una società in cui c'è abbondanza di strumenti e di mezzi ma scarsità di fini è una società malata, senza futuro, destinata a non sopravvivere alla crisi.

Viviamo in tempi e ambienti poveri di senso, incapaci di proporre dei fini e degli orizzonti attraenti, capaci di fare immaginare un nuovo mondo possibile. Dedicarsi ora, in questo momento di disorientamento e apparente vuoto di prospettive, alla creazione di significati diventa, quindi, una necessità vitale per tutti, lavoratori, imprenditori, consumatori, cittadini. È giunto il momento di alzare lo sguardo, puntando verso nuove traiettorie, per invertire la rotta del declino e rimettere in moto la speranza. "Intraprendere nuovi viaggi con occhi nuovi", per affrontare le sfide dell'attuale complessità e incertezza, uscendo dalle secche dell'esistente, è la principale lezione che T-Lab- Laboratorio del terziario che innova ci propone in questo primo volume della sua ricerca più recente, in fase di completamento, su "La nuova intermediazione. L'intelligenza relazionale che genera valore nel capitalismo globale della conoscenza".

La riflessione sull'intelligenza terziaria e sul servizio come motore dell'innovazione, che già nel 2005 era al centro del primo progetto di ricerca del T-Lab CFMT, viene qui ripresa con un riferimento non più e non solo alla singola impresa, ma a tutti gli attori della catena del valore a cui l'azienda è connessa, alle differenti realtà coinvolte nel ciclo produttivo, lungo appunto tutta la filiera, che si è messa in movimento e si sta attivamente

trasformando. La globalizzazione, da un lato, con il confronto tra fornitori e tra mercati, e le tecnologie della comunicazione e della logistica, dall'altro, con la connessione di processi operativi e consumi, portano, infatti, la filiera ad un cambiamento radicale, facendone l'epicentro dell'innovazione, della crescita di produttività e di creazione di valore. Nelle filiere globali giocano un ruolo nuovi soggetti e anche quelli presenti si comportano in modo diverso: nuovi fornitori, che offrono tipi di prodotto e livelli di prezzo molto distanti da quelli noti; nuovi mercati emergenti, ancora non sufficientemente presidiati con reti commerciali, alleanze e marchi; nuovi consumatori, che cambiano preferenze e modalità di acquisto; nuovi stili di abitare e vivere nei quartieri e nelle città, con una diversa attenzione alla sobrietà energetica, alla salute, al paesaggio urbano.

Il lavoro del gruppo di ricerca del T-Lab ha il merito di porci, senza mezzi termini, di fronte a un paradosso della nostra epoca: una modernità in crisi ci ha stretto nella trappola della perdita di senso e, quindi, di valore, proprio mentre nel mondo esiste un grande potenziale di valore da intercettare prima che lo facciano gli altri, per tornare ad essere protagonisti attivi.

Non solo, ci dà anche un altro essenziale vademecum al viaggio di esplorazione da intraprendere: è indispensabile agire prima sui fini e significati – il senso del vivere, del lavorare, dell'abitare – che sui mezzi. Un salto quantico dal paradigma organizzativo dell'efficienza (know how), a quello fondato sul potenziamento del senso dell'agire delle persone (know why). Occorre, in altre parole, che qualunque obiettivo attragga per il senso ed il significato che assume, per quel legame che riesce a stabilire con le nostre emozioni e i nostri sentimenti. Comunicare e condividere i significati che ispirano e guidano le proprie azioni e scelte – di investimento, di consumo, di responsabilità civica –, che coinvolgono gli altri, diventa oggi essenziale.

Il punto di vista inedito e più originale di questo progetto di ricerca risiede, a mio avviso, nell'aver focalizzato e dimostrato, attraverso l'analisi di casi aziendali, che la relazione è lo spazio dell'innovazione. Nella filiera il ruolo della relazione torna cioè ad essere prevalente, perché la maggior parte delle innovazioni sono il frutto non tanto di una singola impresa, ma di processi condivisi

dalla rete di attori eterogenei che sono coinvolti. A sostenere la filiera e il suo successo è l'esistenza di comunità di senso, che nascono e si sviluppano intorno alla condivisione di significati ed esperienze comuni, capaci di diffondere una certa concezione del vivere e del lavorare.

Certamente il cammino "relazionale" da fare è ancora tutto in salita, oltre ad essere reso impervio da mentalità e abitudini diffuse di stampo corporativo anziché collaborativo. Progettare senso richiede alti investimenti nella relazione, nel dialogo, nelle occasioni di incontro e confronto con gli altri, che non sempre hanno un immediato ritorno. Del resto, ci rammentano i ricercatori, il passaggio ad un nuovo paradigma radicalmente diverso dal vecchio comporta una buona dose di pazienza, perché costruire percorsi di scambio e di innovazione con gli altri richiede tempo e fiducia tra persone e tra collettività. Il richiamo ad una virtù antica come la pazienza, indispensabile per gestire l'attuale situazione di complessità e disorientamento, rimanda a sua volta a quella capacità negativa che John Keats, in una lettera del 1817, ha definito come lo "stare nelle incertezze, nei misteri, nei dubbi, senza essere impaziente di pervenire a fatti e a ragioni". Senza voler giungere a tutti i costi, con il semplice uso della razionalità, al punto di arrivo e alla fine del viaggio, la capacità negativa consente, viceversa, di cogliere aspetti delle situazioni che diversamente verrebbero trascurati, rendendo così possibili nuove scoperte. Gli autori parlano di *serendipity*, ossia quella capacità di trovare in modo inatteso ciò che non si sta cercando, ma che spesso si rivela molto importante. Uno stato mentale di apertura al nuovo e all'imprevisto, capace di liberare l'energia creativa della soggettività e rimettere al centro della scena le persone.

Il ritorno alle persone, alla loro capacità di relazione diretta e interpersonale, è il passaggio da compiere per aprire lo spazio a nuove possibilità e dare origine a realtà nuove. Un pensiero contemporaneo che ha un immediato impatto sulla cultura manageriale, che dovrà essere fondata meno sul controllo e più sull'ascolto, sul dialogo, sulla fiducia ed il rispetto della persona-collaboratore, cliente, fornitore – verso un nuovo agire comunicativo ed organizzativo. Un'idea forte che, al tempo stesso, orienta la

cultura d'impresa a ragionare in una logica di filiera e di rete collaborativa.

Le imprese eccellenti studiate da T-Lab nel rapporto di ricerca hanno saputo innovare e tracciare una rotta lungo cinque sensi: l'appartenenza ad una rete, l'esperienza condivisa, la creatività e il design, il consumo responsabile, il lavoro.

Da questi esempi positivi tratti dalla realtà possiamo prendere spunto per quel viaggio di scoperta e sperimentazione verso nuovi modelli di business e di leadership, che il gruppo di ricerca T-Lab ci invita a intraprendere con determinazione e coraggio per "fare il futuro".

Marcella Mallen
Presidente CFMT

1 Verso un nuovo paradigma

di *Enzo Rullani*

1.1 Il futuro non si prevede, si fa

Guardo l'imprenditore AB che sto intervistando per una ricerca mentre mi racconta con gli occhi che brillano i suoi progetti per l'internazionalizzazione, e soprattutto il fatto che – dopo anni di competizione spietata – forse riuscirà ad acquistare il concorrente canadese che è tre volte più grande di lui, ma che la crisi ha messo a terra, e forse in vendita.

Lo guardo e mi domando: ma se anche la sua azienda quest'anno sta perdendo soldi e se i cinesi, come mi ha detto poco prima, premono alle porte, dove trova la sicurezza e l'entusiasmo per chiudere la partita – magari indebitandosi fino al collo – col concorrente canadese fiaccato dalla crisi? Come farà a trovare i soldi necessari, con le banche che hanno chiuso il credito? E soprattutto: chi glielo fa fare?

Se il mare è in tempesta, e mi sembra che palesemente lo sia ormai da diversi anni, non c'è tempo e modo di calcolare l'ottimo, ossia di farsi dettare dal calcolo la soluzione che si impone da sola, con la forza dei conti. La risposta più ovvia a una situazione del genere sarebbe quella di stare alla finestra, minimizzando le perdite, e aspettando che il peggio passi. Del resto, se il rischio e l'incertezza superano certe soglie, che convenienza ci può essere a investire, aspettando ritorni che forse non verranno mai?

Questo suggerisce la saggezza convenzionale, che fa della convenienza calcolabile il metro di misura con cui si guarda al da farsi.

Invece AB mi propone – con grande naturalezza e convinzione –

il suo agire d'istinto, puntando su un obiettivo abbastanza ambizioso da scaldare il cuore: è questo calore emotivo che dà coraggio al fare, vincendo la paura e la saggezza convenzionale.

È un lampo: improvvisamente capisco perché AB ragiona così, in forza di una differenza che spesso, a chi osserva gli eventi da lontano, sfugge. In effetti, c'è modo e modo di fare impresa: una cosa è farlo per calcolo, lasciandosi guidare dall'obiettivo del guadagno calcolato o anche solo dell'efficienza tecnica, misurabile; e una cosa è farlo per vocazione e per passione, coinvolgendo nell'azione la propria identità soggettiva.

Nel primo caso conta la convenienza "oggettiva" che discende dai costi e dai ricavi che la previsione e il calcolo associano a ciascuna azione: in assenza di incertezza la decisione diventa impersonale, un automatismo che può benissimo fare a meno delle convinzioni e capacità soggettive dell'imprenditore-persona. D'altra parte, come insegnano i teoremi dell'economia neoclassica, è la logica astratta del mercato competitivo che, con la sua oggettività, si impone sulle preferenze personali dei soggetti che in esso devono sopravvivere: alla fine, tutti possono sognare cose diverse, ma quello che si impone è l'*one best way* di fare le cose. Una soluzione e un modello impersonale, che ha dalla sua la forza dell'efficienza misurabile, l'unico valore cui il mercato dà senso.

Intendiamoci: vocazione e passione possono sempre essere messe in gioco, dalle aspirazioni personali degli imprenditori coinvolti, ma – se si opera in un ambiente calcolabile – restano un fatto ornamentale, senza conseguenze: per sopravvivere tutti dovranno adeguarsi all'*one best way* di fare le cose.

Ma che succede se la competizione di mercato perde la sua "perfezione" e dunque la sua forza costrittiva? Che succede se ci si trova a vivere in un mondo instabile, poco prevedibile, in cui i risultati delle azioni fatte oggi si prolungano nel tempo venendo avvolti, sempre più, dalla nebbia fitta di un'incertezza radicale, senza rimedio?

Succede che, in condizioni del genere, vige un principio assai diverso da quello dettato dall'*one best way* razionalistico: il principio per cui il futuro non si prevede, si fa. È quindi necessario credere nelle proprie idee e capacità, iniziando un viaggio di scoperta e sperimentazione che ha bisogno di investimenti, assunzione di rischi,

collaborazione di altri che credono nella promessa. Per fare il futuro bisogna essere capaci di immaginarlo, progettarlo, raccontarlo e dotarlo di significati abbastanza coinvolgenti da convincere altri a seguire lo stesso cammino.

1.2 Si parte per un viaggio…

Per costruire sperimentalmente il proprio futuro, il punto essenziale è dare senso al viaggio intrapreso, andando a cercare la miniera d'oro che (forse) sta dietro la collina, e che è abbastanza seducente nelle sue promesse, da giustificare il viaggio, con tutti gli ostacoli, i costi e i rischi che comporta.

Anche il nostro imprenditore AB si è messo in viaggio. E ogni giorno va avanti con convinzione, rischiando qualche volta di fare passi anche più lunghi della gamba. Ha accettato la sfida dell'esserci, del mettere alla prova le proprie capacità e convinzioni: certo bisogna che anche le condizioni oggettive non vengano meno, e che alla carovana non manchi la benzina che serve a muovere i carri. Ma questi non vanno avanti solo perché hanno benzina, vanno avanti perché chi li guida dà senso all'impegno preso, con se stessi e con gli altri. Forse non arriveranno mai alla cima della collina, forse la miniera d'oro non c'è, o è solo d'argento o di ferro. Ma la meta finale serve solo per dare senso al viaggio: è il viaggiare che conta, lo spirito di scoperta e di affermazione che lo accompagna.

Del resto, se non fosse così, Cristoforo Colombo non avrebbe mai scoperto l'America. Facendo bene i calcoli, avrebbe visto che non era possibile con i mezzi del tempo arrivare alle Indie passando per occidente, e avrebbe rinunciato. Ma per fortuna quei calcoli non li sapeva e poteva fare: dunque la meta ambiziosa (il viaggio verso le Indie) giustifica il mettersi in viaggio. E la *serendipity* fa quasi sempre trovare al viaggiatore, per strada, cose ed esperienze più importanti di quelle che avevano messo in moto il viaggio come meta finale.

L'incertezza e gli errori liberano dunque l'energia creativa della soggettività, rimettendo al centro della scena le persone e la loro voglia di scoprire il mondo, per costruirne uno a propria immagine e somiglianza.

1.3 Modernità in crisi

In effetti, siamo di fronte a un salto evolutivo, che non abbiamo ancora percepito in tutta la sua criticità. La modernità va re-inventata e solo adesso cominciamo a mettere a punto le idee per affrontare la lunga transizione che ciò comporta.

È cambiato il modo di rapportarsi col futuro possibile.

In passato, fino a che il treno dello sviluppo andava, il futuro poteva essere affrontato agganciando le proprie scelte ai trend lineari che cambiavano il mondo in modo abbastanza progressivo e prevedibile. Era ovvio che la razionalità imprenditoriale si riducesse, allora al calcolo: perché, quando c'è da scegliere tra due livelli abbastanza certi e misurabili di profitto atteso, non ci sono dubbi che tengano: il più è meglio del meno. La vocazione e la passione potevano dunque esercitarsi nei limitati compiti in cui rimaneva una sfera di incertezza e di imprevedibilità: tipicamente nella sperimentazione di situazioni nuove. Ecco l'invenzione dell'imprenditore innovatore che, all'inizio del novecento, fa Joseph Schumpeter, badando bene che l'equilibrio turbato potesse – grazie all'imitazione – tornare presto alla normalità. Ma, fuori dal recinto in cui si esercitano gli innovatori, tutto il terreno rimanente è occupato dal calcolo e dall'ordinaria amministrazione.

Oggi però il treno dello sviluppo si è fermato. E non si sa come farlo ripartire anche se stuoli di meccanici si affollano intorno alla macchina che non vuole saperne di rimettersi in moto, ristabilendo lo status quo ante.

I passeggeri che in precedenza erano stretti nei loro scompartimenti, obbedendo alla razionalità calcolata, sono scesi dal treno, e cominciano a saggiare con i piedi spazi e dislivelli di cui non avevano prima fatto esperienza. Soprattutto cominciano a porsi domande che in precedenza non si ponevano: dove andare? E con chi? E per cosa?

Da questo punto di vista, la situazione di incertezza e di instabilità in cui siamo precipitati, dopo la fine del fordismo, ha messo in panne i meccanismi di previsione e di amministrazione del futuro; ma, così facendo, ha liberato la visione creativa di migliaia di uomini che possono immaginare, combattere, scoprire. Purché riescano a dare abbastanza senso al viaggio che vogliono intraprendere da avere la

forza di assumere rischi, superare ostacoli, convincere gli interlocutori.

Ecco il mestiere dell'imprenditore AB, oggi. Ma in una condizione simile sono tutti gli altri soggetti dell'economia moderna. Il lavoro, il consumo, il risparmio, l'investimento hanno perso il senso "razionale" (oggettivo) che avevano quando l'economia era dominata dai bisogni e la necessità rendeva il mondo calcolabile e stabile, vincolando i comportamenti dei soggetti. Si lavorava per guadagnare il salario, e si consumava per mangiare, per vestirsi, per avere un tetto che riparasse dal freddo e dai pericoli. Come motivazione standard e impersonale era più che sufficiente: non c'era bisogno di dare al lavoro e al consumo un senso diverso.

Ma oggi i presupposti sono cambiati. La modernità si è impantanata nella complessità creata dalla sua crescita (i conflitti della globalizzazione, l'instabilità dei valori nella smaterializzazione, la cecità degli automatismi che gestiscono le diverse forme di azione) e anche dalla libertà degli uomini che, una volta superata la soglia dei bisogni, cominciano a seguire desideri e aspirazioni differenti, non dati e poco prevedibili. I mass media, Internet, l'accorciamento delle distanze creato dal mondo dei trasporti hanno favorito la propagazione delle novità, e dunque i processi di *world-making* che possono nascere in modo sorprendente intorno a una nuova idea, a un evento shock, a un film coinvolgente, a uno spot pubblicitario.

Tutto questo ha messo in seria difficoltà il funzionamento di automatismi votati all'efficienza impersonale del calcolo e alla massimizzazione di risultati parziali, che non possono lavorare bene se il mondo artificiale della modernità viene inquinato da un eccesso di varietà, variabilità e indeterminazione. È a questo punto che, volenti o nolenti, gli automatismi devono chiedere aiuto alle persone e alla loro capacità di fronteggiare la complessità, incanalandola in direzioni utili e non dirompenti.

L'artificiale perde così la sua natura standardizzata e impersonale e diventa costruzione del mondo. Un processo in cui il problema principale è quello di dare senso a quanto si sta facendo, attribuendogli anche – di conseguenza – un valore che imprenditori, lavoratori, consumatori imparano a riconoscere e apprezzare.

La visione sintetica e polivalente del mondo, con le sue contraddizioni e le sue forze latenti, non direttamente misurabili;

l'immaginazione del possibile, che getta il cuore oltre la siepe dell'esistente; l'assunzione di rischio e di responsabilità per il viaggio da intraprendere sono le nuove forze che generano valore, alimentando il circuito economico e rimettendo in funzione gli automatismi, una volta che – dando spazio all'intraprendenza delle persone e delle comunità – questi tornano ad essere mezzi efficienti al servizio di fini presidiati dall'intelligenza dei tanti soggetti co-interessati.

L'auto-referenza del calcolo perde potere, e la creazione di senso (*sense-making*) prende il suo posto.

Pensandoci, in fondo si tratta di un ritorno alle origini. Per millenni, gli uomini hanno sempre saputo di vivere in un mondo imprevedibile e non misurabile con standard oggettivi, e hanno dunque sempre dato alla creazione soggettiva di senso un ruolo fondamentale nell'azione individuale e sociale. È stata la modernità, con i suoi automatismi astratti, a cambiare le carte in tavola, proponendo una razionalità nuova di zecca, e perciò stesso artificiale: la razionalità del calcolo che mette a confronto costi e ricavi oggettivamente prevedibili. Per far funzionare questo automatismo del calcolo, e della riproducibilità degli standard disegnati nell'*one best way* possibile, la modernità ha artificializzato il mondo, mettendo ai margini tutto ciò che è unico (distante dallo standard) e libero (imprevedibile): le persone e le comunità inter-personali, innanzitutto.

È un film che è durato due secoli, dalla rivoluzione industriale a fine novecento. Ci è piaciuto perché ha aumentato di molto la produttività e il benessere materiale. Ma, al tempo stesso, ci è dispiaciuto perché ha reso irrilevanti le nostre identità personali e le nostre speranze. Proponendo la convenienza oggettiva al posto del coraggio soggettivo. Col risultato di una desertificazione del senso: l'unico senso ammesso nel mondo artificiale creato dalla modernità diventata l'efficienza dei mezzi e la crescita ininterrotta che ne consegue. Finché dura, naturalmente.

Oggi che la razionalità del calcolo è in crisi, la razionalità sta tornando a basarsi sul senso che le persone danno alle cose, nel fare il proprio futuro. In questo modo anche l'economia comincia a recuperare l'intelligenza fluida delle persone per governare la complessità, guidando automatismi (scienza, tecnologia, mercato,

calcolo, procedure standard, norme astratte e generali) che non sono più in grado di governare la complessità da essi stessi creata.

1.4 L'economia del *sense-making*

Il declino della convenienza oggettiva, nel mondo dell'imprevedibile, diventa dunque la porta di accesso al mondo del possibile, in cui sperimentare e scoprire noi stessi. Prodotti, processi, prestazioni, mercati diventano l'arena di questa elaborazione del senso che l'imprenditore riversa sugli altri – concorrenti, lavoratori, finanziatori, fornitori, clienti – consegnandola come proprio contributo e lascito alla società di appartenenza.

E oggi, con la crisi che dilata all'infinito i margini di incertezza e di instabilità, sono cambiati i parametri di riferimento. Se il calcolo non funziona più, la passione soggettiva per il mestiere e per il nuovo – pensato e progettato con un forte coinvolgimento emotivo – diventa stella polare che guida il viaggio, segnando la rotta, nonostante i venti possano essere temporaneamente contrari e il mare appaia in tempesta.

È una situazione che certo non finirà con l'allentarsi della crisi attuale. Perché, anche con la ripresa, il mondo rimarrà fortemente caratterizzato da instabilità e incertezza del futuro. La complessità (varietà, variabilità e indeterminazione) è destinata anzi a crescere, per effetto delle due grandi onde che stanno cambiando la faccia dell'economia attuale: la globalizzazione dei mercati, che mette insieme paesi tanto diversi; e la smaterializzazione del valore che costringe tutti ad investire in asset immateriali (conoscenze, relazioni) che – per la loro natura – non si sa, in futuro, se potranno valere zero o, al contrario, frutteranno qualche milione di euro.

Di fronte ad un paradigma emergente – il capitalismo globale della conoscenza – che si caratterizza per la crescita strutturale della complessità e dell'instabilità dei valori, è arrivato il momento di rivedere alla radice molti dei concetti suggeriti dalla razionalità classica: prima di tutto quello che il valore si genera col calcolo che consente di allocare meglio le risorse e di aumentarne l'efficienza nell'uso.

Oggi l'efficienza dei mezzi è affiancata da altre fonti di

generazione del valore, che diventano sempre più importanti: da un lato, irrompe nella vita quotidiana di ciascuno di noi l'innovazione tecnologica, che ha ormai assunto forme dirompenti, rispetto agli equilibri ereditati dal passato; dall'altro, le cose assumono valore agli occhi delle persone che le producono o le usano in funzione del senso che le accompagna. Cambiamento tecnologico e *sense-making* si sostengono a vicenda nella creazione di mondi nuovi e diversificati, sperimentali, che ci consentono di esplorare il vasto continente del possibile.

Quando un consumatore di oggi entra in un negozio per comprare un paio di jeans di marca, che costa, diciamo, 150 euro, forse non sa o non pensa che quello stesso paio di jeans vale solo 15 euro – dieci volte di meno – all'uscita dalla fabbrica che gli ha dato forma finita, compresi i vari strappetti previsti dallo stilista. Che cosa ha generato i 135 euro di differenza?

Un insieme di cose, ma quasi tutte legate al significato che comprare e portare quei jeans ha per chi li indossa e per gli altri con cui egli entra in relazione. I jeans sono come il segno materiale di un linguaggio (immateriale) che è stato creato e reso riconoscibile dallo stilista. Essi non servono per riparare dal freddo o per coprire le gambe, ma per altre e più rilevanti funzioni: parlano dello stile di vita di chi li indossa e creano un circuito comunicativo che seleziona persone capaci di "parlare" quel linguaggio e non altri. È questo riferimento al mondo simbolico a cui alludono e a cui danno accesso che definisce la loro funzione: propagano significati, creano relazioni, consentono la condivisione di senso.

Per ottenere questo risultato selettivo/comunicativo/identitario c'è voluto un forte investimento da parte dei produttori e della supply chain commerciale che arriva fino al consumatore; e il consumatore stesso deve partecipare alla co-produzione di valore nella filiera importando i jeans acquistati in negozio nel suo mondo vitale, che deve essere adattato in modo da valorizzare quel segno, pagato ben dieci volte il suo costo di fabbricazione.

Lo stesso accade – *mutatis mutandis* – con la maggior parte dei prodotti che associano un prodotto materiale a una funzione o a un significato immateriale: il peso di questa seconda parte cresce sempre di più, facendo del senso una fonte di valore di importanza sempre maggiore, anche per le imprese produttrici. Del resto, se la

Apple ha oggi un valore in borsa elevatissimo, che sconta profitti futuri tutti da realizzare, è perché oggi essa genera valore attraverso il senso che un iPhone o un iPad hanno rispetto ai prodotti standard della stessa specie, riuscendo così a ottenere un premium price corrispondente.

E che dire dell'acqua minerale, la cui composizione chimica deve rispettare stretti requisiti fissati dalla legge? Se guardiamo sullo scaffale del supermercato possiamo facilmente vedere bottiglie in tutto simili – fuori che nella marca – che hanno un prezzo molto differente tra loro: fatto 100 il prezzo più basso, le bottiglie di maggior valore arrivano al doppio o anche di più. Chi produce e vende l'acqua minerale non genera valore solo attraverso l'efficienza dei mezzi impiegati, ma lo fa – soprattutto – attraverso la creazione di significati, più o meno fondati, associati a miss Italia, al calciatore di turno o ad altri segni che risultano emotivamente coinvolgenti, perché richiamano stili di vita di successo. L'industria della moda, lo sport system, le imprese che arredano e danno forma alla casa, quelle che organizzano e guidano il turista, i produttori di alimenti e dei servizi di ristorazione, l'industria del divertimento ecc. fanno esattamente la stessa cosa: creano molto più valore agendo sui significati che sulle prestazioni materiali, oggettive, degli oggetti e dei servizi offerti. E riescono a farselo pagare dagli users, o almeno dalla maggior parte di essi.

1.5 Rispondere al deficit di senso e al deficit di valore che ha finora caratterizzato la modernità

Può sembrare un valore che nasce dalla manipolazione del pubblico e che genera valori d'uso effimeri, destinati a tramontare presto e male.

Invece non è così: perché i simboli associati a prodotti che vengono pubblicizzati, desiderati (quando sono in vetrina o nello scaffale), comprati, indossati o portati a casa, per essere usati nelle occasioni giuste creano senso, essendo i segni di un linguaggio che parla di noi, del nostro modo di pensare e di vivere. I prodotti e i servizi che – attraverso il loro proporsi come segni – arredano lo spazio in cui viviamo, presidiano le emozioni del nostro agire