

T-Lab Laboratorio del Terziario che Innova

Enzo Rullani, Roberta Sebastiani,
Daniela Corsaro, Cristina Mele

INTELLIGENZA RELAZIONALE

NUOVE IDEE PER L'ECONOMIA DEI SERVIZI



 **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

**INTELLIGENZA
RELAZIONALE**
NUOVE IDEE PER
L'ECONOMIA DEI SERVIZI

T-Lab Laboratorio del Terziario che Innova

FrancoAngeli

Copyright © 2015 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 dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

	Pag.	
Introduzione	9	
1. Filiere fluide e meta-organizzazione: l'intelligenza relazionale come risorsa critica dei nostri tempi Il caso Intel	»	9
2. Disintermediazione: il convitato di pietra che cambia tutto sul mercato dell'intermediazione tradizionale?	»	16
3. Un altro modo di intermediare: le piattaforme che industrializzano il servizio	»	19
4. L'intermediazione basata sulle persone non è affatto morta (se si rinnova)	»	21
5. Movimentare la filiera: Amazon, un altro modo di pensare all'intermediazione	»	23
6. È la regola, non l'eccezione	»	24
7. L'intelligenza relazionale al lavoro	»	26
8. Nuovi spazi di azione soggettiva: manager, imprenditori, consumatori alla ricerca del nuovo	»	28
9. I meta-organizzatori dei sistemi incompiuti	»	30
10. Disintermediazione, piattaforme o mobilitazione dell'intelligenza inter-personale? La sfida competitiva rivolta all'intermediazione tradizionale	»	32
11. L'energia del nuovo e il cammino tracciato dai casi di successo	»	34
1. Intermediazione: una nuova prospettiva	»	40
1.1. Crisi o transizione?	»	40
1.2. L'economia della conoscenza post-2000: la nuova anatomia del valore	»	44
1.3. Come eravamo	»	46
1.4. L'intermediazione nel vento del cambiamento	»	46
1.5. Salta la demarcazione tra industria e terziario	»	47

1.6. Co-innovazione	»	48
1.7. Quattro tipi di business, che faranno la storia del nostro secolo	»	50
1.8. Il quadro generale: il circuito senso, legame, valore	»	51
1.9. Una rivoluzione organizzativa: piramide e prossimità non bastano più, serve una rete di intelligenza condivisa e distribuita	»	52
1.10. Come cambiano i modelli di business: tre livelli di innovazione	»	54
2. I driver del cambiamento	»	56
2.1. Le leve che attivano l'intelligenza relazionale	»	56
2.2. Dalla razionalità al sense-making	»	58
2.3. La forza del legame	»	72
2.4. Il ripensamento delle logiche alla base della creazione e appropriazione del valore	»	75
3. Un nuovo ruolo per l'intermediazione commerciale	»	81
3.1. Alla ricerca delle opportunità emergenti	»	81
3.2. Oltre l'esperienza verso la co-creazione di valore	»	84
3.2.1. Eccellenze Campane: il valore del network per (ri)educare al gusto	»	87
3.2.2. Bottega Verde: la gestione della relazione con il cliente a 360°	»	91
3.2.3. Re Sole: l'internazionalizzazione come motore della crescita	»	93
3.3. Il ripensamento della filiera	»	98
3.3.1. Neronote: tra off line e on line	»	99
3.3.2. Cortilia: la supply chain si fa davvero sostenibile	»	103
3.4. Verso il customer engagement	»	108
3.4.1. Negozio Leggero: il nuovo concetto di sfuso	»	109
3.4.2. Eataly: il ruolo trasformativo dei consumatori aggregati in un movimento	»	114
4. La prospettiva dell'e-marketplace	»	119
4.1. Dall'intermediazione al coordinamento dei flussi	»	119
4.2. L'integrazione sistemica della conoscenza	»	123
4.2.1. Innovuum: la forza del network	»	126
4.2.2. Smartika: il potere agli individui	»	131
4.2.3. Aggiustami.it: la piattaforma che supera le diffidenze	»	136

4.2.4. JustEat: un marketplace on-line in risposta alla crisi	»	140
4.2.5. Zalando: quando il lusso diventa accessibile	»	144
5. Verso l'integrazione delle competenze	»	149
5.1. Il senso della specializzazione condivisa	»	149
5.2. Il potere moltiplicativo dell'integrazione	»	151
5.2.1. Tabbid.it: il social network dei lavoretti	»	153
5.2.2. Co.Mark: ripensare il ruolo del consulente	»	156
5.2.3. LEGO: la forza dell'ecosistema	»	159
5.2.4. Franchising Manager: l'evoluzione del franchising	»	165
5.2.5. Optima: i vantaggi della gestione integrata	»	169
5.2.6. Mr Cucito: il recupero di competenze antiche	»	173
6. Conclusioni: come ripensare le filiere	»	175
6.1. Tra vecchia e nuova intermediazione	»	175
6.2. Dallo spazio protetto della dipendenza, al mare aperto del protagonismo	»	176
Bibliografia	»	179

Introduzione

di Enzo Rullani

1. Filiere fluide e meta-organizzazione: l'intelligenza relazionale come risorsa critica dei nostri tempi

Intelligenza relazionale significa capacità di collegare chi è dotato di abilità (conoscenze, risorse finanziarie, competenze professionali, legami, macchine, prodotti materiali ecc.) con chi potrebbe usare utilmente quelle competenze per rispondere alle proprie esigenze o ai propri bisogni. La connessione creata dall'intelligenza relazionale porta vantaggio ad ambedue le parti in causa: grazie alla relazione creata, chi si trova dal lato della domanda ha infatti accesso a ciò che gli serve per risolvere al meglio i suoi problemi o soddisfare i suoi desideri; mentre chi, dall'altra parte, opera dal lato dell'offerta riesce a identificare e servire l'*user* che meglio apprezza (e paga) il prodotto o il servizio fornito.

L'intelligenza relazionale è una risorsa connettiva che, nelle filiere globali e differenziate di oggi, ha sempre più valore, perché i collegamenti tra chi offre e chi domanda non sono più dati o scontati, ma vanno di volta in volta costruiti a distanza, scegliendo tra una molteplicità di possibili soluzioni. Non è facile farlo in modo efficace e con un esito garantito, o per lo meno affidabile: questo crea lo spazio per investimenti cognitivi e strutture organizzate che mettono a disposizione l'intelligenza relazionale di cui c'è bisogno nelle filiere di oggi.

Non è sempre stato così.

Nell'economia fordista che ha dominato il sistema produttivo dai primi decenni del novecento agli anni settanta, le filiere erano in linea di principio interne alle grandi organizzazioni; la funzione relazionale era fornita dal comando organizzativo: tutti erano collegati con tutti grazie al programma da eseguire. Il programma, calato dall'alto sui singoli operatori della filiera, era un concentrato di intelligenza relazionale, perché ciascuno – eseguendo il compito prescritto – si trovava naturalmente sincronizzato con i

comportamenti di coloro che stavano a monte e di coloro che stavano a valle della propria posizione di linea.

Nell'economia distrettuale, emersa con la crisi del fordismo e consolidata nel periodo 1970-2000, la funzione connettiva che in precedenza era monopolizzata dal comando aziendale si distribuisce nel territorio, diventando un attributo non più del comando, ma della *prossimità*. Se il fornitore e il committente sono localizzati intorno allo stesso "campanile", magari ai due lati della stessa strada, non ci sarà alcun bisogno di un connettore specializzato per metterli in contatto: saranno in grado di conoscersi, fidarsi e scegliersi reciprocamente, stipulando contratti e operando in filiera grazie alla sola relazione inter-personale diretta, quasi sempre informale e fiduciaria. Ma le cose cambiano nel momento in cui le filiere – per sfruttare i vantaggi dell'outsourcing e di mercati sempre più estesi – escono dai circuiti proprietari e da quelli di prossimità, separando i potenziali fornitori dai potenziali acquirenti non solo dal punto di vista geografico, ma anche da quello della reciproca conoscenza e fiducia. E questo vale tanto più se, moltiplicandosi il numero dei potenziali fornitori e delle potenziali soluzioni, le relazioni possibili diventano tante e diverse. Una nebulosa lontana e velata da molte nebbie, entro cui bisogna scegliere con cognizione di causa. Ma chi ha le capacità appropriate per fare scelte ragionevoli ed efficienti in un contesto del genere? È una cosa che spesso eccede le competenze del fornitore (che non conosce i potenziali sbocchi e i potenziali clienti che potrebbero utilizzare con vantaggio le sue capacità) e anche quelle dell'acquirente, specialmente se questi è un consumatore finale poco esperto della filiera produttiva che va messa in moto per soddisfare al meglio le sue esigenze. L'economia globale e digitale di oggi ha dunque un gran bisogno di intelligenza relazionale. Infatti:

- i *produttori* che offrono al mercato macchine, componenti, prodotti materiali, servizi, ne hanno bisogno per avere accesso al potenziale di valore implicito nella grande varietà di capacità cognitive e produttive che sono disperse nelle nuove filiere trans-nazionali, sia a monte (nell'acquisto di conoscenze e prodotti/servizi utili) che a valle (nella ricerca degli sbocchi possibili alle proprie capacità);
- i *distributori* (sia della GDO che nel *retail*) ne hanno bisogno per definire quale sia il bene o il servizio che è più conveniente "intermediare", offrendo ai fornitori (a monte) e ai clienti (a valle) le soluzioni utili per utilizzare al meglio le potenzialità di offerta in risposta alle singole e differenziate esigenze della domanda;
- i *consumatori finali*, a loro volta, ne hanno bisogno per orientarsi in un mondo in cui è diventato sempre più difficile stabilire quale sia il modo

più efficace per rispondere al desiderio di qualità, di significati, e di affidabilità di cui sono portatori. Se si hanno passioni o interessi particolari, da seguire, non basteranno le poche varietà e informazioni fornite dal mercato dei prodotti e servizi di massa. Ma anche nel campo del consumo *low cost* (viaggi aerei, ristorazione fast, prodotti standard ecc.), non è facile per i diretti interessati sapere quali sono i prodotti/servizi più affidabili, semplici e di minor costo, per scegliere quelli più funzionali rispetto alle proprie esigenze.

Ciascuno di questi soggetti, per orientarsi, cerca oggi di dotarsi in proprio dell'intelligenza relazionale che serve per scegliere il proprio percorso e la propria soluzione, selezionando in modo efficace il grande numero di possibilità a cui si ha accesso. Ma naturalmente contare sulle proprie forze, in questo campo, è possibile solo fino a che si resta nel proprio campo di specializzazione e di competenza: in tutti gli altri casi, produttori, distributori e consumatori ricorrono al servizio di intermediari specializzati nella fornitura dell'intelligenza relazionale che si ritiene utile alle proprie scelte.

Tutti i soggetti in questione, devono comunque investire per creare una base di intelligenza relazionale utile ad interagire con l'esterno, o direttamente o tramite intermediari specializzati.

Le imprese che producono merci materiali o servizi danno sempre maggiore rilevanza, nella loro organizzazione, alle proiezioni verso l'esterno. Da un lato, vengono potenziate le funzioni che curano la rete degli acquisti, i circuiti della certificazione, i contatti con la ricerca, necessari per orientare le proprie scelte. Dall'altro, sono sempre più rilevanti gli investimenti che cercano di creare relazioni efficaci con i mercati a valle (marketing, marchi, rete commerciale diretta, servizi post-vendita ecc.).

Le imprese commerciali presidiano l'intelligenza relazionale di cui sono portatrici non solo costruendo reti di acquisto e di vendita più estese, ma anche predisponendo le risorse per rispondere alla logica della *produzione on demand*, in cui conta la velocità del riassortimento (assistita da una logistica corrispondente) e la personalizzazione del prodotto/servizio offerto, grazie ad una relazione interattiva sempre più diretta con i singoli consumatori finali o con gruppi di essi.

I consumatori, infine, stanno cambiando in modo rilevante le loro abitudini di acquisto, con l'intento di sfruttare appieno i vantaggi delle filiere globali e digitali. Possono, ad esempio, utilizzare l'e-commerce o costituire gruppi di acquisto e community dedicate. Le reti cognitive attuali,

in effetti, ampliano enormemente le capacità di interpretazione e scelta dei singoli consumatori, che oggi si possono appoggiare a forme sempre più estese e specializzate di intelligenza collettiva (forum, *social network*, movimenti collettivi). Grazie a queste risorse abilitanti, prende anche corpo, negli ultimi anni, la funzione dei cosiddetti *makers* (auto-produttori: stampanti 3D, macchine automatiche piccole e flessibili, internet delle cose), che portano quote sempre più rilevanti di produzione nel mondo del consumo. A questi vanno aggiunti i distributori e i neo-artigiani digitali, che garantiscono il collegamento delle esperienze di consumo con le filiere cognitive mondiali.

Partendo dall'identificazione dei nuovi modi di creare intelligenza relazionale, la nostra ricerca ha cercato mettere a fuoco – in diversi settori – la difficile transizione che caratterizza l'*evoluzione delle filiere produttive*, man mano che muta la trama delle relazioni – distributive, logistiche, semantiche, contrattuali, tecnologiche – che collega i produttori (a monte) con i consumatori finali (a valle).

In questa evoluzione, come è facile capire, cambia radicalmente il ruolo svolto dagli *intermediari*, sia nel campo della *distribuzione commerciale* (GDO, *retailer*, importatori, esportatori ecc.) che in quello dei *servizi connettivi* (logistica, comunicazione, garanzia, digitalizzazione, riparazione, impiantistica, installazione, certificazione ecc.).

I casi che vengono esposti nel libro mettono in evidenza modi nuovi di costruire filiere che organizzano diversamente la catena produttiva e modificano il senso e la qualità del consumo da servire.

Che cosa hanno in comune, infatti, casi come quelli di Cortilia che innesca la crescita di “filiera corte” nel settore dei prodotti alimentari freschi (mettendo direttamente in contatto produttori e consumatori locali) e di Diet to Go che fornisce i pasti personalizzati della giornata a chi sta seguendo una dieta? E in che modo fanno parte della stessa evoluzione le proposte innovative di Neronote, che fornisce camicie di nicchia e su misura, con Innovuum che intermedia conoscenze e idee imprenditoriali con la logica dell'Open Innovation?

Ci sono due elementi che i casi esaminati in questo libro condividono, mettendo in evidenza nuovi modi di fare business:

- a) lo sviluppo di una nuova idea imprenditoriale non si realizza più soltanto all'interno della singola azienda, ma implica, in un mondo complesso e fortemente differenziato come il nostro, anche la costruzione di filiere che a monte (ricercatori, fornitori) e a valle (distributori, operatori logistici e della comunicazione, consumatori finali) attraggano e

facciano crescere operatori e consumatori che diventano portatori e propagatori di quell'idea;

- b) il cemento che tiene insieme questa filiera è in gran parte di tipo immateriale, consistendo nella condivisione significati, codici operativi, servizi, logistica, conoscenze tecniche, identità comunitarie. L'intelligenza relazionale che fornisce questa funzione connettiva è solo in parte connessa al posizionamento precedente (nella filiera), perché richiede una nuova costruzione delle relazioni, dei modelli di business, dei significati e delle garanzie richieste. Possiamo dunque avere, in questo ruolo propulsivo, neo-imprese che partono da un'idea originale, produttori che cercano di riposizionarsi, intermediari già in essere (GDO, piccoli *retailers*, agenzie ecc.) che vogliono modificare il proprio modello di business, consumatori pro-attivi che cercano attivamente i legami e i fornitori che servono alle loro esigenze. Quello che tutti questi potenziali "nuovi intermediari" fanno è di usare la loro intelligenza relazionale per costruire filiere di tipo nuovo, capaci di generare un valore addizionale rispetto alle filiere pre-esistenti. E lo possono fare in modo agevole e diffuso perché le filiere sono ormai diventate mobili, grazie alla maggiore capacità di cui oggi disponiamo nel trovare competenze, risorse, esigenze e desideri complementari alle nostre capacità.

Come sempre accade nei momenti di transizione, anche oggi il cambiamento in corso sovrappone la crisi delle vecchie forme con lo sviluppo di nuove iniziative, che – sfruttando le potenzialità della transizione – consentono in molti casi straordinari sviluppi. Piccole e grandi imprese si stanno infatti cimentando nell'innovazione delle forme tradizionali, e in questo tentativo mettono alla prova nuovi "mestieri", in cui non ci si limita ad intermediare quello che la filiera offre già a monte o a valle, ma ci si impegna nella *costruzione di nuove filiere*.

Grazie ad una piattaforma condivisa di idee, centri di ricerca, tecnologie di comunicazione, logistica e punti di vendita, alcuni attori mettono in movimento interlocutori che nella filiera stanno a monte o a valle, in modo da realizzare catene produttive e di consumo che condividono i codici e i significati necessari per rispondere a nuove esigenze o fornire servizi di nuova concezione. In tal modo, questi attori che possiamo chiamare *meta-organizzatori* (creatori di organizzazione), inducono altri operatori (compresi i consumatori finali) a cambiare il proprio ruolo nella filiera, dando vita a inediti modelli di business e a sperimentazioni innovative.

È un'evoluzione che segna ormai il nostro presente, a partire dall'*intermediazione commerciale*, che viene esaminata nei capitoli 3 e 4 del libro. La crisi 2008-14, ad esempio, ha visto non solo la chiusura di un numero elevato di esercizi commerciali (dai negozi di genere alimentare alle librerie) e la perdita di slancio della GDO, che in passato è stata il motore trainante della trasformazione. Ma i vuoti creati dalla crisi, in molti casi, sono stati colmati dallo sviluppo di *nuovi servizi*, che – e qui sta il punto – passano per una *profonda modificazione delle filiere* in cui si innestano. La relazione *on line* tra chi offre e chi domanda, o quella mediata dai *marketplaces*, non si limita ad allargare il catalogo dei prodotti e dei prezzi tra cui scegliere, ma induce nuovi comportamenti e nuove relazioni: si forniscono valutazioni di qualità, più o meno affidabili, si aprono forum e canali di discussione, si propongono esperienze e prodotti di nicchia che altrimenti sarebbero stati fuori mercato, in un mercato meno interattivo e flessibile.

Lo stesso vale per i servizi connettivi di riparazione, installazione, digitalizzazione, internazionalizzazione, assistenza al consumo: anche in questi casi, la connessione modifica la funzione e i comportamenti dei soggetti che vengono connessi con le nuove possibilità, oggi praticabili.

La transizione in corso ha, in questo modo, due effetti fondamentali.

Prima di tutto, nelle filiere, cambia la geografia delle competenze e delle specializzazioni (a cui è dedicato il capitolo 5). Aumentando i potenziali clienti o fornitori contattabili crescono infatti i moltiplicatori del ri-uso delle conoscenze, consentendo non solo di aumentare il valore generato dalle buone idee, ma anche di sostenere saperi di nicchia e soluzioni flessibili che altrimenti non avrebbero dalla loro le economie di scala necessarie per sostenersi.

Il secondo effetto di cui occorre tenere conto è che la nuova mobilità delle filiere, che si costruiscono e si de-costruiscono nel corso del tempo, rende *contendibili* le funzioni di intermediazione commerciale e di connessione una volta iscritte in circuiti abbastanza stabili e chiusi. Oggi questi circuiti si stanno aprendo, e ricevono incursioni competitive da tutte le aree contigue, a monte e a valle della filiera. La fluidità delle relazioni consente, infatti, molti e diversi percorsi di possibile riorganizzazione. Percorsi che, messi alla prova, vengono poi selezionati dalla capacità effettiva di offrire un servizio migliore e di generare un valore addizionale per il consumatore (che lo paga).

Ma, in questo spazio fluido, si creano grandi differenze, perchè non tutti i soggetti coinvolti prendono l'iniziativa. Molti restano passivi, magari resistendo sulle vecchie posizioni e cercando aggiustamenti difensivi. Altri

si agganciano alle iniziative che sembrano vincenti o dotate di futuro. Pochi sono ancora (per adesso) i meta-organizzatori, che cercano di mettere a punto nuove forme di relazione e di specializzazione nelle filiere di appartenenza. I meta-organizzatori, infatti, non possono agire da soli: il potenziale di valore contenuto nella loro idea innovativa, infatti, richiede che sia modificato non solo il loro ruolo, ma anche quello di altri attori della filiera, che devono essere indotti a fare cambiamenti convergenti e complementari. Non è sempre facile e immediato raggiungere un risultato del genere. Ma alla fine, se ci si riesce, il valore creato dall'innovazione è quello co-prodotto da una filiera che, sotto la spinta del meta-organizzatore, cambia la sua fisionomia, fornendo al consumo finale un prodotto o una prestazione che – dal suo punto di vista – vale di più, e quindi merita di essere preferita (e talvolta pagata di più) rispetto alle altre.

In che direzione vanno, nell'esperienza pratica dei nostri giorni, i meta-organizzatori che guidano la trasformazione delle filiere?

Dall'osservazione dei settori in cui la nuova intelligenza relazionale si va affermando, emerge l'estrema diversità dei modelli di business sperimentati dalle imprese e selezionati dal mercato: non c'è un modello unico, ma ci sono al contrario tanti diversi percorsi di innovazione delle filiere attuali, il che creano uno spazio sperimentale per nuove forme di relazione. I soggetti attivi possono portare avanti intuizioni differenti e qualche volta contraddittorie, ma in ogni caso – quando si mettono a realizzarle praticamente – agiscono, coinvolgono, collegano fino a creare una nuova trama di relazioni tra i diversi livelli della filiera.

La differenza più rilevante, che caratterizza i percorsi innovativi tracciati, è tra:

- i percorsi che tendono a rendere diretta la relazione tra chi sta a monte e chi sta a valle, facendo a meno dell'apporto di un intermediario specializzato. In questo caso abbiamo a che fare con processi di *dis-intermediazione*, in cui la funzione connettiva dell'intermediario viene internalizzata dai produttori a monte o dagli utilizzatori a valle, eliminando di fatto il ruolo autonomo dell'intermediario tradizionale;
- i casi in cui, invece, il cambiamento è innescato e guidato da un intermediario che, sfruttando la sua precedente esperienza connettiva, induce gli operatori che stanno a monte e a valle ad innovare la loro prestazione e la loro relazione in senso convergente con la sua idea del nuovo e del possibile. Se in questo processo l'intermediario resta tale – perché acquista i beni e servizi che gli servono da altri, coinvolti nella filiera l'intermediazione tradizionale *si trasforma e diventa innovativa*, potendo in questo modo competere con produttori o consumatori che

mirano invece direttamente a svolgere in proprio la funzione connettiva, disintermediando.

Tra le due vie, c'è concorrenza, nello sviluppo delle nuove opportunità potenziali. Ma in generale, ambedue sottraggono terreno all'intermediazione tradizionale, sia nel campo della distribuzione commerciale (GDO e *retail*) che in quello dei servizi connettivi.

Che la trasformazione nasca dal basso o dall'alto della filiera, essa richiede che i modelli di business delle diverse fasi e funzioni che la compongono cambino, e che una nuova trama relazionale li tenga insieme. Nella ricerca abbiamo messo a fuoco tre diversi modi di realizzare questo cambiamento:

- a) la dis-intermediazione, che porta produttori (o clienti) della filiera ad internalizzare la funzione di connessione e coordinamento in precedenza svolta da intermediari autonomi ed esterni;
- b) lo sviluppo di piattaforme connettive in cui domanda e offerta possono incontrarsi e interagire, in forme più o meno intense;
- c) l'evoluzione verso nuove forme dell'intermediazione basata sulle persone e sulla loro empatia, nella creazione di legami che consentono di creare la nuova filiera e di darle senso.

Nel primo caso gli intermediari scompaiono dal mercato (come imprese autonome); nel secondo diventano piattaforme che possono ammettere una presenza delle persone più o meno rilevante; nel terzo caso, infine, possiamo ancora trovarci di fronte ad intermediari di piccola o grande dimensione che mobilitano le persone e creano reti inter-personali.

Vediamo, nell'ordine, questi tre sviluppi che sono all'ordine del giorno in tutti i settori dell'economia.

2. Disintermedizione: il convitato di pietra che cambia tutto sul mercato dell'intermediazione tradizionale

Le nuove tecnologie digitali, mettendo a disposizione reti di comunicazione che possono collegare in tempo reale, e a costo zero, operatori lontani e di settori diversi, hanno dato una spinta decisiva ai processi di dis-intermediazione.

L'idea è semplice: se ho un bisogno, di qualunque tipo, cerco in Internet chi ha la capacità di fornirmi una risposta sotto forma di prodotto o servizio (da acquistare). E con un *click* posso fare l'ordine, pagare, mettere in moto la consegna, che è immediata se si tratta di un prodotto immateriale (una

app per il cellulare, un biglietto dell'aereo o del treno, un brano musicale o un *e-book*); e che può essere organizzata in tempi brevi, grazie ad una adeguata logistica, se invece si tratta di recapitare un prodotto materiale. Certo, non posso fare tutto da solo. Bisogna che i fornitori a cui mi rivolgo abbiamo agito da meta-organizzatori, rendendo accessibile un efficiente canale di acquisto e di consegna *on line*.

Dunque, dobbiamo guardare la cosa anche dal punto di vista della controparte: i produttori di beni o servizi (a monte), che— quando entrano in questa logica— fanno lo stesso ragionamento. Se voglio fornire un prodotto o un servizio ad un insieme di clienti potenziali, perché cercare un intermediario? Oggi posso invece rivolgermi direttamente a loro attraverso la rete digitale o qualche forma di *marketplace*, offrendo un catalogo o un accesso rapido alla mia offerta, per eventuali personalizzazioni e garanzie risposta in funzione delle loro esigenze.

Sono ormai molti i casi in cui il ri-orientamento della filiera, che collega la produzione al consumo, passa direttamente per la *dis-intermediazione*. Nelle due direzioni possibili: da una parte, come abbiamo detto, si possono osservare produttori che scendono a valle, presidiando direttamente le funzioni di collegamento col consumo; dall'altra, si moltiplicano i casi in cui sono invece i clienti e i consumatori finali, a valle, che si organizzano per ristrutturare la filiera da cui dipendono, puntando all'*auto-produzione* o all'*auto-assemblaggio* di conoscenze, servizi, macchine, componenti, acquistati direttamente dai produttori, a monte, saltando, per così dire, l'apporto dell'intermediario.

Nel primo caso, l'intelligenza relazionale, che dà accesso al potenziale di valore dovuto alla riconfigurazione della filiera, è frutto di investimenti che sono fatti direttamente dai produttori, per attrezzare negozi, canali logistici e comunicativi, centri di assemblaggio, impiantistica e assistenza al cliente. Ma se questi investimenti sono rilevanti o estranei alla competenza del produttore, si può anche procedere con la logica dell'*outsourcing*, per cui il meta-organizzatore industriale cerca di presidiare in alcune funzioni chiave (quelle maggiormente propulsive e meno sostituibili) mentre decentra ad altri il resto. Non sempre per questa esternalizzazione delle funzioni ricorre al mercato (ossia a intermediari che gli vendono il servizio): spesso il meta-organizzazione costruisce e reti stabili di fornitura dei componenti e dei servizi necessari, impone alla filiera codici condivisi, organizza canali logistici affidabili, sfrutta alleanze specifiche su marchi e distribuzione. Non è il controllo diretto della filiera (in senso proprietario) ma una gestione influente dei servizi richiesti a terzi,

che vengono a formare una specie di indotto (a valle), in cui distributori e altri fornitori di servizi lavorano in condizioni di parziale dipendenza.

In particolare, la riorganizzazione delle filiere, che ne consegue, può comportare una disintermediazione spinta, in tutte quelle situazioni – si pensi al settore moda – in cui l'azienda offerente *sposta il suo focus strategico* dalla manifattura (dei vestiti, delle borse, delle scarpe, dei gioielli ecc.) ai marchi e alla rete commerciale, fatta di tanti negozi mono-marca che veicolano lo stesso stile e lo stesso significato. I negozi mono-marca possono essere esercitati direttamente (in forma proprietaria), con rilevanti investimenti da parte del produttore, ma anche in forma indiretta (con contratti di affiliazione, *franchising*, licenza ecc.). Rimangono così in campo intermediari autonomi, ma la filiera può essere governata dal leader perché i margini di autonomia degli intermediari accolti nella filiera, in questo caso, sono comunque limitati.

Gli investimenti dei produttori cercano insomma – per varie vie – di controllare l'articolazione della filiera, rendendola efficiente e reattiva rispetto alla modulazione dei programmi realizzata di volta in volta, e arrivando direttamente ai consumatori interessati.

Ci sono poi situazioni in cui il meta-organizzatore nasce dal basso e cerca – in base alle proprie idee e possibilità – di configurare filiere efficienti che risalgono verso l'alto. Possono cioè essere gli *users* di certi prodotti (aziende industriali, distributori, consumatori finali) che investono per andare direttamente a cercare, a monte, le capacità produttive e le competenze che gli sono necessarie.

In questi casi il nucleo propulsivo di intelligenza relazionale può nascere e svilupparsi in aziende di nicchia, che, proponendo al mercato un prodotto o un servizio lontano dallo standard e cercano fornitori specializzati che garantiscano la qualità e quantità delle forniture necessarie. Oppure può trattarsi di aziende che, come modello di business prescelto, offrono una sorta di consulenza specializzata o di *global service al cliente*, che richiede la messa a punto di risposte innovative e mutevoli ai problemi di volta in volta emersi: in questo caso è necessario coinvolgere in questo business gruppi selezionati di fornitori a monte che coprono i diversi campi di potenziale interesse, a condizioni e prezzi definiti in precedenza o comunque affidabili. Una volta, in questi casi, per avere accesso ad una gamma di forniture abbastanza ampia e affidabile si ricorreva ad intermediari specializzati. Ma oggi, con la rete, è possibile dis-intermediare e stabilire direttamente rapporti a distanza, *on line*, con un gruppo selezionato di fornitori, affidando il collegamento ad un operatore logistico specializzato.

Non bisogna nemmeno trascurare la possibilità che l'intelligenza relazionale del meta-organizzatore sia fornita direttamente dai consumatori finali, che si possono organizzare in gruppi di acquisto, in comunità di senso o in movimenti socio-culturali che elaborano modelli di comportamento di successo, destinati a rapida imitazione e propagazione.

3. Un altro modo di intermediare: le piattaforme che industrializzano il servizio

In molti di questi casi, è necessario che qualcuno – un meta-organizzatore, appunto – fornisca ai consumatori finali la piattaforma specializzata di comunicazione, acquisto e pagamento del servizio. Queste piattaforme mettono a disposizione un programma di software che elabora richieste e risposte, e una serie di presidi accessori che garantiscono la qualità del servizio e selezionano fornitori e clienti. Nel capitolo dal 3 al 5 del libro, si richiamano molti casi di innovazione che nascono dallo sviluppo di una piattaforma connettiva *on line*, ma funzionano in base alle relazioni inter-personali che vengono organizzate, tra i fornitori/ricercatori a monte, il meta-organizzatore e i consumatori utenti, a valle. Vale, ad esempio, per l'esperienza di Eccellenze Campane, Bottega Verde, Innovuum, Smartika: si comincia acquistando un servizio ricco di personalizzazione e significato, per poi addensare esperienze di vita e interazioni all'interno di una community, che il meta-organizzatore alimenta di sua iniziativa, ma che vive delle idee e degli scambi tra tutti i soggetti coinvolti.

Le piattaforme coinvolgenti sono anche un modo per *creare occasioni di lavoro*, in presenza di persone che hanno tempo libero (magari perché non trovano occupazione) o rendere possibile l'utilizzazione di risorse temporaneamente inattive.

L'ultimo caso, di cui si discute in modo acceso in tutti i paesi del mondo, è la piattaforma di Uber che, come è noto, mette in comunicazione chi ha bisogno di un'auto (con autista) e chi invece ha a disposizione tempo e mezzi (l'automobile) per rispondere alla domanda in questione.

Ma ormai tutta la *sharing economy* (l'economia della condivisione) funziona così: si possono trovare dei potenziali *users* per servizi di tutti i generi mediante piattaforme che consentono di condividere – gratuitamente o a pagamento – case per le vacanze, abiti, amici, strumenti di lavoro, video, informazioni e dati su Internet ecc..