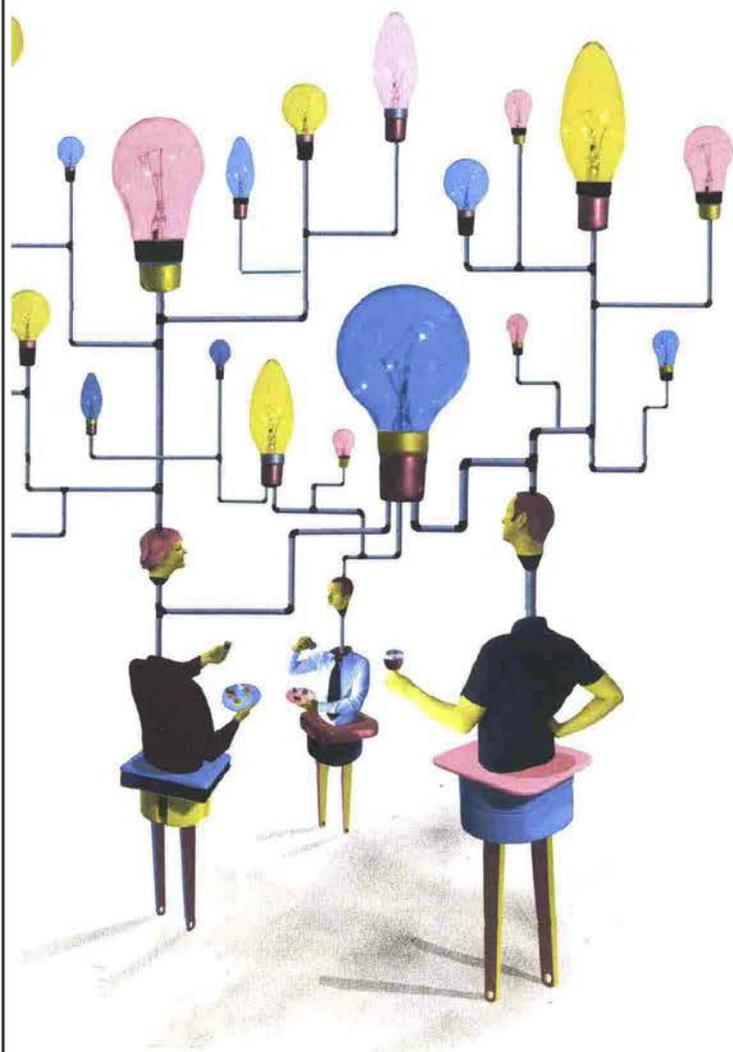


 Strategia & concorrenza

Una sorgente sottovalutata della crescita economica



Lo sviluppo aziendale, così come quello macroeconomico, appare sempre di più come un processo di apprendimento sociale anziché individuale, basato sull'accumulo e la manipolazione di intelligenza collettiva. E' questa a produrre il capitale intellettuale indispensabile per competere nell'economia post-industriale.

di Paolo Magrassi

Un anno fa il supercomputer Watson dell'IBM ha trionfato a *Rischia-tutto* ("Jeopardy"). Come accadde quando suo nonno Deep Blue ridusse alla resa Garry Kasparov, il campione mondiale di scacchi, ci si è subito messi a cavillare. Nel 1996 David Letterman aveva detto che

Deep Blue non avrebbe saputo saltare una staccionata o chiedere un appuntamento a una ragazza. Di Watson, il filosofo John Searle ha scritto sul *Wall Street Journal* che non sa di avere vinto a *Jeopardy*.

E' tutto vero. Ma sul piano pratico, quelle critiche sono dei diversivi, che rivelano la nostra fondata paura dell'intelligenza artificiale (la quale ha ormai preso una piega tutta sua, svincolata dall'imitazione del cervello umano). Per esempio, sappiamo tutti che un esperto, uno in grado di tradurre l'*Ulisse* di Joyce o i lirici greci antichi, farebbe polpette di BabelFish

o Google Translator. Però quante persone sanno cogliere il senso di un flash d'agenzia o di un report aziendale in 45 lingue diverse? Nessuna. E quanti dirigenti d'azienda italiani (o americani) sanno leggere e scrivere l'inglese (il cinese) meglio del traduttore automatico? Non più del 5-10 per cento. Dunque, il software è, sul piano pratico, più globale e più internazionale del 90% dei manager.

Certo, per dirigere un'azienda non basta conoscere le lingue. E non è neppure una scienza esatta tipo il gioco degli scacchi. L'intelligenza umana è multi-forme: Diego Maradona, Albert Einstein e Rupert Murdoch ne illustrano almeno tre tipi diversi, utili in altrettanti terreni. Comunque sta di fatto che nel corso degli ultimi 50 anni sono stati realizzati dei software che dispongono di una intelligenza «mercantile» o «produttiva» ben superiore alla media di noi umani. I software come business analytics, supply chain management, customer relationship management, content discovery, sono molto più astuti e preparati della maggior parte dei manager. E non sono i manager a essere diventati stupidi. E' il software che si è evoluto enormemente. Questo è potuto accadere perché il software è intelligenza collettiva che contiene l'accumulo di know how proveniente da persone competenti: competenti in scacchi o in supply chain, vendita, pubblicità, lingue straniere, CAD, eccetera.

Un esempio? Il software che regge Amazon.com è di gran lunga più smart del 75% di noi manager: è più reattivo, più flessibile, più attento, più sottile. Non sto parlando solo di intelligenza analitica. Ma di un'intelligenza che sa anche congetturare, valutare, tentare, interpretare, reagire a un'enorme varietà di casi. Certo, un imprenditore furbo, navigato, creativo, fortunato e armato di computer, saprebbe forse fare di meglio del software di Amazon: ma quanti di noi sono Steve Jobs o Enzo Ferrari? E quanti dirigenti si comportano come se l'azienda fosse di loro personale proprietà (il software lo fa)? E lo stesso possiamo dire della consapevolezza circa la complessità del cliente, della competenza sulla reperibilità dei prodotti o di quella finanziaria, della capacità di fare up-selling o cross-selling congetturando le attitudini e/o lo stato emotivo dell'acquirente e istituendo connessioni anche fra dati apparentemente poco correlati, della competenza sociale circa le frequentazioni del cliente; e tanto altro ancora.

Questa competenza viene oggi ampollosamente

chiamata conoscenza, come conseguenza del fatto che Peter Drucker usò tanti anni fa l'espressione *knowledge worker*: se avesse detto *information worker* sarebbe stato forse più accurato, ma la gente avrebbe creduto che stesse parlando solo degli informatici. E ovviamente non era così. Già nell'Ottocento, Charles Babbage aveva previsto che la conoscenza dei processi sarebbe diventata cruciale e Karl Marx, nel *Capitale*, illustrò come la separazione dell'esecuzione di un task dalla sua concezione fosse essenziale per la meccanizzazione (oggi lo è anche e soprattutto per la terziarizzazione). Il termine economia della conoscenza non è felicissimo, perché induce molti nell'errore di scambiare la competenza progettuale, produttiva, mercantile, con la conoscenza del "fatti non foste a viver come bruti", quella con la C maiuscola. Questo apparentemente innocuo equivoco lessicale può portare a volte a errori di valutazione gestionale.

Non sono le Conoscenze maiuscole a spingere l'economia, come dimostra il fatto che pochissimi intellettuali si trovano ai vertici delle imprese e che i giovani colti sono spesso i meno remunerati dal mercato. A spingere l'economia è la competenza minuscola. E' pur vero che molti dei Paesi più forti economicamente, come Usa o Svizzera, Danimarca o Giappone, sono anche quelli con le più alte percentuali di laureati, dottorati, centri di studio e ricerca, musei, eccetera. In quei Paesi, il cinque per mille della popolazione è composta da scienziati e ricercatori di tecnologie, che sembra poco ma è comunque il doppio che in Italia. Tuttavia quei Paesi non sono ricchi in quanto sono colti: sono colti perché sono ricchi. Fin dalla più remota antichità, e poi con slancio imponente nel Rinascimento e nell'Illuminismo, le società opulente hanno dedicato parte dei profitti a sviluppare scuola, ricerca, sapere, arte.

Ma per tradurre in vantaggio economico le Conoscenze così procurate, passando da Conoscenza a competenza produttiva e da scienza a tecnologia commerciabile (brevetti, prodotti, servizi), occorre che si verifichino molte altre condizioni. Una è la presenza di infrastrutture finanziarie che colleghino le scoperte scientifico-tecnologiche ai capitali da investire. Un'altra è la presenza di una cultura di marketing che consenta non solo di conoscere scientificamente i bisogni dei clienti ma anche di indurme di nuovi. Un'altra, un tessuto di tecnici e di fabbriche, hard e soft, in grado di produrre. Una quarta condizione necessaria, a mio

STRATEGIA & CONCORRENZA



parere sottovalutata, è la capacità di immagazzinare e gestire intelligenza collettiva.

Ci sono molti elementi per ritenere che il più critico fattore in gioco, tra i tanti, nell'economia moderna, non sia il capitale umano bensì quello organizzativo e di relazione. Salvo eccezioni e settori specifici, la retorica del capitale umano maschera e relega in secondo piano fattori di produzione più determinanti, come le proprietà intellettuali, i sistemi informativi, gli accordi di partenariato, i modelli organizzativi, la collaborazione. Uno studio appena pubblicato, condotto tra il Media Lab del MIT e il Center for International Development dell'Università di Harvard, porta ulteriore materiale di discussione in tal senso. Secondo Hausmann, Hidalgo e altri, l'esponenziale sviluppo economico dell'ultimo secolo è soprattutto il prodotto di quella che io chiamo intelligenza collettiva produttiva: «Le società occidentali posseggono grande diversità di know-how e sanno ricombinarla per creare una sempre maggiore varietà di prodotti migliori e più intelligenti».

Tanti dei prodotti (servizi) oggi in circolazione richiedono, per essere fabbricati e poi consegnati e supportati, molte più competenze di quanto qualsiasi singola persona potrà mai possedere. Steve Jobs non avrebbe saputo costruire l'iPhone nel garage con Wozniak. Per fare un'automobile occorre fondere competenze di meccanica, elettronica, informatica, fluidodinamica, design, gestione aziendale, marketing. I prodotti finanziari più complessi richiedono matematica, economia, vendite, organizzazione, relazioni. Ora, quelle competenze atomiche non si uniscono per mera somma lineare, ma perché c'è un'infrastruttura che ne agevola l'integrazione verso uno scopo unificante. (In Italia ci sono fisici e ingegneri di eccellenza internazionale, eppure non eccelliamo in elettronica, tecnologia dei materiali, software). Ciò era vero anche ai tempi di Henry Ford, ma oggi i prodotti e i servizi sono infinitamente più complicati e inoltre le imprese non sono più verticali, ma semmai operano in ecosistemi dentro i quali la capacità di cooperare e andare a sintesi, e di farlo in fretta, è decisiva.

E' questa la ragione per cui, nei Paesi ricchi, si lavora in aziende più grandi e più "connesse" di quanto non accada nei Paesi poveri. E anche la ragione per cui la presenza di una troppo elevata percentuale di microimprese viene considerata un limite allo sviluppo (si veda il, *Science, Technology and Industry Scoreboard 2011* dell'Ocse, pag. 80).

Gli skill individuali, infatti, non sono sufficienti per competere nell'economia moderna. Affinché essi di-

ventino socialmente produttivi, occorre assemblare questi atomi dispersi con una chimica di squadre, organizzazioni, mercati. Le relazioni e le interazioni tra gli individui contano di più delle personali attitudini, che, se lasciate isolate, non producono granché di economicamente utile. Le competenze atomiche, però, sono costituite da molta conoscenza tacita, implicita, prodotto più dell'esperienza che non della formazione. Essa non è formalizzata e codificata: dunque, è difficile individuarla, trasmetterla e riassemblarla su vasta scala. Le economie più competitive sanno fare bene precisamente questo. E io credo che lo stesso valga a livello microeconomico, ossia per le imprese.

La produzione di software è un esempio di assemblaggio collaborativo di competenze atomiche, che prese a sé stanti sarebbero pressoché inutili. La maggior parte delle organizzazioni spendono somme importanti in sistemi informativi solo perché altrimenti non potrebbero funzionare: le *utility applications*. Un'altra parte di information technology la usano per fare efficienza, ossia ridurre i costi produttivi, quelli della vendita e quelli della gestione: *efficiency*. Le banche italiane o la Pubblica amministrazione conoscono sostanzialmente solo questi due tipi di software: *utility*, *efficiency*, che certamente sono importanti. Ma le aziende leader del mercato globale (una condizione momentanea, mai conseguita una volta per tutte), comprese beninteso alcune italiane, vanno oltre: esse spendono anche in software che le rende più intelligenti, dunque più competitive perché vincono clientela, aprono mercati, migliorano continuamente prodotti e servizi, mettono in difficoltà i concorrenti. Esse dipendono più dalla qualità dell'intelligenza collettiva che hanno a magazzino che non da quella individuale che le guida: più che dai Grandi Capi, le loro sorti dipendono dai sistemi informativi che i capi precedenti, a vari livelli di competenza e non solo top executive, sono venuti allestendo. Oltre che al software, si pensi ai processi formalizzati, ai brevetti, alle formule, agli accordi di joint venture, di partenariato, di distribuzione.

L'allestimento di quel capitale intellettuale è un processo produttivo complesso e difficile, che non riesce sempre bene. Per quanto concerne il software, in Italia il processo riesce piuttosto male. Confondiamo spesso il mezzo con il fine, come quando diciamo «abbiamo acquistato il sistema SAP», laddove acquistare un software è solo l'inizio, e infatti costa un ordine di grandezza in meno di quanto costi il farlo funzionare proficuamente. Oppure parliamo dei sistemi in-

formatici o dell'internet come di "nuove tecnologie", mentre in americano i termini *new technologies*, *advanced technologies* o *high tech* vengono riservati ad altri contesti, non esclusi alcuni specifici dell'ICT che sono veramente avanzati perché utilizzati da una stretta minoranza di imprese. Vagheggiamo di posta certificata, firme digitali e larga banda, ma usiamo ancora il fax e anche i più critici palazzi della Pubblica amministrazione, come tribunali e ospedali, sono zeppi di faldoni buoni come aspirapolvere. Intanto, Facebook e Google sanno tutto di moltitudini di consumatori e traggono da quella "conoscenza" il proprio valore mercantile; i colossali studi legali anglosassoni lavorano utilizzando software capaci di analizzare testi e scoprire nessi, cosa che non solo polverizza i costi ma apre la strada all'ideazione di nuovi modi di lavoro; e alla Columbia University il buon Watson è al lavoro spulciando milioni di cartelle cliniche per diventare un medico molto, ma molto più bravo di quelli umani di oggi.

Ci sono altri *intangibile assets*, per la verità sempre meno intangibili, la cui gestione sembra proprio non accordarsi con la cultura italiana. Ad esempio, le proprietà intellettuali (IP). Gli indicatori della nostra leggerezza al riguardo sono molti. Uno è la sistematica presenza dell'Italia ai primi posti nella pirateria di musica, film, videogiochi e software, sulla scorta di motivazioni ideologiche a volte ipocrite ma a volte, ed è questo il caso più eloquente, semplicemente rozze che dimostrano inconsapevolezza dei principali meccanismi dell'economia contemporanea. Un altro è la marcata disconnessione tra la materia prima intellettuale, come brevetti e altre opere dell'ingegno tecnico, e il suo utilizzo in sede produttiva, nonostante l'eccellenza della ricerca scientifica italiana: un problema che non rimanda solo alla tradizionale debolezza dello snodo capitale-ricerca, ma anche alla scarsa competenza che si rinviene nel Paese quanto alla gestione delle IP e al *technology transfer*.

Un altro esempio di capitale intellettuale trascurato in Italia è l'intelligenza logistica: le centinaia di migliaia di padroncini del trasporto non favoriscono certo le efficienze in tale settore e limitano di molto gli apporti del software e dei modelli matematici che supportano la logistica integrata, un parolone di cui i nostri camion fanno spesso sfoggio ma che non dispiega il suo potenziale come fa in America. Non a caso, Amazon è arrivata da noi dopo oltre quindici anni dalla fondazione.

Oggi i sistemi contabili e di *market valuation* non sanno valutare bene l'intelligenza organizzativa di

un'impresa, perché sono ancora sostanzialmente quelli dell'economia industriale: più bravi a ponderare gli asset fisici e finanziari che non quelli non-monetari, che infatti si dicono "intangibili". Ne consegue che nessun analista è in grado di distinguere, in modo quantitativo e oggettivo, quantità e qualità delle intelligenze collettive di due aziende, e dunque di predire la loro capacità di competere. Stiamo progredendo lentamente. Io credo che fra qualche lustro sarà standard il saper valutare e valorizzare in modo quantitativo non solo il software applicativo, ma il capitale organizzativo e di relazione, ossia l'intelligenza collettiva, nel suo complesso: i fattori che, spesso ben più delle persone o dei capitali finanziari, distinguono le aziende tra loro e costituiscono ottimi indicatori del successo futuro e dunque del valore.

I *driver* dello sviluppo economico di una nazione sono innumerevoli, e alcuni affondano le radici in dati culturali profondi, come la storia, la tradizione religiosa, la maggiore o minore inclinazione al cambiamento, le attitudini imprenditoriali e chissà quanti altri, fortuna inclusa. Non diversamente, i driver del successo aziendale sono numerosi e complessi. Anche lo sviluppo microeconomico, comunque, come quello di un sistema-Paese, sembra essere più un processo di apprendimento sociale che non individuale, i cui strumenti di elezione, tra quelli di più evidente valenza economica, sono gli elementi del capitale di relazione e del capitale organizzativo, che possiamo chiamare sinteticamente *capitale intellettuale collettivo*, ovvero: software, processi, brevetti, formule, schemi industriali, open innovation, reputazione, brand, collaborazione interaziendale, accordi di partnership, distribuzione e franchising. Questo patrimonio si accumula nel tempo grazie a sforzi non solo individuali ma anche e forse soprattutto collettivi, che è importante saper favorire, intercettare, stimolare, capitalizzare.

La creazione e la manipolazione di intelligenza collettiva sono pertanto fattori critici della produzione nell'economia post-industriale, mentre troppa enfasi viene posta, nella retorica aziendalistica, sul capitale umano. È vero che in definitiva sono le persone a predisporre gli asset intangibili, ma è importante comprendere che questi svolgono un lavoro autonomo e hanno un valore indipendente dalle persone che hanno contribuito a crearli. Tant'è che, non di rado, possono essere acquisiti presso terzi. Dunque, un fondamentale attributo della competitività è quello di saper individuare e gestire l'intelligenza produttiva collettiva. ▣

R. Hausmann, C. A. Hidalgo, S. Bustos, M. Coscia, S. Chung, J. Jimenez, A. Simoes, M. A. Yildirim, "The Atlas of Economic Complexity", 2011 <<http://atlas.media.mit.edu/>>.

OECD, Science, Technology and Industry Scoreboard, 2011, <http://dx.doi.org/10.1787/sti_scoreboard-2011-en>.

A. Cravera, M. Maglione, R. Ruggeri, *La valutazione del capitale intellettuale*, Il Sole 24 Ore libri, 2001.

P. Magrassi, *Digitalmente confusi. Capire la rivoluzione o subirla*, Franco Angeli 2011.

P. Magrassi, "Proprietà intellettuali: il grano e la crusca", *digitalmenteconfusi.wordpress.com*.