

aruba.it

Con un dominio fai volare la tua idea!

- METEO
- OROSCOPO
- SHOPPING

affaritaliani.it

Il primo quotidiano on-line

Sabato 25 Ottobre 2014
contatti redazione login

Cerca nel sito

fondatore e direttore [Angelo Maria Perrino](#)



- POLITICA
 - ECONOMIA
 - CRONACHE
 - CULTURE
 - COSTUME
 - SPETTACOLI
 - SPORT
- ESTERI
 - EUROPA
 - FATTI & CONTI
 - GREEN
 - MEDIATECH
 - IL SOCIALE
 - CURA DI SÉ
 - MODA
 - MILANOITALIA
 - ROMAITALIA
 - PUGLIA
 - CAMPANIA
- GIOCHI
 - CASA
 - VIAGGI
 - RUBRICHE
 - MARKETING
 - AUTO E MOTORI
 - CIBO & VINO
 - LIBRI & EDITORI
 - CAFÉ PHILO
 - MUSICA
 - MISTERI
 - FOTO-VIDEO



Rigoletto
di Angelo de' Cherubini

IL RIGOLETTO

Il Rigoletto/ "Sense-Making"

Come possono le imprese superare le sfide della globalizzazione? Lo spiegano 4 ricercatori del T-Lab del CFMT (Centro di Formazione Management del Terziario) nel libro Sense-Making (Editore FrancoAngeli)

*Leggi la rubrica di Affaritaliani.it del weekend **Il Rigoletto***

Venerdì, 24 ottobre 2014 - 14:04:00

Mi piace Condividi Tweet 0 g+1 0 Condividi

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

Sacca stomia Sensura®

Si adatta alle forme del corpo. Chiedi campioni gratuiti!



Introduzione

La complessità del contesto in cui imprese e individui si muovono è destinata a crescere ulteriormente per effetto delle due grandi onde che stanno cambiando ormai da tempo la fisionomia dell'economia: la globalizzazione dei mercati e la smaterializzazione del valore. Si tratta di un momento che non si può più definire di crisi ma di transizione; ciò implica la necessità di un salto evolutivo che metta in condizioni le imprese e i manager di cambiare il modo di rapportarsi col futuro possibile, dove il futuro non si prevede, ma si fa.

La tesi che viene proposta in questo volume, scritto dai ricercatori del T-Lab del CFMT (Centro di Formazione Management del Terziario), è che 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.

Se da un lato irrompe nella vita quotidiana di ciascuno l'innovazione tecnologica, che ha ormai assunto forme dirompenti rispetto agli equilibri ereditati dal passato, dall'altro gli oggetti, le esperienze, le marche assumono sempre più valore agli occhi delle persone che li realizzano o li usano in funzione del senso che li accompagna.

Sempre più, quindi, cambiamento tecnologico e sense-making si sostengono a vicenda nella creazione di mondi nuovi e diversificati, sperimentali, che consentono di esplorare il vasto continente del possibile, come ci dimostrano le esperienze delle imprese che vengono qui presentate. Si tratta di realtà che usano la leva del senso per alimentare il

I VIDEO CONSIGLIATI



Così ci vedono gli yankee

25 ott 2014



Il sexy spot di H&M

24 ott 2014



ESCLUSIVA - "Terra Formars" di Hiroshi Hamasaki

PARTNER

ALTRE NOTIZIE

Antonio Alberto Semi

Psicoanalisi della vita

Il Rigoletto/ "Psicoanalisi della vita quotidiana"

20 set 2014



Caos Inter, Zanetti: "Per me Moratti è come un padre"

25 ott 2014



ANIME GRATIS - Gundam

PARTNER

InVetrina

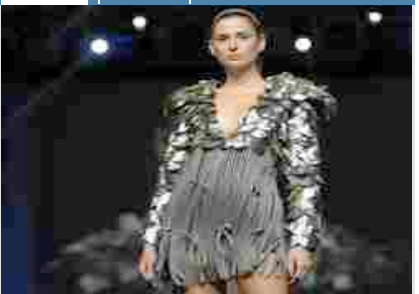


Berlusconi fece un provino al Milan a 16 anni. Ecco le foto...

MEDIA center

FOTO

VIDEO



All'Eur atterra la macchina del tempo. Il futuro non è mai stato...



Shopping : Scegli il tuo Smartphone con Ciao



Scopri i nuovi modelli più di tendenza

VEDI+

In solo 8 ore

trasformiamo la tua vasca da bagno in un pratico ed elegante box doccia

Numero Verde 800 500 588



valore prodotto, attraverso alcune declinazioni particolarmente efficaci: il senso dell'appartenenza a una rete, il senso dell'esperienza condivisa, il senso della creatività e del design, il senso del consumo responsabile e il senso del lavoro. Il cammino è già tracciato, ora occorre solo percorrerlo.

Gli Autori

Enzo Rullani dirige il T-Lab — Laboratorio del terziario che innova di CFMT e insegna Economia della Conoscenza presso la Venice International University. Nella sua attività di ricerca si è occupato di terziario innovativo, contribuendo alla realizzazione dei volumi della collana del T-Lab. Ha inoltre lavorato nel campo delle piccole imprese, dei distretti industriali e delle tecnologie ICT.

Daniela Corsaro è ricercatore del T-Lab e ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Svolge attività di ricerca su temi riguardanti le relazioni inter-organizzative e in particolare i processi di creazione, diffusione e misurazione del valore.

Cristina Mele è ricercatore del T-Lab e Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Economia, Management, Istituzione dell'Università degli Studi di Napoli "Federico II". Svolge attività di ricerca sui temi dell'innovazione, del marketing, dei servizi e della qualità.

Roberta Sebastiani è ricercatore del T-Lab e Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Svolge attività di ricerca e formazione sui temi che riguardano la sostenibilità d'impresa e le dinamiche dei processi di innovazione.

Sense-Making

di **Enzo Rullani, Daniela Corsaro, Cristina Mele, Roberta Sebastiani**
 Editore FrancoAngeli
 105 pagg 15 Euro

Conclusioni

La riflessione sul sense-making che abbiamo proposto in questo volumetto è l'avvio di un discorso sul valore che oggi deve uscire dalle secche di una modernità malata. Una modernità che ha bisogno di essere rinnovata nei suoi elementi costitutivi, cominciando col definire e sperimentare una nuova e più complessa forma di razionalità condivisa, in cui il centro della scena torna ad essere occupato dalle persone e dalla loro intelligenza fluida, relazionale, interattiva.

Tutto questo è quel sense-making del nostro presente storico, di cui abbiamo disperatamente bisogno per guarire dalle ferite inferte dalla crisi e che abbiamo visto può assumere diverse forme: il senso dell'appartenenza ad una rete, il senso del consumo, il senso del design e della creatività, il senso del lavoro. Un contesto non finito di 'sensi' potenzialmente attivabili che aprono nuovi percorsi evolutivi per le nostre imprese.

Processi che non hanno niente di utopistico, ma rientrano pienamente nelle nostre possibilità. Come è accaduto in tutti i mis-matching precedenti. Nel cono d'ombra stesso dalla crisi, ci sono già le prime luci del nuovo, che alcuni "pionieri" hanno cominciato a mettere alla prova, con ottimi risultati, come abbiamo mostrato nei casi esposti in questo lavoro.

Abbiamo, infatti, visto come il senso che dà valore ad un oggetto o ad un lavoro abbia due accezioni che vanno distinte: da una parte soggetti possono essere mobilitati per creare senso "per sé", come accade quando si fa un lavoro che ci piace, "catturando" direttamente alla fonte il valore generato da un'esperienza o dal possesso di un, oggetto che piace; dall'altra può essere senso creato "per gli altri" ossia per gli operatori della filiera che usano i frutti del proprio lavoro e della propria intelligenza (in questo caso una parte del valore co-creato dalla filiera nel suo insieme "torna" al singolo produttore attraverso il prezzo del servizio o del prodotto fornito, pagato dagli users a valle).

Il senso generato "per sé" rimane nella sfera dell'auto-consumo e dunque entro circuiti limitati di creazione e di uso. Il senso che viene invece generato per gli altri operatori della filiera e per i consumatori finali richiede un legame tra le persone o le imprese che devono dividerlo e apprezzarlo. In tal modo senso e legame si sostengono a vicenda: è quanto accade alle persone e alle imprese che, ad esempio, apprezzano lo Slow Food.

inEVIDENZA



MUSICA

[f](#) [t](#) [v](#) [in](#)

Jan Blomqvist tra folk e deep house incontra Affaritaliani.it

JAN BLOMQVIST per la prima volta in Italia con i suoi brani che mixano generi diversi, dalla chitarra acustica al folk, dal soul al pop con il sound elettro dance della deep house

VIAGGIO IN ITALIA
 IL NUOVO LIBRO DI
ROBERTO NAPOLETANO

Regalati un racconto per l'estate

affarimmobiliari

Cerca casa e altri tipi di immobili su affaritaliani.it

Inserisci comune **TROVA**

a cura di **immobiliare.it**
 Il n.1 degli annunci immobiliari

RICHIEDI ONLINE IL TUO MUTUO

Finalità del mutuo
 -- Seleziona --

Importo del mutuo Euro
 Durata del mutuo -- anni

in collaborazione con **MutuiOnline.it** **CONFRONTA >**

Esse apprezzano certe qualità del cibo o della ristorazione e sono disposte a pagarle; ma non lo farebbero se non ci fosse un legame — una relazione di condivisione e di servizio — con chi quel cibo lo coltiva trasporta, vende, cucina, garantisce. E lo racconta, rendendolo riconoscibile e desiderabile per i molti che ancora non lo conoscono.

Quello che paga nella generazione di senso, dunque, è la relazione di servizio, rispetto alle convinzioni comuni, che viene a stabilirsi tra le imprese, tra le persone, tra i produttori e i consumatori che condividono lo stesso senso da dare alle cose prodotte, al lavoro prestato, al consumo fatto. In questa relazione, la creazione di senso si appoggia ai legami di condivisione e di co-produzione che intercorrono tra le persone e le imprese coinvolte, perché è l'insieme di senso e legami che genera valore. Anche valore economico, ovviamente.

Il valore economico emerge nel momento in cui il consumatore finale, che entra nel circuito senso/legame/valore accetta di pagare i 150 euro richiesti, che saranno poi distribuiti ai diversi soggetti della filiera in funzione del loro più o meno grande potere contrattuale, ossia della loro più o meno grande insostituibilità. Nel circuito, senso e legami creano valore, e questo — una volta re-investito — può essere usato per rafforzare sia il senso sia i legami da cui trae origine, in una relazione congiunta e sinergica.

Il motore della crescita immateriale, da questo punto di vista, appare come un motore tripolare, che mette in fase tre poli diversi (senso, legami e valore). Tre polarità che possono crescere e rafforzarsi mantenendo ciascuna la propria autonomia ma che — per avere risultati eccellenti — devono in qualche modo collegarsi, trasformando le loro differenze in complementarità.

In questo circuito, il rapporto tra chi produce e chi usa si qualifica, dunque, come un rapporto di servizio, in cui:

- il produttore mette le sue capacità di creare senso/legami/valore al servizio delle esigenze dell'utente che ne ha bisogno e ne fa richiesta;
- a sua volta l'utilizzatore mette la sua intelligenza ed iniziativa al servizio degli operatori della supply chain con cui ha sviluppato un rapporto di co-creazione (di senso/legami valore), essendo disposto a fare la sua parte (organizzando il consumo in modo appropriato e pagando il valore corrispondente ai produttori coinvolti).

È abbastanza naturale che, per questa via, l'innovazione nei servizi passi per la creazione di valore, che è anche creazione di senso e di legami. Un fenomeno che in passato riguardava piccoli circuiti della produzione e del consumo locale, e che oggi invece prende forma in filiere sempre più estese e sempre più ricche di contenuti immateriali (conoscenze, relazioni).

Questo allargamento della filiera e questa smaterializzazione dei contenuti scambiati tra le sue diverse fasi può essere effettuato dalle imprese di servizi in tanti modi diversi. Alcune imprese di servizi stanno oggi usando le nuove tecnologie e la crescita di ampiezza dei mercati nell'intento di inseguire — con un secolo di ritardo — i fasti di un modello industriale (il fordismo) che è arrivato alla fine del suo ciclo storico nei paesi ricchi e che sta rinascendo in qualche misura nei paesi emergenti.

È un modello che spersonalizza i rapporti e distrugge il senso, perché punta agli standard e ai grandi volumi per fare il pieno delle possibili economie di scala. La bassa qualità dei servizi offerti dai tanti call center che hanno sostituito le relazioni interpersonali negli uffici delle utilities e nei negozi dei distributori lo testimoniano; e ci dicono che si tratta di una strada destinata ad avere un potenziale di crescita limitato.

Altre imprese, invece, abbiamo visto come stiano sfruttando le possibilità delle nuove tecnologie per costruire reti di relazioni collaborative di grande estensione, che si reggono su legami interattivi tra i diversi operatori della filiera, in modo che ciascuno metta effettivamente le sue capacità e risorse al servizio dei problemi e delle esigenze degli utenti che condividono il senso del lavorare, del vendere, del consumare, dando valore a significati non meramente utilitaristici: è quanto accade con i cibi biologici, con l'edilizia eco-sostenibile, con i punti di vendita a km zero, con il sistema moda che definisce e propaga certi stili di vita, e così via.

Anche un fornitore metalmeccanico oggi ha uno spazio competitivo maggiore se si lega a un committente con cui elabora innovazioni dotate di senso condiviso, dando luogo ad un rapporto di consapevole co-creazione del valore.

La discussione dei casi qui presentati mette in evidenza come il

cambiamento e quindi la costruzione di un nuovo paradigma passi per due condizioni essenziali:

- agganciare le innovazioni fatte dalle singole imprese alla forza delle grandi onde che muovono la transizione in corso (essenzialmente la globalizzazione delle filiere e la smaterializzazione del valore);
- investire a rischio quanto serve per avere nel nostro paese un nucleo importante di conoscenze generative (non trasferibili) e un ambiente coerente con le esigenze del nuovo paradigma (una società creativa, bene infrastrutturata, e istituzioni che favoriscano l'auto-organizzazione delle persone, dei territori, delle comunità di senso).

Innovare i prodotti e i processi, dunque, non basta. Bisogna farlo per avviare innovazioni che diventano sistemiche, investendo il modo di lavorare, la finanza di impresa, le forme organizzative e collaborative richieste dalla produzione a rete, le regole contrattuali e istituzionali da rispettare per vivere, in modo responsabile o condiviso, una condizione di complessità e rischio crescente.

Non siamo, insomma, nel mezzo di un tunnel di cui non si vede la fine e che ci lascia al buio. Stiamo invece in una delle condizioni tipiche delle transizioni: il mis-matching tra il vecchio e il nuovo.

Per uscirne, bisogna — con le innovazioni fatte dalle imprese, ma anche con le iniziative intraprendenti delle persone, delle comunità, delle reti e delle istituzioni in cui siamo presenti — avviare il motore tripolare senso/legami/valore, partendo dal suo polo iniziale: la creazione di senso. Premessa e condizione indispensabile affinché nascano legami tra chi condivide quel senso e affinché si generi il valore necessario a dare continuità agli investimenti necessari.

La meta di lungo termine è la costruzione di un paradigma coerente che consenta di organizzare una società globale della conoscenza, in cui smaterializzazione del valore e ri-personalizzazione del mondo rendano possibile un aumento governato, e non pericoloso, della complessità.

Morellato: creatività e design nel lusso contemporaneo

Morellato Group è leader nella creazione, produzione e commercializzazione di gioielli ed orologi, il cui obiettivo è quello di contribuire all'attività di *world-making*, che si fonda sul concetto di lusso contemporaneo, in cui emozioni, desideri e lifestyle si fondono armonicamente. Si tratta del più importante player della gioielleria e orologeria in Europa a capitale totalmente italiano, proprietario di marchi come Morellato, Sector, Philip Watch e Chronostar, e con marchi in licenza quali Just Cavalli, Miss Sixty, Maserati e John Galiano attraverso i quali è stato in grado di registrare nel 2012 un fatturato di 190 milioni di euro, in linea con quello del 2011, di cui il 40% proviene dai mercati esteri.

Il network distributivo del gruppo vede la diffusione di 200 punti vendita monomarca sparsi tra Europa, Americhe, Middle East e Greater China, 4.000 realtà multibrand selezionate in tutto il mondo e corner nei più importanti department store. A questi si aggiungono anche i punti vendita Bluespirit, la più grande catena made in Italy di gioielleria-orologeria che conta 220 punti vendita in sette paesi del mondo.

Morellato Group appare particolarmente interessante perché incarna i valori dell'imprenditorialità italiana e ha saputo evolvere nel tempo a partire dal suo storico core business, quello dei cinturini in pelle per orologio, valorizzando i suoi asset distintivi.

Due sono, infatti, le anime del gruppo: quella più tipicamente di design che ha dato vita nel tempo agli ormai noti "gioielli da vivere" firmati Morellato, e che sviluppa faune, modelli e design sempre nuovi per le collezioni degli orologi Sector No Limits, Philip Watch, Morellato e Chronostar, e quella più tecnica, che si riconduce alla expertise dei maestri orologiai svizzeri. I quali a partire dalla sede di Lugano danno vita ai prodotti del gruppo italiano mediante il ricorso a tecnologie innovative e di alta precisione. Si tratta, come afferma l'Amministratore Delegato di Morellato Group di "un connubio tecnico e stilistico che crea valore aggiunto ai nostri marchi".

La storia di questa realtà si sviluppa a partire dalla fine della prima guerra

mondiale quando Giulio Morellato dà avvio alla sua iniziativa imprenditoriale attraverso l'apertura di un laboratorio di gioielli e orologi. Sarà appunto quest'ultima area quella che rappresenterà il fulcro dell'attività dell'azienda per più di mezzo secolo. Qualche anno dopo, infatti, a seguito della crescente diffusione degli orologi da polso, Giulio Morellato decide di concentrarsi sulla produzione e vendita di cinturini di pelle per orologi. Questo affiatto imprenditoriale e la capacità di visione che nel tempo hanno costituito i caratteri connotativi di questa realtà le hanno consentito di espandersi a livello internazionale proponendosi come pioniere e leader del concetto di lusso contemporaneo.

L'intuizione della trasformazione da oggetto da esibire a modalità di espressione dell'identità, del passaggio da mero strumento ad accessorio ha portato il Gruppo a reinterpretare, già a partire dagli anni '90, il concetto di lusso in una prospettiva di lusso contemporaneo in cui sono il valore del design, l'originalità dei materiali e dei possibili accostamenti, la dimensione di lifestyle strettamente connaturata ai prodotti, a costituire gli elementi connotativi.

L'introduzione del concetto di "gioiello da vivere", prezioso e di qualità ma accessibile e protagonista della vita di tutti i giorni, ha dato vita ad un nuovo mercato di riferimento. Lo sviluppo di creazioni in cui l'acciaio è accostato a materiali come diamanti, oro, pietre preziose e materiali naturali ha costituito una sorta di rivoluzione dei canoni consolidati nel settore e ha consentito a Morellato di diventare un player di rilievo anche a livello internazionale. Tale evoluzione è stata affiancata da un cambiamento nel modo di porsi dell'azienda sul mercato che ha riletto a fondo il proprio ruolo nel nuovo mondo dei significati legati a prodotti sempre più di carattere moda. L'azienda ha intrapreso un'intensa attività di comunicazione rivolta al consumatore finale, che le consentisse di svolgere quella funzione di creazione di senso attorno al marchio che la caratterizza ancora oggi.

Il gioiello Morellato è accompagnato dal claim "easy to wear". Dietro allo slogan vi sono una serie di ingredienti che ben rappresentano l'approccio innovativo che l'azienda ha avuto nel reinterpretare se stessa e l'intero mercato. Infatti, il mercato del gioiello da sempre è stato caratterizzato dall'offerta di prodotti con un elevato valore intrinseco (i "preziosi") e livelli di prezzo d'ingresso molto alti, con un tasso di rinnovamento di prodotto modesto.

L'offerta tradizionale si caratterizza per la scarsa diffusione di brand in cui il contenuto di design — pur di pregio — è poco valorizzato.

L'innovazione creativa dell'azienda si compone quindi di due fondamentali ingredienti per la reinterpretazione del prodotto: da un lato utilizzando l'acciaio impoverisce in valore materiale e arricchisce in valore simbolico (attraverso il design e la comunicazione); dall'altro, offrendo al consumatore un valore a prezzi decisamente inferiori a quelli del gioiello tradizionale, apre la via per un mercato ben più vasto e articolato.

La creazione di senso è stata anche supportata da un'attenta politica distributiva che ha mirato sia a qualificare i partner commerciali attraverso una relazione molto più intensa e collaborativa sia a creare il contesto più adatto, in termini di layout e scelte espositive, in cui proporre e valorizzare al meglio il prodotto. Tale politica ha implicato anche lo sviluppo di servizi destinati alla rete di dettaglianti partner, finalizzati a supportare la preparazione delle vetrine e la realizzazione di supporti di comunicazione ad hoc per le linee di prodotti in portafoglio.

Diversi sono quindi gli elementi che hanno determinato il successo del Gruppo nel processo di creazione di senso:

- la capacità di visione, che ha consentito a Morellato di evolvere e di rileggere le proprie competenze ai fini dell'apertura di nuove prospettive di mercato;
- la reinterpretazione e la valorizzazione della dimensione del design nel settore del gioiello e dell'orologio, che ha determinato l'emergere di un concetto di lusso contemporaneo capace di generare nuovo senso per i consumatori;
- l'utilizzo efficace della leva comunicazione per la condivisione di tale senso con il mercato di riferimento;
- l'integrazione nel processo di generazione di senso degli operatori a valle nella filiera in una prospettiva di condivisione di obiettivi e competenze.