

# **Territorio e sfide globali**

***I talenti dell'Italia e la sua missione***

***Il nuovo Made in Italy: Scegliere la rotta***  
***Bevagna, 20 luglio 2007***

***Relazione introduttiva***

A cura di  
**Aldo Bonomi**  
Presidente A.A.STER  
Comitato scientifico Symbola

## ***Il made in Italy tra quarto e quinto capitalismo: Capitalismo di territorio e capitalismo delle reti nell'epoca della competizione globale***

I fenomeni dell'imprenditorialità e dello sviluppo industriale sono stati analizzati nell'economia *main-stream* per lo più secondo categorie astratte e generali. L'accesso alla funzione imprenditoriale è stato spiegato come esito di processi di modernizzazione svincolati dagli specifici contesti storici e territoriali che contraddistinguono lo scenario economico di un paese.

Al contrario la tesi sostenuta in questo lavoro si colloca in quel filone di studi, a cavallo tra la sociologia e l'economia propriamente detta, per il quale lo sviluppo è funzione della diversità storica dei contesti sociali ed economici. Diversi sono infatti i modelli che nello scenario europeo si confrontano; non c'è in sostanza un unico modello capitalistico a cui riferire tutti i fenomeni dei quali si discute. Sono diversità che affondano le loro radici nella storia dei Paesi e che oggi danno forma a modelli socio-economici di cui semmai occorre, dal punto di vista dell'unità europea, ricercare le possibili forme di integrazione.

Sono diversità, inoltre, che configurano una vera e propria *lunga deriva dei capitalismi* dentro la globalizzazione. In altri termini, la globalizzazione non disperde le specificità di ciascun modello capitalistico, anzi le conferma nella loro ricerca di distintività e delle reciproche differenze. La lunga deriva dei capitalismi non è altro che la riproposizione in epoca contemporanea di queste differenze, e la globalizzazione, semmai, ne esalta le potenzialità in termini di concorso allo sviluppo del Paese che le ospita. Parlare di lunga deriva dei capitalismi nella globalizzazione aiuta a concepire chiavi di lettura pertinenti con la situazione attuale.

Anzitutto, la chiave di lettura della *durata*. La lunga deriva, infatti, è quella di cui oggi, tutt'al più, si vedono gli effetti, alludendo invece a un percorso che ha avuto origine in tempi passati. In tempi cioè in cui le differenze cominciavano a formarsi ma di cui ancora non si concepivano tutte le potenzialità. In secondo luogo, la *pluralità dei capitalismi*. Non c'è un unico modello storicamente dato al quale fare riferimento in quest'epoca, e chi propende per questa visione non fa altro che concepire un improbabile "pensiero unico" che accomuna teorici e critici di questo pensiero.

Molto più fecondo, a mio giudizio, parlare invece di struttura capitalistica "*a geometria variabile*", una struttura cioè variabile da Paese a Paese, o almeno irriducibile a invarianti valide per tutti e in ogni momento.

### ***Un'Europa, tanti capitalismi***

Anche l'idea di *capitalismo nazionale* non sembra più così attuale come lo era un tempo. Più modestamente e senza pretese di classificazione, è invece molto più pertinente parlare di "*modelli di capitalismo*", quelli che certamente contraddistinguono ciascun Paese o sistema di Paesi, senza però connotarli fino al punto di farne derivare un vero e proprio carattere nazionale. Parlare di *modelli di capitalismo* significa considerare oltre alla dimensione della *civilisation* economica l'elemento della *kultur*, del diritto, dei valori, delle norme, delle strutture della personalità e dell'autorità, in una parola delle classi dirigenti. Il capitalismo realmente esistente si configura come una formazione economico-sociale non soltanto un modo di produzione. Vediamoli allora più da vicino, questi modelli.

Il *capitalismo anglosassone* non è certamente quello della rivoluzione industriale, anche perché nel corso del tempo ha maturato una specializzazione finanziaria che oggi colloca la Borsa di Londra nella posizione di leader in campo europeo. Non solo il management bancario ma gli stessi *shareholders* sono le componenti elementari di uno sviluppo finanziario le cui prerogative di influenza si estendono ben oltre il settore e le sue specializzazioni professionali.

Dal canto suo, il *capitalismo renano* continua a riprodurre un modello di cogestione i cui protagonisti sono soprattutto la grande impresa, la grande banca, il grande sindacato. È un modello che proprio in virtù di questa logica cogestionale ha saputo assicurare elevati livelli di coesione sociale, il contenimento dei conflitti sociali, una diffusa distribuzione della ricchezza. E' però anche un modello che ora non sembra poter più contare sugli automatismi che l'intesa fra i grandi poteri conteneva implicitamente. In questo caso, infatti, sembra essere giunta al suo esito finale l'evoluzione tutta fordista del modello. Da un lato, le ragioni di costo e di disponibilità delle risorse, dall'altro i nuovi comportamenti individuali e collettivi nel campo delle attività produttive e di consumo sottopongono a pressione quello che per più lungo tempo ha rappresentato in Europa la compiuta concretizzazione del modello fordista.

Ancora diverso il cosiddetto *capitalismo anseatico*, che, come un tempo, si estende fino alle Fiandre e che con Svezia, Finlandia e Olanda registra costantemente i più alti standard di innovazione. E' il modello che oggi sembra aver realizzato appieno quel passaggio di fase che da materie prime e lavoro fisico giunge agli attuali fattori chiave dell'economia: intelligenza, conoscenza, creatività. In sostanza, questi Paesi detengono notevoli competenze tecnologiche, hanno investito, e continuano a farlo, sui talenti creativi e sembrano inoltre possedere quei valori e quelle attitudini che sono associati con la capacità di attrarre talenti stranieri. In definitiva, è un modello che sembra aver preso sul serio l'idea che la creatività è un elemento fondamentale della vita sociale ed economica, e come tale è una risorsa continuamente da valorizzare e replicare. Naturalmente sono tante le possibili applicazioni, ma – questa la consapevolezza raggiunta – se si vuole raggiungere più alti standard di benessere, si deve essere messi nelle condizioni di operare in contesti che premino il valore aggiunto di imprese e risorse umane.

Il *modello francese* vede invece al centro della strategia economica il ruolo della politica; in particolare, almeno nella versione più recente, attraverso la creazione, guidata dal governo, di "campioni europei", cioè di aggregazioni industriali, bancarie e di servizi di dimensioni tali da poter competere con le multinazionali americane. Si tratta di un'evoluzione che in qualche misura va in controtendenza rispetto alla stagione delle liberalizzazioni e delle privatizzazioni, dell'uscita dello Stato dall'economia. A ben vedere, però, va in controtendenza anche con le politiche europee di liberalizzazione perseguitate negli anni passati. Resta il fatto che il modello francese sembra mantenere un dinamismo capace di riprodurne le caratteristiche anche nella fase storica di affermazione degli spazi sovranazionali.

Dal canto suo, il modello delle *società postcomuniste* è tuttora in corso di transizione "dalla dittatura a un mondo nuovo che consente tutto ma non garantisce nulla". E' la felice sintesi con cui Peter Esterhazy, famoso scrittore ungherese, riassume lo scenario che si è aperto ai nuovi Paesi europei. Uno scenario all'insegna delle libertà, dove tutto è consentito, ma che al contempo, proprio per questo, vede tramontare le garanzie in qualche modo "automatiche" di un tempo. E' il prezzo da pagare alla libertà, un prezzo che in ogni caso vale la pena sostenere, anche perché, a ben vedere, i costi delle garanzie precedenti erano anche maggiori, e per di più senza contropartite che non fossero una stabilità inerte e senza futuro. Resta il fatto che i Paesi centro-europei si trovano oggi nella condizione di dover "apprendere" la grammatica di una sicurezza capace di comprendere, non di escludere, la libertà.

A fronte di questi modelli come si colloca il nostro paese? In quello che chiamiamo *capitalismo di territorio* l'Italia conserva il tradizionale profilo di laboratorio. Tradizionale perché nei tanti cambiamenti che si sono avvicendati, il nostro paese ha sempre saputo mantenere caratteri di distintività e di adattamento creativo alle trasformazioni che l'hanno in certa misura contraddistinto sullo scenario internazionale. Anche nella fase attuale, in mezzo a tante difficoltà e perfino di crisi, il nostro modello conserva elementi di originalità che lo segnalano agli occhi degli osservatori più attenti, oltre che degli operatori internazionali. Il territorio non è certo una caratteristica nuova del nostro capitalismo; la vicenda dei distretti industriali è da decenni al centro delle principali dinamiche di sviluppo delle produzioni *made in Italy*. Storia di una industrializzazione senza fratture (Giorgio Fuà) tra famiglia, territorio e impresa. Tra agricoltura, manifattura, turismo ed economia dei servizi.

### **I soggetti del capitalismo di territorio**

Quello italiano è dunque un *capitalismo di territorio*, cioè che del territorio ha fatto e continua a fare la sua caratteristica principale. Fino a rappresentare, per l'appunto, il nostro tratto distintivo. Il territorio rappresenta infatti l'ambiente nel quale si sviluppa l'evoluzione di quello che in altra sede ho chiamato *capitalismo personale*.

Se infatti la creatività, la disponibilità a rischiare e la voglia di intraprendere di milioni di persone rappresentano le qualità individuali che spiegano i tanti casi di successo imprenditoriale, le caratteristiche virtuose di un sistema locale, di una tradizione produttiva o di un insieme di relazioni, sono le qualità collettive che un territorio ospita e che nei casi migliori intende promuovere. In quest'ottica è il *capitale sociale*, inteso come potenziale di azione cooperativa che un territorio mette a disposizione delle persone, il fattore centrale. In sostanza *qualità individuali e qualità collettive* trovano nel territorio il

tessuto connettivo attraverso il quale vengono generati gli effetti positivi di successo personale ma anche di sviluppo di una collettività.

Ma la storia del capitalismo di territorio è in primo luogo la storia di una evoluzione di lungo periodo che ha visto succedersi modelli produttivi e sociali diversi tra loro.

Alle radici del capitalismo territoriale si collocano cinque soggetti sociali strategici: la famiglia, l'imprenditore, il sindaco imprenditore, il tessuto della rappresentanza e la banca locale.

- La *famiglia* è stata per lungo tempo, ed in parte lo è ancora, il luogo della capitalizzazione primaria dell'impresa mettendo al lavoro la famiglia per fare impresa.
- L'*imprenditore* che nasce come “mediocre”, intendendosi con questo termine nient'affatto un giudizio di valore negativo, bensì lo sforzo di migliaia di soggetti nel passare da microimprese familiari, artigiane e piccole fino ad una dimensione media ed eccellente.
- Il *sindaco imprenditore*, non di sé stesso ma della comunità economica locale, fondamentale nell'accompagnare il sistema locale alla maturità dei suoi assetti. Era il punto di riferimento attraverso il Piano Regolatore e mediatore di fiducia verso le banche. I paesi che da agricoli sono diventati industriali, attrezzando servizi per le imprese, lo sono diventati grazie ai tanti sindaci imprenditori che hanno permesso il formarsi di nuclei di imprese a rete.
- La *rappresentanza degli interessi*, oltre alla famiglia protagonista e diffusore di un sapere contestuale per fare impresa che andava dalla tenuta dei libri contabili fino all'innovazione del ciclo produttivo.
- La *banca locale*, con la figura carismatica del direttore che tutto conosceva del paese e della comunità locale e vertice di una rete di rapporti fiduciari attraverso cui scorre il credito.

Questi cinque soggetti sono i pilastri di una alleanza protagonista di una *prima fase di proliferazione produttiva* continuata in cui il tessuto industriale si diffonde estensivamente ma impara anche ad applicare le virtù della cooperazione competitiva. Le imprese, realizzano la fase di accumulazione primaria e crescono in rapporto soprattutto alla dimensione comunale. Il capitalismo italiano cresce così sulla base dell'affermazione di una imprenditorialità di massa che fonda le sue chance di ascesa sulla disponibilità di un capitale sociale (oltre che economico) fornитогli dalla comunità locale di cui è espressione.

Consolidandosi il modello della proliferazione sfocia in una *seconda fase* di sviluppo quella dei *distretti industriali*, corrispondente alla maturità del sistema famiglia e delle imprese che danno vita a sistemi produttivi sovracomunali di imprese in rete. E' la fase in cui la crescita appare ancora un fenomeno prevalentemente orizzontale ed estensivo ma fondato prevalentemente su reti corte, oltre la semplice dimensione comunale della fase precedente ma comunque espressione di una dimensione territoriale locale.

### ***Il territorio nella nuova fase della modernità.***

Il modello della piccola impresa distrettuale permette al capitalismo italiano di vivere tutta intera la vicenda della *prima modernità* pur restando in parte esente dai conflitti e dalle roture che caratterizzano negli altri paesi il fordismo. Anche la piccola impresa, in un certo senso, vive di automatismi come la grande ma gli automatismi della prima sono di tutt'altra natura. Sono quei saperi contestuali fatti di reti interpersonali, di fiducia ed esperienza diretta, che si sono tradotti nella spinta ad imparare dagli altri per produrre cose che alla fine hanno generato produzioni almeno in certa misura caratteristiche di uno specifico territorio. E che soltanto in quel territorio potevano essere prodotte, almeno in quelle forme specifiche, proprio grazie al modo quasi-naturale di intendersi, di comunicare, talora di operare in comune. Risorse trasmesse nella gratuità della compresenza fisica dei produttori ma che operavano in larga parte prescindendo da progetti di lungo periodo e da cambiamenti di cui misurare gli effetti a breve.

La modernità riflessiva che fa da teatro all'emergente capitalismo personale tuttavia oggi non può più essere quella che distingue tra grande impresa fordista e piccola impresa distrettuale. Infatti è molto di più: è lo scenario nel quale assumono nuova importanza *le capacità e i desideri delle persone che intraprendono, lavorano e consumano*. E che imparano a “riflettere” sulle conseguenze e i significati delle loro azioni. E' la persona - intesa come insieme con-fuso di imprenditorialità e vita personale fatta di desideri, progetti di vita, affetti - che interviene come nuovo soggetto fondativo di un nuovo modello di sviluppo. Non solo, ma è la persona che si accorge della necessità di non circoscrivere i suoi rapporti

interimprenditoriali entro i ristretti confini di un territorio nel quale prima venivano ad esaurirsi la gran parte delle relazioni. Il capitalismo “impersonale” degli automatismi fordisti o quello disorganizzato delle sole relazioni interpersonali tra i piccoli imprenditori di un distretto presupponevano un territorio assunto in partenza come dato, una sorta di *apriori* da prendere così com’era, nel bene e nel male.

*Nell’epoca del capitalismo personale non è più così.* Una volta messe al centro dei processi produttivi le persone, il territorio diventa oggetto di riflessione e quindi di pratiche consapevolmente progettate. Così, le *reti corte* di natura personale, familiare, amicale, di vicinato non perdono di significato; al contrario ne acquistano, ma solo nella prospettiva di una visione della propria attività che richiede relazioni di più vasto raggio e, soprattutto, da costruire.

In concreto, nel capitalismo personale il territorio diventa oggetto di riflessività, come del resto accade per tutte le cose in questa seconda modernità, e le persone possono anche decidere di ancorare le proprie attività al sistema locale, una volta che se ne siano individuate le convenienze. Ma è sempre più frequente vedere questa condizione solo come *il punto di partenza per una proiezione ad una scala più ampia* in cui realizzare i vantaggi competitivi dell’impresa. In sostanza, il capitalismo personale tende ad emanciparsi dai ristretti confini territoriali della piccola impresa tradizionale e il suo raggio d’azione tende a spostarsi sulla più complessa ma ineludibile dimensione internazionale.

Certo, non è un comportamento generalizzato a tutti i capitalisti personali e infatti proprio su questo non è difficile vedere la diversità tra le *performances* aziendali. Le pulsioni localistiche di chi insiste a immergersi nell’ambiente locale sono destinate a prendere atto dell’impossibilità da parte delle istituzioni locali di proteggerle dalle pressioni competitive che provengono dalla globalizzazione, e le imprese che avanzano queste aspettative sono quindi destinate alla marginalizzazione, se non alla chiusura. Diverso il caso di quelle attività che, proiettandosi verso la dimensione globale, fungono da “*molla*” che le inserisce in reti di valore da cui ricavare opportunità di conoscenza e di mercato fino a quel momento non considerate. Sono soprattutto imprenditori, managers, tecnici e professionisti di fascia alta, tutti soggetti che hanno maturato una dimensione mobile e multiattiva della loro professionalità, una dimensione cioè in base alla quale il territorio in cui insediarsi con il lavoro più adatto *viene scelto di volta in volta*. Non c’è insomma alcun luogo predeterminato nel quale integrarsi, magari solo perché lì si è sempre vissuto e lo si conosce meglio. Questa fascia di capitalisti personali non si lega ad alcun territorio in particolare, considera invece sempre la possibilità di insediarsi in più luoghi in base alle diverse convenienze e ai diversi vantaggi che ciascuno di essi presenta per l’attività che si vuole realizzare. In fondo sono queste le persone che interpretano appieno *il capitalismo personale nella sua nuova fase di sviluppo*. Infatti sono quelli che, allargando le filiere produttive a scala globale, si sono resi conto di poter avere dalla loro i grandi numeri del mercato mondiale. In secondo luogo sono quelli che, più di altri, utilizzano servizi connettivi di comunicazione, logistica e di garanzia come chiavi di accesso alle relazioni a distanza. Infine, sono quelli che sperimentano l’estensione delle reti a scala globale non più sulla produzione di oggetti materiali, ma sulla produzione di significati, emozioni, messaggi.

In sostanza, è finito un ciclo. Quello che, basandosi su piccole imprese altamente creative e fra loro interrelate nei settori tradizionali, aveva dato vita a una *crescita estensiva* in cui un ruolo chiave veniva svolto dalle economie di agglomerazione. Cioè da tutte le economie che configurandosi come aggregazioni tra imprese, soprattutto di piccole dimensioni, compensavano l’inaccessibilità alle economie di scala cui invece potevano accedere le imprese di maggiori dimensioni. La crescita estensiva derivava come diffusione delle economie di agglomerazione nei sistemi locali dove più facili erano gli accordi e i comportamenti di aggregazione.

Oggi si tratta di avviare una *crescita intensiva*, quella dove l’intelligenza, la creatività e la volontà delle persone costituiscono le risorse principali di un nuovo sviluppo. In fondo *il capitalismo personale è l’unica risorsa diffusa e abbondante su cui poter contare*, le altre essendo ormai usurate.

Occorre però che al contempo il capitalismo personale impari a misurarsi con le produzioni complesse di carattere immateriale che si è detto. Infatti la creatività personale e la compattezza dei sistemi locali esistevano anche in passato, facendo la differenza tra le produzioni nazionali e quelle dei *competitor* stranieri: oggi non bastano più. In misura sempre maggiore contano invece l’efficacia dei canali di comunicazione e interpretazione

che si pongono al servizio della domanda finale. Contano cioè tutte le funzioni immateriali che, estendendosi le catene del valore, assegnano valore aggiunto in termini di *nuove professionalità nella progettazione, design, marketing, commercializzazione*, cioè tutte quelle funzioni magari direttamente legate alle produzioni materiali ma che dalla singola produzione possono anche sganciarsi per essere applicate ad altre che venissero valutate come più vantaggiose.

Sono peraltro funzioni che descrivono un *processo di terziarizzazione dalle profonde ripercussioni anche sul piano territoriale*. Infatti, una volta che si intenda questo processo in senso lato, cioè come insieme di servizi che riguardano anche le attività direttamente produttive, non è possibile ignorarne le ripercussioni sulla composizione sociale e sugli assetti sociali e territoriali di una determinata area.

Le ripercussioni sono quelle legate al di più di conoscenza e di relazioni che il processo di terziarizzazione induce, in sostanza legate al valore di modernizzazione che prende vie diverse ma tutte orientate a definire un modello socio-economico differente da quelli storici del “triangolo industriale” o dell’”economia diffusa”. In definitiva, la terziarizzazione è da intendere come dinamica di innovazione riguardante non solo tutte le attività economiche – e quindi non solo le attività terziarie propriamente intese – ma anche quel processo che del territorio sta incentivando trasformazioni sociali e territoriali destinate a segnare un nuovo modello di sviluppo. Sono quindi compresi anche i luoghi di consumo, le arterie di scorrimento che innervano il paesaggio, la progettazione dei nuovi usi delle fabbriche dismesse, i centri di innovazione, produzione e trasmissione della conoscenza. Tutti i luoghi in sostanza che, a partire da iniziative locali di sperimentazione di nuove iniziative, si estendono poi a comprendere le relazioni con una più vasta platea di interlocutori, di clienti e di utenti.

Il territorio - tutto il territorio - ne risulta investito, con le sue attività produttive, i *megastore* e centri commerciali, le discoteche e i luoghi del *loisir*, ma anche con nuovi modelli di uso del territorio e nuove figure sociali, dalle partite IVA ai nuovi soggetti immigrati. La complessità del processo di terziarizzazione deriva dalla compresenza di una molteplicità di componenti: insediamenti produttivi e abitativi, infrastrutture logistiche e della comunicazione, sistemi locali dell’industria, della cultura, delle forme di convivenza, e in generale tutti quegli aspetti della vita sociale che ci autorizzano a parlare di *reti come risorsa strutturale dello sviluppo*.

### ***La terza evoluzione: piattaforme produttive e medie imprese leader.***

L’impatto con la globalizzazione ha prodotto una dura selezione sul modello distrettuale. I distretti sono esplosi, alcuni verso il basso incorporando fenomeni di crisi e di chiusura in strategie di resistenza regressiva, altri invece verso l’alto accettando la sfida e avviando un processo di aggregazione che ha portato i soggetti fuori dai confini locali. Oggi il territorio si fa motore dello sviluppo attraverso processi di verticalizzazione e gerarchizzazione del vecchio modello orizzontale centrati sul protagonismo di *medie imprese e gruppi d’impresa* che si qualificano ormai come autentico architrave del modello italiano. Ciò che resta, dunque, per dirla con gli storici dell’impresa della Bocconi, è il quarto capitalismo: 3925 medie imprese e oltre 70.000 gruppi Il localismo dell’Italietta, quello delle cento città e dei cento distretti, sotto la spinta feroce e selettiva della globalizzazione, che mette in crisi sia la grande imprese che il capitalismo molecolare, si sta alzando. Fa condensa e diventa capitalismo a grappolo; crescendo molto all’italiana. Non dentro le mura, ma per gemmazione territoriale e funzionale. E a guidare i processi in atto fanno capolino élite economiche il cui profilo sociale e culturale sempre più spesso appare molto differente da quello dell’imprenditore “mediocre” della fase del decollo. Sono imprenditori che non interrompono i rapporti locali nel nome della proiezione internazionale; rinsaldano al contrario la propria presenza su scala globale utilizzando e trasferendo risorse di conoscenza alla rete delle imprese minori, alle imprese cioè che continuano magari a operare nella ristretta dimensione locale, ma che in questo modo si aprono all’innovazione di cui le medie imprese si fanno interpreti. Non si tratta di semplici delocalizzazioni; sono invece forme di internazionalizzazione in cui le esigenze di presidio dei nuovi mercati si coniugano con quelle di localizzazione nei territori più attrattivi e, perché no, anche più convenienti.

I nuovi attori trovano il loro habitat in quelle che possiamo definire grandi *piattaforme produttive*, dimensioni territoriali definite dal sollevarsi dei processi di *civilisation* e modernizzazione economica oltre la pura dimensione locale e tendenti ad evolvere in

*geocomunità*, ovvero comunità artificiali definite da reti di relazioni tra attori in cui si affermano anche valori di identità, socialità e cultura comuni. La piattaforma produttiva naturalmente non nasce unicamente dal verticalizzarsi di funzioni e soggetti locali, ma anche dall'esaurirsi della capacità di protezione rispetto ai flussi competitivi globali esercitata tradizionalmente dalle reti della *governance* statuale nazionale che si dipanavano dal centro.

Certo è che con l'apertura di una nuova fase della competizione internazionale ed il venire meno dei fattori che assicuravano "protezione", quelle reti locali sono entrate in difficoltà, non bastando a garantire competitività a sistemi ed attori nel frattempo consolidatisi. Il livello della gara, in altre parole, si è alzato costringendo gli stessi attori a ricercare beni competitivi più qualificati, i cui costi di mantenimento e di produzione sono fuori dalla portata dei sistemi locali. La banca locale non basta ad accompagnare le imprese nella competizione internazionale; le imprese richiedono nodi d'interconnessione più potenti (interporti, porti) e investitori con maggiori risorse, tecnologie e conoscenze di profilo più alto, il rapporto con le Università e con il mondo della ricerca. Ed iniziano ad acquistare servizi più sofisticati (*consulenza gestionale, gestione finanziaria, comunicazione, marketing, design*) da incorporare nel ciclo, a promuovere marchi collettivi e brand di territorio. E' questa la base materiale per l'evoluzione dai localismi del distretto alla piattaforma territoriale d'area vasta: la ricerca di una soglia dimensionale che può sostenere la produzione di beni competitivi adeguati alla posta in gioco.

Adottando il concetto di piattaforma produttiva, occorre anche confrontarsi con l'idea di *metadistretto*, cioè non semplicemente un distretto più grande di quello tradizionalmente disegnato sul territorio dalle specializzazioni produttive; il metadistretto indica invece le risorse che stanno a premessa anche di produzioni distrettuali mature: *ricerca, sapere, conoscenza, innovazione tecnologica e finanziaria*. Queste risorse si ricercano poi anche in altre aree territoriali, si amplia il raggio d'azione del distretto come territorio, le sue reti di relazioni, andando a cercare i servizi, compresi quelli finanziari, là dove ci sono. Oppure si cerca di produrre *in loco* queste risorse come accade con il proliferare dei consorzi per l'export, per l'innovazione tecnologica, per il *design* e per le innovazioni di stili e prodotti.

Ma un metadistretto, una piattaforma produttiva, oltre che di specialisti, vive di intreccio tra innovazione e continuità, tra imprese grandi, medie e il tessuto dei piccoli e degli artigiani, dove altri soggetti come le rappresentanze e le istituzioni locali si trovano a svolgere funzioni nobili di intermediazione e accompagnamento degli imprenditori. Sono dinamiche attorno alle quali si istituisce una *poliarchia del territorio* fatta di consorzi per il sostegno alle imprese, di agenzie di sviluppo di area, di poli fieristici e sistemi universitari; tutte realizzazioni in cui un ruolo chiave viene svolto dagli Enti locali, dalle associazioni di rappresentanza e dalle autonomie funzionali. In questo nuovo modello anche una risorsa oggi fondamentale come la creatività appare territorializzata. A ben vedere lo è sempre stata, ma nel passato essa nasceva dalla compattezza dei sistemi locali e delle reti corte che li innervavano. Oggi invece la creatività messa al lavoro nei sistemi produttivi, che rimane uno degli *atout* fondamentali per competere internazionalmente, si costituisce su reti lunghe capaci di andare nel globale.

Lo documentano le stesse *medie imprese di eccellenza*. Le ricerche di Mediobanca hanno esplicitato che la loro centralità deriva in buona sostanza dal fatto di acquistare all'esterno circa l'80% dei fattori che compongono l'intero ciclo produttivo. Ciascuna delle medie imprese, in sostanza, non agisce da sola nella generazione di valore economico; si rivolge invece, creativamente, all'insieme delle imprese, spesso di dimensioni più piccole, che operano a livello locale e che in questo modo diventano fattore produttivo a tutti gli effetti.

Se poi si considera che ormai la metà del valore è costituito da beni immateriali quali i servizi di pubblicità, di ricerca e sviluppo, di marketing strategico, ecc., apparirà evidente la natura "contestuale" della creatività; il profilo, cioè, di territorio del nostro modello capitalistico ma anche, prima ancora, la natura del tutto concreta, nient'affatto, estetico-individuale, della creatività. Tanto che non mi sembra azzardato parlare, invece che di catena del valore, di "*ragnatela del valore*".

Se infatti la metà della produzione di valore viene data dal complesso dei servizi immateriali connessi a vario titolo alla conoscenza, e se alla produzione di questo valore concorre una molteplicità di imprese, il ciclo produttivo nel suo insieme configura una sorta di *ragnatela*. Non più cioè semplicemente una catena, della quale siano chiari l'inizio e la fine, le premesse e i risultati, ma un circuito ben più complesso, nel quale ciascuna

fase può rimandare a diverse altre, di cui rintracciare volta a volta gli intrecci con i relativi vantaggi.

Con la sua configurazione territoriale il modello capitalistico italiano è quello che meglio inquadra queste dinamiche. Le lunghe derive dei processi storici e la pluralità dei modelli economici da cui siamo partiti rimangono, come si può vedere, strettamente d'attualità.

### **Le imprese manifatturiere tra flussi e luoghi**

Tutta la letteratura sul fenomeno distrettuale e sui sistemi locali di piccola impresa mette in evidenza come la forza competitiva dell'azienda dipenda sia dalle sue idee, ma sia anche dovuta – in misura più o meno grande – alla qualità del contesto che la circonda, ossia al sapere, agli investimenti, alle scelte di comportamento fatte da centinaia di altri soggetti autonomi che lavorano per l'impresa (fornitori, lavoratori, professionisti, imprese di servizio), le danno sostegno, forniscano infrastrutture e risorse di base, regolano il traffico nei punti di addensamento o di conflitto. Si pensi solo che dalle recenti indagini Mediobanca-Unioncamere sulle medie aziende in Italia è risultato che esse acquistano da produttori esterni (in gran parte dal territorio o dalla filiera) l'82% di ciò che serve (materiali, componenti, lavorazioni, servizi) per “confezionare” il prodotto/servizio che vengono ai loro clienti<sup>1</sup>.

**Tabella 2 - graduatoria provinciale dei gruppi d'impresa per incidenza del fatturato sul fatturato totale e degli addetti sul totale degli addetti\***

<b>Provincia</b>	<b>Imprese in gruppo</b>	<b>% fatturato sul totale</b>	<b>Provincia</b>	<b>% addetti sul totale</b>
Torino	4.451	83,0%	Torino	95,2%
Roma	12.516	78,5%	Roma	95,1%
Milano	22.619	77,6%	Milano	94,4%
Terni	266	77,1%	Palermo	89,8%
Frosinone	500	76,7%	Genova	88,2%
Trento	971	73,9%	Trieste	82,7%
Bergamo	2.964	73,5%	Belluno	81,4%
Alessandria	965	72,5%	Biella	80,5%
Venezia	1.462	72,5%	Ancona	79,1%
Verona	2.360	72,3%	Siena	78,5%
<b>ITALIA</b>	<b>115.480</b>	<b>66,4%</b>	<b>ITALIA</b>	<b>66,4%</b>

**Fonte:** Unioncamere **società di capitale**

In queste condizioni, è evidente che il territorio e la filiera sono il necessario retroterra per ogni strategia impegnativa di innovazione, che non può riguardare i confini chiusi delle imprese, ma deve innervare tutto il retroterra da cui essa si alimenta.

Può darsi che alcune imprese locali considerino questo retroterra non più competitivo o non più importante per sviluppi aziendali che guardano a servizi, conoscenze, lavorazioni fatte altrove. Ma, se questa è la (legittima) ottica aziendale, *non può essere il modo con cui il territorio guarda a se stesso e alle proprie opportunità di sviluppo futuro*. Che dipendono

<sup>1</sup> Ed è forse nell'evoluzione degli assetti delle 4.000 medie imprese monitorate dal rapporto Unioncamere-Mediobanca che è possibile comprendere qualcosa di più su sull'evoluzione del made in Italy. Questa coorte di imprese, vero perno dell'industria del made in Italy (TAC, agroalimentare, legno-arredo, meccanica leggera, meccatronica), ha mantenuto, anche nel triennio 2003-2005, l'80% della produzione in Italia con una filiera formata in media di 244 fornitori e da 1.155 clienti. Ebbene, il rapporto 2006 evidenzia il movimento di riposizionamento sperimentato da queste imprese negli ultimi anni. Se infatti sino al 2002 esse hanno posto l'attenzione soprattutto sul processo di selezione della filiera produttiva territorializzata nei distretti, presso la quale acquistavano l'80% delle merci e dei servizi incorporati nei prodotti finali, investendo nel contempo nella razionalizzazione del processo produttivo, nell'ultimo triennio, i principali investimenti sono stati compiuti a valle della filiera produttiva: sulla rete di vendita diretta e indiretta, sull'acquisto di marchi, sull'assistenza ai clienti, cioè proprio sulla costruzione della ragnatela del valore. In questo contesto il 41,3% delle medie imprese ha investito in progettazione di prodotto, ampliando per lo più il proprio staff interno dedicato o acquistando servizi all'esterno, il 30% ha investito risorse per la profilazione del cliente, il 24% in servizi commerciali, il 19% ha investito in tecnologie, mentre un altro 19% ha investito in macchinari. L'accresciuto interesse alle fasi terziarie, guidato proprio dalla funzione di progettazione, appare come un chiaro sintomo sia del ruolo cruciale che va assumendo questa fase all'interno del processo produttivo. Inoltre, dal punto di vista territoriale la distribuzione delle medie imprese per provincia appare sintomatica in rapporto alle tre nuvole del design individuate in questo rapporto. Le prime 11 province per numero di medie imprese sono nell'ordine: Milano, Brescia, Vicenza, Treviso, Padova, Modena, Bologna, Bergamo, Varese e Torino, ovvero le quattro piattaforme produttive fondamentali per le chance competitive italiane: Città infinita, Pedemontana Veneta, Via Emilia e Torino-Piemonte Nord, cui seguono piattaforme in formazione come Città Adriatica e Valle dell'Arno. Le medie imprese si configurano quindi come le vere stazioni di incubazione del made in Italy.

crucialmente non solo dalla forza delle innovazioni introdotte dai leader nel loro circuito aziendale, ma dalle ripercussioni che queste innovazioni possono/debbono avere nel retroterra che serve le aziende e che non deve essere tagliato fuori dal processo di apprendimento.

E' infatti quello che accade ormai *lungo tutto l'asse territoriale della "città infinita", l'asse cioè che dalla prima periferia di Milano si prolunga fino a Brescia*.

In questo territorio l'innovazione "di sistema" ha la sua rilevanza, anche come condizione per le innovazioni aziendali: questo legame, talvolta debole nella memoria degli operatori economici, può essere ristabilito oggi con una strategia di reciproca attenzione e soprattutto può essere disegnato per il futuro, facendo esercizio di co-progettazione del nuovo.

L'economia della piccola e media impresa, in un mondo ad elevata complessità come quello che abbiamo di fronte, deve diventare un'*economia dell'accesso*: un'impresa è vitale se, di fronte ad un problema complesso, che non può affrontare con le sue sole competenze e forze, ha però *accesso* a punti di una rete vasta e bene organizzata dove si trovano le competenze e le forze necessarie a dare una risposta efficace. Il territorio ha valore, nella concorrenza tra territori, se si struttura e si pensa come una piattaforma di accesso alle conoscenze disponibili in una rete vasta, essendo in questo modo il "mediatore" che abilita gli operatori locali ad agire globalmente, senza complessi di inferiorità rispetto a chi - come le grandi multinazionali - ha proiezioni dirette in tutti i paesi del mondo.

Occorre segnalare due tra i principali aspetti da cui deriverebbero i vantaggi competitivi delle imprese, ambedue connessi a un territorio concepito come mediatore che abilita ad agire globalmente.

a) Si fa strada la capacità di mettere in campo, mantenere e sviluppare nel tempo specifiche competenze distintive e differenziali rispetto alle altre imprese del settore di riferimento. Tale "specializzazione", oltre che materiale o del "saper fare", si afferma sempre più sul piano immateriale e cognitivo; in altre termini, le imprese sembrano in primo luogo essere accomunate dal bisogno di vedere riconosciuto l'uso di una conoscenza che va ben al di là di lavorazioni, componenti, semilavorati e prodotti collocati fisicamente sui mercati intermedi e finali, e che riguarda invece il più ampio sistema di conoscenze e competenze specifiche che sono alla base di un "potenziale" nei processi di produzione di valore economico;

b) c'è una crescente attenzione alla possibilità di dotarsi e di gestire una dimensione relazionale finalizzata alla collocazione attiva in sistemi organizzativi e produttivi più ampi e più estesi. L'investimento in relazioni di varia natura consente di superare le situazioni di isolamento e di dipendenza che in molti casi frenano la crescita e lo sviluppo delle imprese; in altre parole, la relazionalità comunicativa è funzionale a rendere visibile, all'interno di reti estese, le competenze distintive ed a favorire la partecipazione a processi di divisione allargata del lavoro. Anche in questo caso, si fa sempre più riferimento alla necessità di partecipare alla divisione cognitiva del lavoro, in relazione ai costi crescenti di produzione di nuova conoscenza soprattutto.

Sulla base di questi fattori generativi di vantaggi competitivi si può dire che, nelle piattaforme produttive, per una *prima fascia di imprese* la principale risorsa per modificare la propria condizione di chiusura e isolamento è rappresentata dal *know-how* accumulato nel processo di specializzazione produttiva, sia in merito alle caratteristiche delle produzioni "materiali" sia per quanto attiene le tecnologie di processo e l'organizzazione della produzione.

In questo percorso l'imprenditore deve affrontare un problema critico. Si tratta del passaggio da un modo di operare basato in larga misura su conoscenze tacite ad un livello superiore di codificazione delle conoscenze interne. Gli ambiti in cui queste esigenza assume la massima visibilità sono: la creazione di una funzione autonoma di progettazione, l'introduzione del sistema di qualità aziendale e il conseguimento della certificazione, lo sviluppo dei sistemi informativi aziendali e il loro collegamento con i clienti.

Queste imprese si trovano a sviluppare competenze per affrontare l'incremento di complessità che un portafoglio clienti più ampio ed eterogeneo inevitabilmente genera; ma anche per servire mercati territoriali distanti e talvolta caratterizzati da differenze che è importante conoscere per ottenere risultati soddisfacenti. Senza contare che più alte competenze di marketing vengono attivate anche per adottare specifiche forme di comunicazione.

Vi è poi una *seconda categoria* di imprese per le quali la risorsa principale è data dal sapere tecnico-progettuale. Un sapere al quale possono avere contribuito svariati fattori, tra i quali la creatività originariamente posseduta dall'impresa, o anche l'acquisizione di *know-how* dai clienti.

Certo, anche in questo caso si tratta di tipiche risorse immateriali, incorporate principalmente nel fattore umano di imprenditori, manager e tecnici specializzati; tuttavia qui queste risorse hanno una "qualità" diversa, essendo rappresentate dall'*intelligenza progettuale*, sulla quale l'impresa costruisce, tendenzialmente in via esclusiva, il proprio vantaggio competitivo. Essa infatti non procede verso la standardizzazione della produzione, ma verso l'incorporazione di quote crescenti di progettazione nel valore aggiunto dei prodotti. In altri termini, per queste imprese il processo innovativo non si risolve semplicemente nell'ambito delle piccole innovazioni incrementali; qui l'innovazione di prodotto assume una connotazione decisamente più spinta e il dato originario della flessibilità operativa può evolvere verso forme radicali di flessibilità strategica. Va da sé che un ulteriore aspetto caratterizzante della tipologia in oggetto è rappresentato dall'ampio ricorso al decentramento produttivo. Il fenomeno sta a sottolineare una delle varianti del processo di terziarizzazione che prende corpo con la valorizzazione dell'intelligenza progettuale (terziaria) di cui l'impresa è depositaria: se un'impresa fonda il proprio vantaggio competitivo su questo tipo di risorsa, essa sarà portata a esternalizzare alcune (nei casi estremi, tutte) operazioni direttamente produttive, per concentrarsi sulla funzione di progettazione/innovazione. In fondo, questa esternalizzazione viene talvolta a coincidere con un processo di internazionalizzazione verso Paesi in cui appare più conveniente o vantaggioso esternalizzare le produzioni. Peraltro, va detto che per questa categoria di imprese non necessariamente la dinamica di internazionalizzazione viene ricercata per ragioni di vantaggio sul costo del lavoro ma per il presidio di nuovi mercati o per la vicinanza fisico-geografica con i clienti attuali e potenziali.

In sostanza, le imprese di questa tipologia rimangono specializzate, ma l'ambito di specializzazione viene definito a un livello diverso rispetto alla specializzazione di singola fase di un processo produttivo. L'azienda costruisce infatti un patrimonio di conoscenze, competenze e tecnologie relative ad un insieme coordinato di fasi di lavorazione. Questa specializzazione sui processi si colloca pertanto più a monte rispetto a quella di prodotto, e da essa scaturisce una diversificazione anche molto spinta dei settori di sbocco.

Per quanto concerne il rapporto con la domanda, in questo tipo di impresa assume massima importanza l'adozione di un approccio di marketing il più possibile relazionale o interattivo, tendente a mantenere in condizioni ottimali il sistema di relazioni (catena esterna del valore) in cui l'impresa è inserita, al quale partecipano: i clienti industriali, i subfornitori che essa utilizza, le altre imprese di produzione con cui eventualmente attiva rapporti di cooperazione, le imprese del terziario tecnologico ai cui servizi ricorre. Per un'impresa fortemente orientata all'innovazione, l'insieme di queste relazioni costituisce infatti una risorsa strategica fondamentale, che affianca le conoscenze e le competenze di cui l'impresa dispone al suo interno. Adottare un deciso approccio di marketing interattivo significa, appunto, gestire in modo appropriato e a tutto campo le relazioni della catena esterna del valore.

Questo secondo modello di imprese documenta inoltre comportamenti aziendali finalizzati a superare il problema chiave di fronte alla globalizzazione competitiva: come essere presenti sui mercati globali anche quando la dimensione di impresa non è esattamente quella richiesta. Ebbene, il problema può essere superato operando strategicamente in due direzioni complementari: migliorare la qualità del proprio contributo alla produzione e valorizzarlo tramite relazioni di rete. In altri termini, l'ingresso e la "centralità" nelle reti globali dipende da investimenti nella qualità delle proprie competenze e prestazioni. L'interazione a distanza nelle reti lunghe richiede maggiori livelli di conoscenze e competenze. In sostanza, la soluzione del problema competitivo delle imprese risiede nella capacità di attivare un circolo virtuoso tra sviluppo di competenze altamente qualificate e distintive e loro replicazione/moltiplicazione in un circuito di rete ampio ed esteso. Solo in questo modo le imprese possono investire in conoscenza e quindi migliorare la loro posizione relativa nelle reti globali. L'apprendimento futuro delle imprese è fortemente dipendente dalla capacità corrente di massimizzare lo sfruttamento della base conoscitiva esistente.

## **Agganciare il capitalismo di territorio al capitalismo delle reti**

Mettere l'accento - tra le forze dell'innovazione - sull'intelligenza terziaria che si autogenera nell'azienda è un passaggio importante di ogni discorso sullo sviluppo, perché solo le aziende hanno il sapere necessario per capire quali mercati possono o non possono essere presidiati e quali rischi sono o non sono da prendere. Ma è importante anche l'intelligenza terziaria che si genera nel contesto ambientale, nelle altre imprese (fornitori, clienti, centri di servizio), nella professionalità dei lavoratori disponibili, nell'atteggiamento delle istituzioni; nel sostegno delle associazioni, ma soprattutto con quei soggetti del capitalismo delle reti oggi indispensabili per agganciare il tessuto delle imprese locali alla competizione globale. Resta quindi un elemento importante su cui lavorare per consolidare questo processo intrapreso dal capitalismo di territorio italiano, cioè la piena connessione con il capitalismo delle reti, fatto di Università, centri di ricerca (si pensi al Kilometro Rosso), fiere, reti finanziarie e dell'internazionalizzazione, multiutilities. È questo il compito di una nuova borghesia che intenda configurarsi come nuova classe dirigente capace di governare il riposizionamento dell'industria manifatturiera nell'economia dei flussi.

La crescita sociale ed economica, sempre più è infatti considerata esito delle scelte e azioni che non hanno per oggetto settori industriali piuttosto che imprese leader, ma l'intero territorio, con la sua dotazione di infrastrutture, nodi logistici, saperi scientifici e tecnici, servizi di *welfare*, culturali, ambientali, etc.

Con quest'espressione, si vogliono intendere le reti economiche e le transazioni informative che hanno la prerogativa di essere plurilocalizzate. Flussi che prendono forma in più sistemi tra loro interconnessi, ma distinguibili e analizzabili. Tutti questi soggetti svolgono una *funzione di snodo* tra flussi e luoghi, ovvero fungono da connettori e distributori tra flussi di informazioni, merci e persone e, ad esempio, tessuto delle imprese localizzate nel sistema territoriale.

Un sistema di attori, vale a dire, che definisce il proprio ruolo economico intorno alla gestione delle "macchine a vapore" del postfordismo. Si tratta di reti immateriali:

- le fabbriche del capitale umano e della conoscenza, come le Università e le altre istituzioni formative;
- i servizi collettivi, compresi quelli pubblici (dalle CCIAA alle ASL alla burocrazia pubblica locale);
- le reti della creatività, del linguaggio, della comunicazione al servizio dell'impresa;
- la finanza e l'intermediazione di denaro;
- I *brand* che danno identità e personalità ai prodotti locali;
- le funzioni intelligenti di gestione del ciclo (all'interno e fuori "dalle mura" delle fabbriche – si pensi ai ruoli dei *logistics provider*).

Ma si tratta anche di reti fisiche:

- le *utilities* (energia, acqua, sistemi di trasporto, gas, ecc.);
- le Fiere dove si rappresentano i territori e le loro qualità produttive;
- le reti digitali e satellitari;
- ed appunto, le infrastrutture per i trasporti, intesi sia come assi (autostrade, strade, ferrovie, ecc.) e nodi/terminali d'interconnessione (porti, aeroporti, interporti, ecc.).

Il significato di questa molteplice tendenza al cambiamento nei meccanismi regolativi appare abbastanza chiaro: le economie locali, investite dal "vento gelido" della globalizzazione, tendono da un lato a perdere legami con la struttura sociale tradizionale dei luoghi di radicamento (la comunità) e dall'altro lato ad ampliare il loro spazio competitivo (la piattaforma). Perché questo "innalzamento" dei sistemi locali non diventi "sradicamento" dalla dimensione del locale, diviene necessario definire un modello di *governance* territoriale coerente con le trasformazioni in atto; ovvero in grado di erogare - alla nuova scala spaziale - quei beni competitivi che, magari, nella fase precedente erano garantiti informalmente (e gratuitamente) dalla comunità locale e/o dallo Stato, ma che oggi lo sono sempre di meno.

L'evoluzione dei diversi ambiti economici e istituzionali (imprese, banche, utilities, rappresentanze, privato sociale e terziario avanzato) nei diversi contesti locali analizzati, evidenziano, nel migliore dei casi, una polifonia emergente, ma non ancora una *governance* poliarchica. Come a dire: sta emergendo, con diverse sfumature locali, una neoborghesia in grado di contribuire in modo significativo al governo delle trasformazioni che interessano organizzazioni e settori nel senso di una connessione virtuosa tra flussi e vocazioni locali, mentre stentano a delinearsi figure che sappiano raccordare i diversi percorsi evolutivi. La strutturazione di una società locale passa tuttavia anche dal grado di orientamento

reciproco del comportamento degli attori locali, in un contesto in cui la politica è sostanzialmente subalterna all'economia ed è quindi preda di tentazioni deterritorializzanti nelle situazioni in cui prevale la logica dei flussi, o di derive oligarchiche nei contesti più in difficoltà ad elaborare un'identità capace di costituirsi come interfaccia intelligente tra istanze sistemiche di interdipendenza globale e riconfigurazione dei meccanismi di integrazione sociale.

Il sentiero dello sviluppo passa, quindi, per un rafforzamento dell'intelligenza terziaria, sia con maggiori contenuti e professionalità di tipo terziario all'interno delle imprese (anche delle imprese industriali), sia con un'ulteriore crescita del settore dei servizi, in tutti i casi in cui la qualità e l'innovazione nascono da iniziative e competenze di produttori terziari specializzati.

Questa trasformazione si lega ad un cambiamento fondamentale che sta emergendo un po' dappertutto: l'uso intensivo della conoscenza nella produzione di valore. Ma attenzione: come viene fatto rilevare da coloro che hanno affrontato i problemi in termini compiutamente innovativi, non si tratta di conoscenza *hard* come quella codificata nella scienza o nell'*high tech*, ma di forme *soft* che sono diffuse in tutte le attività e che si legano alle capacità e all'intelligenza degli uomini.

La conoscenza che "conta", ai fini della nuova produzione (qualitativa) di valore, non è più soltanto quella incorporata nelle *macchine* – e dunque nei risultati dell'investimento scientifico-tecnologico fatto per lo più dai grandi operatori - ma diventa conoscenza *diffusa* e *relazionale*. Si tratta cioè di una conoscenza che è distribuita tra molte imprese autonome, senza essere più concentrata nel capannone della fabbrica o nel palazzo uffici delle imprese maggiori.

E proprio perché la conoscenza è oggi distribuita, cambia anche il suo contenuto: il vantaggio competitivo non è più legato a capacità tecniche esclusive, relative al prodotto (materiale) o al processo, ma è sempre più rivolto alla *capacità di gestire relazioni, di comunicare con gli interlocutori* - *in primis* col cliente o consumatore finale - *di co-progettare il nuovo e assumere rischi condivisi con gli interlocutori*. In questa catena si vendono *significati*, prima che prodotti o prestazioni materiali: il cliente, per acquistare, ha bisogno di fidarsi del suo interlocutore, di co-progettare insieme a lui l'esperienza da fare, di sentire interpretate le sue esigenze e i suoi desideri. Bisogna, dunque, essere in grado di creare valore con l'estetica, il gusto, il design, la partecipazione emotiva all'esperienza, il servizio flessibile e di qualità. Insomma per creare valore non basta inventare o produrre una macchina: bisogna fare molto di più e di diverso, interagendo efficacemente con i clienti, con i consumatori finali, con i centri di assistenza e di manutenzione, con le catene logistiche, con la distribuzione, con le banche, con i fornitori, con i centri di ricerca. Tutte cose che si collocano fuori dei cancelli della fabbrica e riguardano quello che una volta si sarebbe detto il settore terziario.

Nelle piattaforme produttive la nuova intelligenza terziaria è al servizio di tutta l'economia. Lo dimostrano quelle imprese che, pur nella crescita a scala internazionale, hanno mantenuto saldi rapporti con il territorio per utilizzarne le diffuse competenze terziarie. In questi casi, le funzioni di servizio non vengono ricavate principalmente all'interno dell'azienda, ma nel complesso di attività esterne, autonome, che vendono servizi alla manifattura. Diverse sono le strategie per accedere a questi servizi, la più interessante delle quali, proprio perché mette in moto competenze relazionali, è quella di ricorrere a quelli che vengono definiti "integratori di filiera", agenti la cui principale competenza è l'integrazione del ciclo di impresa attraverso la messa in rete dell'azienda con servizi di alto valore aggiunto.

In ogni caso, il rapporto tra intelligenza terziaria e manifattura è un rapporto di complementarietà: la prima lavora sulla seconda, e la seconda utilizza la prima come fonte di innovazione. Solo che una volta la manifattura poteva legarsi soprattutto all'innovazione tecnologica e relegare i servizi interni nel ruolo di retroterra utile. Oggi, quei servizi sono la fonte primaria dell'innovazione, e anche la bussola con cui diventa possibile selezionare la tecnologia utile. L'intelligenza terziaria, sia interna che esterna alle imprese, diventa oggi, per numerose imprese, fonte di innovazione e mezzo per la creazione di valore.