



INTERVISTA. A colloquio con Roberto Panzarani, studioso di capitale intellettuale e complessità

Social innovation

Sia la politica sia l'economia hanno bisogno di ripartire da nuovi modelli di governance e di business, basati su collaborazione, *coopetition* e senso di comunità. Non abbiamo altra via di uscita

di **Massimiliano Cannata**

S*ens of Community* l'ultimo lavoro di Roberto Panzarani docente di *Innovation management* presso l'Università Lumsa di Roma, studioso delle problematiche relative al capitale intellettuale in contesti complessi può essere considerato la naturale prosecuzione del saggio *Innovazione e business collaboration*. Identico il presupposto teorico: la trattazione prende, infatti, le mosse dall'inversione di un paradigma su cui il capitalismo occidentale e la rivoluzione industriale si erano per secoli fondati: l'avidità e l'ignoranza. Uno schema non più sostenibile: «È tempo di aprirsi – si legge nella prefazione – alla dimensione di una globalizzazione intelligente, altrimenti sarà impossibile affrontare le sfide di un universo del lavoro che sta mutando profondamente profilo, dinamiche, concezioni e ritmi evolutivi».

Un'economia basata sulla conoscenza deve alimentarsi di nuovi modelli di business, fondati sulla collaborazione, sulla *coopetition* e, aspetto fino a oggi rimasto sotto traccia, sul senso di comunità. Nell'ottica dell'impresa questa visione complementare rispetto alla globalizzazione disperdente si traduce nella necessità di praticare una sensibilità nuova verso il contesto sociale ed economico,

sensibilità che ogni attore deve esercitare per governare la complessità.

Il saggio di Panzarani vuole risvegliare una visione politica del cambiamento, nel senso forte del termine che significa progetto, consapevolezza dei tempi nuovi, confronto, ibridazione di culture, investimento sui patrimoni del sapere e dell'intelligenza per rifondare la democrazia e le sue leggi. La parola d'ordine che ha guidato la mano dello studioso nella costruzione del saggio potrebbe essere "oltre". Occorre, infatti, una spinta morale e materiale in termini di propensione all'innovazione per superare il guado della crisi che sta soffocando le famiglie e le imprese. «L'aporia – com-

menta l'autore – la constatiamo ogni giorno: siamo immersi in una società iperconnessa, che però ha spezzato i legami sociali, la comunicazione, le relazioni umane».

Professore, come si fa a superare la cappa di negatività che sta togliendo respiro progettuale alla politica e amore del rischio agli imprenditori?

Credo sia centrale il tema della collaborazione nel mondo di oggi. La citazione di apertura del lavoro di Dani Rodrik, docente di politica economica della *School of Government* della *Harvard University* che auspica una globalizzazione intelligente, è emblematica rispetto alla necessità di una riflessione critica su cosa vogliono dire crescita e sviluppo in questa fase delicata della storia. A distanza di più di cinque anni dalla crisi del 2008, ancora stentiamo a creare un nuovo modello di capitalismo e a mettere in atto nuovi principi organizzativi nelle nostre aziende e istituzioni. Quella che noi chiamiamo crisi è, in realtà, un vero e proprio mutamento di paradigma, che malgrado le dichiarazioni di facciata, non sappiamo governare.

Lei conosce bene l'impresa. Questo deficit di progetto e di comprensione del mondo che cambia parte da lì?

Da molti anni mi occupo di innovazione manageriale,



Roberto Panzarani

guardando con particolare attenzione ai cambiamenti organizzativi. Per anni le aziende sono state il perno dell'innovation. Andavamo in ufficio sfruttando al meglio tecnologie che a casa neanche ci sognavamo di possedere. Oggi tutto è capovolto: in tasca abbiamo tutti un I-phone, poi ci spostiamo sul luogo di lavoro e riscontriamo un ambiente ancora gerarchizzato, burocratizzato, legato a vecchi canoni. Non si può generalizzare, perché non per tutte le realtà aziendali questa riflessione è valida, però se osserviamo con attenzione i linguaggi e la strumentazione che soprattutto i nativi digitali padroneggiano, il ritardo delle organizzazioni rispetto alla comunità dei giovani 2.0 è drammatica.

In un suo precedente saggio (*Il viaggio delle idee per una governance dell'innovazione*) ha denunciato la contraddizione tra lo strapotere incontrollabile di una sorta di "gigantismo" tecnologico e il perdurare del "nanismo" culturale. Non siamo ancora usciti da questa contraddizione?

Credo di no. Tutti i mutamenti tecnologici hanno grandi ricadute sociali, che se non adeguatamente gestite rischiano di creare ancora più disorientamento, paura e senso di inadeguatezza. Si innesta su questo terreno la riflessione di *Sense of Community*. Non è possibile infatti affrontare nessun tipo di cambiamento sociale se non si creano quel clima e quell'identità che danno significato alle iniziative che mettiamo in atto. Sia che si faccia una riforma fiscale, sanitaria o del lavoro, se una comunità non ha una sua identità, tutti questi passaggi rischiano di essere artificiali e di non durare nel tempo.

L'Italia e più in generale l'Europa hanno bisogno di riforme. Eppure, questo "secondo '29" che ci ha sbattuto in faccia la durezza di un declino visibile, non ha stimolato una reazione.

Come si spiega questa lentezza delle classi dirigenti?

Innanzitutto, va detto che è molto difficile trovare leadership nuove che abbiano le conoscenze e le capacità per favorire i cambiamenti auspicati. Nel volume faccio molti esempi di quella che si potrebbe chiamare "autorganizzazione". Fasce significative della popolazione si sostituiscono a quelli che dovrebbero essere gli organismi di *governance*, organizzando iniziative concrete a beneficio della popolazione stessa e combinando insieme, come direbbe Clay Shirky, nuove *tecnologie e generosità umana*. Utilizzando le piattaforme di Internet, i Social Network, ma anche quell'economia del dono che grandi economisti, dal Nobel Amartya Sen a Muhammad Yunus, ci hanno fatto conoscere e apprezzare, si può riscoprire quel senso di comunità che le tecnologie hanno risvegliato in noi in modalità virtuale, ma che oggi sempre più spesso diventa reale e concreto nella risoluzione dei problemi.

La social innovation è il terreno su cui può innestarsi questo nuovo rapporto tra individuo e totalità?

Social innovation non vuol dire che questo: utilizzare gli strumenti avanzati della tecnologia per mettere in atto iniziative a vantaggio di tutti, realizzando una sorta di *empatia informatica*, che non faccia perdere il giusto rapporto tra l'uomo e la macchina, lo strumento e il fine delle nostre azioni. Ricordo che proprio in questi giorni è apparsa una rilettura della Repubblica di Platone a opera di Slavoj Žižek, filosofo e psicanalista sloveno in cui l'utopia del grande pensatore greco viene riletta in chiave democratica, a partire dalla centralità che la comunità ha mantenuto negli scenari globali. Il nostro capitalismo fiorito nei territori, il senso storico e politico delle piccole città legate al grande sviluppo della civiltà rinascimentale, di cui l'Italia è stata

l'epicentro è legato alla capacità che abbiamo avuto e che dovremo avere di bilanciare la presenza del campanile, insopprimibile e il senso della nazione. Coevoluzione, complessità, ma anche comunità e collaborazione sono i termini che si sostituiscono al tradizionale binomio individuo-totalità, cui lei si riferiva. Sono i termini da valorizzare per ritrovare spinta, ma anche per rilanciare il *made in Italy* nel nuovo contesto in cui viviamo. **Sembra che non siano più sufficienti le coordinate heideggeriane dell'essere e del tempo, che si guardi sempre di più a una terza categoria all'*oikos*, all'ambiente in cui abitiamo, in cui si muovono manager, imprenditori, ma anche i politici. Condividi questa nuova prospettiva?**

Condivido questa necessità di puntare l'accento sull'ambiente, sul contesto. Quando si parla di *smart city*, si tenta di dare una risposta alla ridefinizione di uno spazio pubblico coerente con le trasformazioni identitarie ed etno-antropologiche di cui siamo tutti testimoni e protagonisti. In questo senso credo occorra un neo-umanesimo tecnologico, lo ha detto molto bene don Rigoldi in un recente dibattito a Milano, in cui ha dato una lettura originale di *sens of community*. Se non si costruisce un ecosistema in cui coevolvono i nostri collaboratori, i nostri fornitori e i nostri clienti, in futuro, data la complessità del nostro mondo fatto di innovazione tecnologica rapidissima e globalizzazione, non sarà difficile fare business, ma sarà semplicemente impossibile. L'azienda, come dicono Tapscott e Williams, sarà costituita da una serie di "reti di capitale umano sempre più distribuite - collaborative e basate sull'organizzazione autonoma - che traggono conoscenze e risorse dall'interno come dall'esterno".

Senza un'adeguata disposizione intellettuale, questo scenario sarebbe impraticabile. Il primo



passo di una trasformazione silenziosa, ma concreta, da dove deve arrivare?

Sto lavorando su un altro item determinante, non solo per le imprese ma anche per chi si trova a governare: *la mente innovativa*. Bisogna chiedersi come si costruisce, di quali attrezzi ha bisogno. L'etica è un termine chiave. Perché l'etica aiuta il business, non è un corpo estraneo, vivifica i processi e li migliora. Un esempio concreto: finalmente è stata varata la legge anticorruzione nella Pubblica amministrazione. Sarà un passaggio essenziale in quanto più trasparenza, osservanza delle regole, rigore e correttezza dei comportamenti sono gli elementi sostanziali che potranno dare le risposte attese dalla comunità internazionale e dai mercati. Qualità e senso dell'etica pubblica potranno ridare slancio a tutto il mondo imprenditoriale. La vicenda delle ultime elezioni politiche dimostra questa volontà di rinascita, che parte dalla moralità. Mi faccia chiudere con una considerazione: non sembri fuori luogo, ma l'elezione di Papa Francesco I coincide con la domanda spirituale, ma anche politica, di una rigenerazione reale. Per prima cosa il neo Pontefice si è rivolto alla comunità di Roma, sorprendendo tutti, lo ha fatto con quelle parole perché fosse leggibile la cornice geografica e umana cui il messaggio di cambiamento profondo era rivolto: la gente che abita nella Capitale. La rivoluzione parte da lì. Dalla ricostruzione dell'ambiente in cui viviamo in cui universale e particolare si toccano: vale per la Chiesa, ma anche per l'economia e la politica. ■



Sense of community. E innovazione sociale nell'era dell'interconnessione.
R. Panzarani, Palimpsesto editore, 2013

BCG REPORT. Il dato del mese

Il nuovo boom del Corporate Venture Capital

di Guido Crespi e Andrea Bonaschi

Negli ultimi cinque anni il Corporate Venture Capital (Cvc) è tornato alla ribalta: sono aumentati il numero e la tipologia di aziende coinvolte, nonché il livello degli investimenti. Per un numero sempre più elevato di compagnie si tratta di uno strumento fondamentale, che aiuta a generare innovazione e a sostenere nel tempo la leadership di mercato; alcune tra le società ritenute più sofisticate (come Google, Bmw, General Electric) hanno creato unità interne di Venture Capital e rendono pubblici i loro investimenti in start-up. Ma di cosa si tratta esattamente? Com'è cambiato il Cvc nel tempo? E, ancora, ci troviamo ora di fronte alla fine dell'ennesimo ciclo, o all'inizio di una nuova era?

Una storia che inizia da lontano

La prima ondata di Cvc prese forma a metà degli anni '60, quando le aziende avevano l'obiettivo primario di incrementare i ritorni finanziari attraverso investimenti ad alto ritorno. Molte compagnie ottennero buoni risultati sugli investimenti, ma questo genere di operazioni si arrestò nel 1973, quando in seguito alla crisi petrolifera, il mercato delle Ipo crollò verticalmente. Il Cvc rimase nel limbo fino ai primi anni '80, quando negli Usa (grazie al taglio delle tasse sui redditi da capitale), le "corporation" tornarono

in azione. Ma il ciclo era sostenuto prevalentemente dall'entusiasmo del mercato azionario – e dopo il crollo della borsa del 1987 – il Cvc venne accantonato di nuovo.

L'avvento di Internet nella metà degli anni '90 segnò l'inizio del terzo ciclo Cvc. Furono avviati nel mondo più di 400 programmi

di investimento; per la prima volta parteciparono anche aziende europee e dei paesi emergenti. L'attività Cvc raggiunse l'apice nel 2000, quando gli

investimenti in nuove imprese salirono a più di \$ 4,5 miliardi. L'esplosione della bolla It e la successiva fase di recessione segnarono la fine anche di questo ciclo.

Oggi lo scenario sta mutando nuovamente e il livello di investimenti nel 2012 è tornato ai livelli pre-crisi degli anni 2005-2008, con circa 1,2B\$. La domanda è: si tratta dell'ennesimo ciclo espansione-implosione? O siamo di fronte a un fenomeno che sta cambiando pelle?

Un nuovo paradigma

Molti segnali sembrano indicare che siamo di fronte a un fenomeno di lungo periodo. Proviamo a sintetizzare alcuni fatti.

1 Una prima caratteristica distintiva della nuova espansione del Cvc è il forte aumento del numero di grandi multinazionali coinvolte, anche in settori tradizionalmente non interessati dalle fasi precedenti. In settori come il Retail o la meccanica di precisione, poco presenti in passato, si è passati dal 15-20% di

Quanto vale oggi il Cvc?

Circa 1, 2 billion Us dollars (2012)