

ASSEMBLEA 2000

**“Coevoluzione: chiave di sviluppo
tra concorrenza e collaborazione”**

Ernesto Illy

Jean Staune

Salvatore Vicari

Vittorio Merloni

Oreste Calliano

Giovanni Cobolli Gigli

Testimonianze di:

Ilya Prigogine, Anne Dambricourt, Olivier Le Grand, Jean-Marie Deberdt, Robert Salmon

Milano, 12 ottobre 2000

Assemblea Centromarca 2000

SOMMARIO

INTRODUZIONE DEL PRESIDENTE ERNESTO ILLY	pag. 3
<i>Tavole di sintesi</i>	“ 8

RELAZIONE DI BASE

Selezione Darwiniana e Coevoluzione in natura e nel mercato	pag. 15
--	---------

Jean Staune Université Interdisciplinaire de Paris

con testimonianze di:

- Ilya Prigogine, Premio Nobel per la Chimica
- Anne Dambricourt, Paleontologo Museo Nazionale di storia di Parigi
- Olivier Le Grand, Presidente Banque Cortal
- Jean-Marie Deberdt, Direttore Risorse Umane Gruppo Auchan
- Robert Salmon, Vice Presidente e Direttore della Visione Gruppo L'Oreal

TAVOLA ROTONDA

“Non-zero sum games” nel mercato al consumo	pag. 38
--	---------

Salvatore Vicari, Ordinario di Economia delle Aziende

Vittorio Merloni, Presidente Gruppo Merloni

Oreste Calliano, Professore Università di Torino

Giovanni Cobolli Gigli, Amministratore Delegato Gruppo Rinascente

Assemblea Centromarca 2000

Introduzione del Presidente

Ernesto Illy

Benvenuti a questo appuntamento, promosso in occasione dell'Assemblea di Centromarca, dedicato a un tema affascinante: la "Coevoluzione, chiave di sviluppo tra concorrenza e collaborazione".

Con questo argomento continuiamo a seguire un filo rosso, iniziato cinque anni or sono in una fase di forte discontinuità.

Il primo momento di questo percorso è stato proprio la discontinuità, sia nelle condizioni oggettive di crescita e sviluppo del mercato, sia nella percezione ed interpretazione della realtà.

La discontinuità ha significato, anche per le nostre imprese:

- crisi delle regole e rottura degli schemi;
- inadeguatezza del determinismo e dell'estrapolazione lineare, in cui ad ogni effetto corrisponde una causa e ogni situazione determina uno sviluppo probabile: paradigmi abbandonati da decenni dalla scienza (che non postula più una natura fatta di leggi rigide) ma perduranti nelle visioni di management.

Abbiamo successivamente introdotto il nuovo paradigma, quello della complessità, basato su leggi probabilistiche, caratterizzato da strutture caotiche, dove nel mercato, come in natura, l'evoluzione è caratterizzata da imprevedibilità e incertezza.

A naturale complemento di questo nuovo scenario – in cui l'impresa deve riconoscersi – siamo passati a sviluppare il tema delle regole per la competizione.

Uno sviluppo che porta all'analisi della coevoluzione, come ulteriore momento di questo percorso, con opzioni strategiche che comportano, infatti, forte discontinuità, rottura degli schemi,

alta complessità, con un potenziale esito di grande significato: un'evoluzione equilibrata ed eticamente rispettosa di tutti gli attori del mercato.

Le opzioni strategiche in cui l'Industria di Marca è coinvolta sono ormai fondate su visioni e su scelte di tipo coevolutivo, nei rapporti con i consumatori, i clienti, i concorrenti, i fornitori, i dipendenti, la comunità di riferimento...

Basta pensare a quanto si va evidenziando nel rapporto tra consumatore e produttore (*"passion, not price"* ... *"soul nourishment"* ... *"voglio significato per la mia vita"*...) da cui emerge che il consumatore si aspetta di essere "amato" e che solo attraverso un rapporto amorevole possiamo operare le scelte più efficaci.

Si pensi alle sinergie tra concorrenti, nell'informazione, nella ricerca, nei market place virtuali, in ambiti fino a poco tempo fa considerati di forte vantaggio competitivo.

In questo senso è tipicamente coevolutivo il Modello Distributivo per l'Italia, elaborato e proposto da Centromarca ed oggi ampiamente auspicato per le sue caratteristiche di pluralismo (di attori e di forme), per le sinergie che promuove e per l'armonioso sviluppo che intende favorire.

Nella prospettiva della coevoluzione va rilevato il ruolo delle tecnologie on-line, che aprono orizzonti vastissimi e potenzialità ancora difficili da cogliere.

Stiamo superando una fase storica, nella quale gran parte degli uomini consegna le proprie capacità ed aspirazioni all'intelligenza di una produzione pensata da altri, rimanendo sostanzialmente isolati come individui.

Oggi, al contrario, le tecnologie on-line favoriscono un processo generale di condivisione. In questo senso, l'economia post-fordista - a volte definita economia del piacere – non va vista tanto come consumo dei desideri e fruizione dei divertimenti, ma come condivisione tra una pluralità di attori – in particolare tra produttore e consumatore – di premesse, finalità e significati.

Yaneer Bar Yam -oggi il più autorevole esperto sui temi della complessità- formula l'ipotesi di un futuro non lontano, in cui 10 miliardi di esseri umani, interconnessi in un processo continuo di scambio, di conoscenza e di esperienza, creeranno una sorta di "superindividuo", con un potere ed una creatività che oggi non riusciamo ad immaginare. Qualcosa di simile ai 10 miliardi di neuroni, che dal cervello dei mammiferi sono evoluti nel nostro cervello, con quello che ne è conseguito!

In teoria, però, siamo ancora in una situazione aperta a due possibili esiti contrapposti. Da una parte il "darwinismo economico", dove l'eliminazione dei più deboli da parte dei più forti prelude all'affermazione di strutture oligopolistiche sempre più chiuse, potenti, autoreferenziali e quindi bloccate. Dall'altra, l'opzione della coevoluzione, dove dimensioni e quantità si intrecciano con valori e qualità. Coevoluzione, infatti, non vuol dire limitazione della concorrenza, ma, al contrario, ampliamento esponenziale dei possibili giochi win-win nel mercato.

Proprio per questo, con l'incontro di oggi abbiamo l'obiettivo di fornire una descrizione di scenario; di indicare le *best practices*; di evidenziare le istanze collettive.

Ma soprattutto vogliamo contribuire alla percezione della straordinaria ricchezza – di opportunità e di valori -, che le strategie coevolutive portano con sé.

TAVOLE DI SINTESI

Discontinuità

**rottura degli schemi
inadeguatezza del determinismo
e dell'estrapolazione lineare**



Discontinuità



Complessità

**leggi probabilistiche
strutture caotiche
imprevedibilità e incertezza**



Discontinuità



Complessità



Regole per la competizione



Coevoluzione



**Evoluzione equilibrata
eticamente rispettosa di tutti gli attori del mercato**



Le
Opzioni Strategiche
in cui l'Industria di Marca è coinvolta
sono fondate su
visioni e scelte di tipo coevolutivo...



tra Consumatore e Produttore:

“...voglio significato per la mia vita...”

“...soul nourishment...”

“...passion, not price...”



tra Produttori e Distributori

**Oltre gli stessi progetti di ECR,
verso la condivisione di senso**



tra Concorrenti

**Sinergie nell'informazione,
nella ricerca, nei market place virtuali**



tra Concorrenti

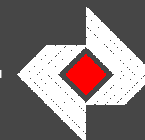
**È tipicamente coevolutivo il
“Modello Distributivo per l'Italia”
ampiamente auspicato
per le sue caratteristiche di pluralismo
(di attori e forme),
per le sinergie che promuove
e per l'armonioso sviluppo
che intende favorire**



Nella prospettiva della coevoluzione
ruolo fondamentale delle tecnologie on-line



condivisione tra una pluralità di attori
- in particolare tra produttore e consumatore -
di premesse, finalità e significati



Due possibili esiti contrapposti:

“Darwinismo economico”

dove l'eliminazione dei più deboli prelude
all'affermazione di strutture oligopolistiche

“Coevoluzione”

dove dimensioni e quantità s'intrecciano
con valori e qualità



Due possibili esiti contrapposti:

“Darwinismo economico”

dove l'eliminazione dei più deboli prelude
all'affermazione di strutture oligopolistiche

“Coevoluzione”

Ampliamento esponenziale dei possibili
giochi win-win nel mercato



Obiettivo dei lavori

& Fornire una descrizione di Scenario

& Indicare le Best Practices

& Evidenziare le Istanze collettive



Obiettivo dei lavori

**Contribuire alla percezione
della straordinaria ricchezza
- di opportunità e di valori -
che le strategie coevolutive
portano con sé**



Assemblea Centromarca 2000

Selezione darwiniana e coevoluzione in natura e nel mercato

di Jean Staune

(Université Interdisciplinaire de Paris)

Oggi parleremo di cose che in un primo momento potranno sembrarvi distanti dalle vostre quotidiane preoccupazioni. Ci porremo domande riguardanti le scienze fondamentali, il management, l'influenza che l'evoluzione dell'uomo e del mondo hanno sulla società.

Consentitemi di introdurre gli argomenti con due esempi storici. Sapete certamente che i cinesi hanno scoperto prima di noi la polvere da sparo, la bussola, la stampa.

Ciò nonostante non hanno utilizzato pienamente queste scoperte. Con la polvere da sparo, per esempio, hanno fatto i fuochi d'artificio, ma non sono arrivati a realizzare delle armi. Perché, con le stesse scoperte, cinesi ed europei hanno prodotto risultati così diversi? Gli storici hanno dimostrato che è la visione Taoista ad aver determinato la differenza. Per il Taoista il mondo non è di per sé comprensibile, mentre l'occidentale ha sempre cercato di comprendere, di capire, di stilare leggi meccaniche da estendere ed applicare.

Un altro rapidissimo esempio: non troverete nessun grande filosofo greco esprimersi contro la schiavitù, ma sono stati i greci ad inventare la democrazia. Infatti, la loro visione dell'uomo è tale che rende logica la schiavitù per i non greci. La concezione dell'essere umano e del mondo hanno quindi potuto influenzare profondamente l'organizzazione sociale e politica di una società.

Ma l'elemento che giustifica ciò che faremo nei prossimi minuti è un altro. Nella nostra società occidentale non sono più la religione o la filosofia che determinano la visione del mondo, ma la scienza.

Tutti sappiamo i vantaggi che la scienza ha portato in termini di qualità e di aspettative di vita, quindi siamo tentati di credere alla scienza se, per esempio, ci dice che la Terra gira intorno al Sole, e non l'inverso. La scienza influenza quindi la nostra visione del mondo in due modi diversi: direttamente, attraverso il progresso tecnico, ma anche indirettamente, attraverso la visione del mondo che ci suggerisce.

Vediamo ora alcuni esempi. Prendiamo dalla fisica classica di Copernico, Galileo, Newton, Keplero la visione secondo cui la Terra gira intorno al Sole. A prima vista non ha alcuna applicazione pratica, eppure tutta l'organizzazione del lavoro che abbiamo conosciuto nel corso del XX secolo sarebbe stata impensabile senza di essa. La fisica classica infatti dice che tutto si riduce a piccole particelle di materia e a forze di interazione, di gravitazione, di elettromagnetismo che fanno muovere insieme queste particelle. Ebbene, questa visione è stata applicata all'impresa. L'uomo è l'equivalente di una particella elementare, concepito come un piccolo robot, come una macchina, con il conteggio dei tempi alla fine della linea di produzione secondo un procedimento tayloriano per cronometrare i movimenti. I procedimenti tayloriani sono l'equivalente delle forze gravitazionali o elettromagnetiche e gli uomini sono l'equivalente delle particelle elementari. Vedete, dunque, come il modello di fisica è stato applicato all'impresa. Ed è così che è stata organizzata il lavoro nella gran parte del XX secolo.

Lo stesso si può dire per il darwinismo. Come la fisica classica è stata applicata al taylorismo, anche il darwinismo è stato applicato alla competizione economica.

Il progresso è visto unicamente come l'acquisizione di un vantaggio competitivo. C'è il leone che corre più in fretta degli altri, mangia più gazzelle rispetto ai suoi concorrenti e quindi sopravvive meglio. Lo scopo dell'impresa o dell'individuo è quindi quello di divorare i suoi concorrenti in un processo di lotta per la sopravvivenza.

Questa introduzione mostra che c'è stata una profonda influenza della visione scientifica classica, attraverso la fisica o la biologia, sull'organizzazione economica della nostra società. Oggi, però, anche per effetto della rivoluzione intellettuale verificatasi in quest'inizio di XXI secolo, la scienza stessa è cambiata, e di conseguenza ci sono le basi per ridiscutere i concetti della visione classica che ho appena descritto.

Tra qualche minuto vedremo, per esempio che la nuova visione della scienza pone limiti precisi alla prevedibilità; che all'evoluzione graduale, si affianca l'evoluzione a salti (biforcazioni); che in natura la lotta per la sopravvivenza è basata anche sulla collaborazione tra organismi che collaborano tra loro invece di eliminarsi a vicenda. Penso alla collaborazione fra piante e insetti, fra diverse categorie di insetti, fra pesci ed anemoni marine.

Abbiamo incontrato due scienziati e tre grandi manager. I primi ci parleranno dell'evoluzione scientifica; gli altri di come ne vedono l'applicazione nel campo del management. Il primo è il premio Nobel per la Chimica Ilya Prigogine, con un intervento che è importante per comprendere la nozione di salto, di biforcazione alla quale ho già fatto riferimento.

Nei fenomeni chimici o biologici, ma anche nelle società umane, ci sono situazioni di equilibrio; quando però un fatto esterno destabilizza la situazione assistiamo ad un cambiamento dirompente, ad una rottura brutale e il sistema si stabilizza nuovamente su un altro livello di equilibrio: più alto, o più basso, se dovesse andar male.

Pensiamo per esempio a come il processo storico, il suo senso, scaturisce da situazioni di discontinuità. E' il caso dei rapporti tra Est e Ovest: c'è stata stabilità per 45 anni, poi l'avvento di Gorbaciov, di Giovanni Paolo II, la caduta del muro di Berlino... Il sistema è saltato in aria ed ora sta cercando di creare un nuovo equilibrio. Questa è una biforcazione, frutto di una discontinuità.

Nella visione classica, abbiamo un'idea lineare delle evoluzioni, mentre invece, molto spesso, nelle nostre società le evoluzioni sono scalari.

Il senso della Storia

di Ilya Prigogine, Premio Nobel per la Chimica

Quando si parla del rapporto fra scienza e società si è subito colpiti da ciò che viene definito “complessità”. Ma cos'è un sistema complesso? Sostanzialmente una struttura che, in funzione dei mutamenti delle condizioni esterne, assume forme e modi d'azione diversi. Una città, per esempio, rappresenta un sistema complesso, perché la sua struttura risente sempre delle condizioni esterne.

Lo schema di riferimento più comune era quello della fisica di Newton. Molte persone, fra cui Stuart Mill, sostenevano che la conoscenza della società non era buona come quella fisica del movimento delle maree. Ma niente impediva di credere che, quanto

prima, si sarebbe stati in grado di prevedere il “movimento” sociale, proprio come si può prevedere quello delle maree.

Ebbene: questa a mio parere è veramente una pessima analogia scientifica. Altri modelli, infatti, devono essere presi come punto di riferimento. Modelli che derivano da lavori svolti nel campo della termodinamica relativi al “non-equilibrio”. Il ruolo ricoperto, nel sistema umano, dai cambiamenti di direzione, è infatti infinitamente più ampio rispetto al sistema non umano. Da parte dell'uomo assumere una decisione è un processo complesso che, ricordando il passato, anticipa il futuro.

Se avete due grandi imprese, due grandi supermercati, uno a destra e uno a sinistra della stessa strada, quale sarà l'evoluzione dei frequentatori di questi punti di vendita? Mi sembra che questo, da solo, sia un esempio perfetto di problema estremamente complesso, in quanto dipende dall'attrattiva che presentano le due strutture commerciali e dalla loro rispettiva capacità di interagire con il consumatore.

La visione classica dell'impresa è gerarchica. Ma bisogna imporre dei limiti. E' necessario tener conto dell'informazione proveniente dalla periferia verso il centro e mantenere una certa flessibilità che possa consentire di far fronte a nuovi fenomeni attraverso risposte rapide. Bisogna, in un certo qual modo, riuscire a fare delle previsioni probabilistiche. Mi sembra molto importante il fatto che oggi noi riusciamo a vedere il mondo fisico come un mondo probabilistico, in cui anche i rapporti umani sono dipendenti dal calcolo delle probabilità.

Oggi ci troviamo di fronte a un bivio rappresentato dalla società dell'informazione, che sta cambiando alle radici le strutture della nostra vita quotidiana. Ciò che caratterizza in maniera marcata la società occidentale è il numero di biforcazioni che si presentano ai nostri occhi. C'è una sorta di curiosità insita nell'uomo occidentale, che fa sì che egli esplori sempre nuove vie. E, ovviamente, ciò presenta vantaggi e svantaggi. Va da sé che ciò

provochi una certa instabilità nel sistema, ma allo stesso generi nuove biforcazioni successive, aprendo così nuove opportunità. Giudicheremo il valore della società dell'informazione osservando se i mutamenti che ha provocato hanno aumentato la creatività umana o al contrario hanno contribuito alla nascita di un regime collettivo, con il rischio di diventare schiavi gli uni degli altri. Si tratta di capire se la storia ha un senso oppure no. In un libro di Jacques Attali ho letto che la storia non ha senso alcuno: che è una mera illusione, che noi abbiamo già superato la storia, o forse sarebbe meglio dire che siamo alla "fine" della storia. Però io sono dell'opinione che noi siamo solo all'inizio della storia, che stiamo solo vedendo l'inizio di una situazione nella quale l'umanità potrà esprimere tutta la sua creatività. E ovviamente la qualità di questo processo dipenderà dal modo di utilizzo delle tecniche informatiche, rimanendo sempre consci dei pericoli e delle possibilità che le caratterizzano. Ci troviamo a un bivio per l'umanità. E si tratta di un momento in cui è difficile fare delle previsioni relative alla storia. Io continuo ad avere fiducia nell'uomo, nella sua creatività e nelle sue possibilità.

Prigogine ha parlato del paradigma classico/meccanicista che voleva ridurre le società umane ad un fenomeno come le maree. Ne ha illustrato, inoltre, le conseguenze, per l'impresa e la società. Torneremo su questo punto, ora però vorrei parlarvi di un altro premio Nobel per la chimica, Manfred Eigens, per introdurre il concetto di ciclo autocatalitico. L'idea di riferimento è semplice: una reazione chimica genera un effetto, che a sua volta favorisce una reazione chimica che genera un altro effetto, che a sua volta favorisce la reazione iniziale. Si innesca un circolo virtuoso. Ciò è possibile in chimica, ma è possibile anche all'interno dell'impresa, così come il concetto di biforcazione, che è stato applicato ai rapporti est-ovest, alla

caduta del muro di Berlino e all'evoluzione delle nostre società.

Di fronte a concetti nuovi come la biforcazione o il ciclo autocatalitico, più il mondo è lineare, più l'evoluzione è prevedibile, più il modello di organizzazione classico, meccanicista e darwiniano è perfetto. Ma attenzione: questo non avviene più nel mondo in cui viviamo. Sul piano teorico, in quanto la scienza si è evoluta; e sul piano pratico, poichè l'internazionalizzazione ha reso la società più complessa che mai.

C'è quindi una doppia ragione, teorica e pratica, per inventare e costituire un nuovo metodo di funzionamento all'interno delle imprese, fra concorrenti e nelle relazioni tra aziende e clienti.

Ecco ora una seconda testimonianza scientifica su quest'idea di rimessa in causa del darwinismo. Ilya Prigogine ha insistito molto sul termine senso. Il concetto sarà ripreso anche nei prossimi interventi dei manager, che insisteranno anche su questo aspetto. Credo che la ricerca del senso, il problema del senso, sia un punto in comune di questa nuova visione del mondo.

Dove il darwinismo dice che non c'è senso, ma pura casualità, possiamo invece ritrovare logiche interne, per esempio nell'evoluzione degli uomini nel corso di 60 milioni di anni. Come che vedremo ora, nell'intervento di una paleontologa, specialista dell'evoluzione del genere umano, Anne Dambricourt.

Rileggere l'evoluzione

di Anne Dambricourt, Paleontologo Museo Nazionale di Storia Naturale di Parigi

Secondo il Darwinismo e il Neo Darwinismo, esiste un'evoluzione che è propria della specie, ma che non ha alcuna logica interna.

In sostanza tutto avviene in modo contingente, per effetto di variazioni inattese e aleatorie dell'ambiente.

Il Neo Darwinismo sostiene il principio che il rapporto fra le specie è illogico e che il motore in base al quale si possono valutare le specie sarà semplicemente la selezione naturale. I reperti fossili, però, mostrano una realtà totalmente diversa, che presenta una chiave di lettura estremamente facile, soprattutto in relazione alle origini dell'uomo.

Non voglio, con ciò, affermare che il meccanismo, su scala genetica, sia facilmente comprensibile, ma senza dubbio oggi possediamo una suddivisione estremamente semplice delle specie attuali e di quelle fossili, e tutte, di base, presentano una netta differenza. Differenza ordinata nello spazio in funzione di sei grandi flessioni d'origine embrionale. Ci sono dunque continuità (dunque filiazione) ed evoluzione nel senso vero e proprio del termine. Esiste veramente una memoria che perdura, che si evolve, ma in base alla scala macroscopica dello spazio si tratta di discontinuità angolari. Noi esseri umani rappresentiamo l'ultima manifestazione di questo processo che ha avuto inizio almeno 60 milioni di anni fa.

Esiste dunque, sin dall'inizio, questo primo livello "disordinato", con ampie variazioni nella forma del cranio. Si pensava che l'uomo fosse sommerso da una enorme sequenza di successioni aleatorie, disordinate, contingenti di cambiamento di forma. Ebbene non è assolutamente così! Esiste un ordine perfettamente geometrico che può essere osservato risalendo a 60 milioni di anni fa. Un ordine che va dai primati più primitivi arrivando all'homo sapiens. Non esiste homo sapiens sommerso fra crani primitivi o,

ad esempio, crani di protoscimmie che all'interno dell'organizzazione spaziale si ritroverebbero ad essere dopo di noi. Dunque da questa grande fase dell'evoluzione, dopo 20 milioni di anni, si può arrivare proprio in questo modo, a risalire fino a 60 milioni di anni fa. Questo richiede dei piani organizzativi. Noi siamo l'ultimo piano, a pieno titolo.

Ciò il Neo Darwinismo non lo postula, ma si tratta semplicemente del passaggio fra due piani organizzativi diversi. I cambiamenti angolari non sono imprevedibili, avvengono sempre nella stessa direzione, in altre parole, confrontando i sei livelli di contrazione - dato che si tratta di una contrazione della base del cranio - ritroviamo in ogni grado successivo il meccanismo evolutivo che ha provocato la contrazione nella scimmia.

Il fenomeno non è scomparso, non è stato dimenticato, rimane in memoria. Di conseguenza, che vi sia o meno una selezione naturale, essa non intacca minimamente le proprietà interne delle cellule della riproduzione. Oggi è scontato per tutti gli scienziati che la storia interna dell'universo, se seguita sin dal primo mammifero per arrivare all'uomo, segue una complessità sempre crescente, ma organizzata.

Sappiamo che l'essere vivente - il sistema più complesso osservato su questa terra da 4 milioni di anni - è il cervello umano. Non esiste niente di più complesso dell'ontogenesi del cervello umano. Ed è proprio qui che risiede la maggior complessità insieme alla capacità di una autoriflessione cosciente. Noi ritroviamo qui quella straordinaria unicità che non esiste assolutamente nel regno animale: l'unicità dell'uomo che riesce a rappresentarsi le proprie responsabilità. Cosa è l'essere umano? Non è soltanto un fattore genetico o biologico, non si tratta semplicemente di cultura, ma la capacità che ha l'essere umano, a qualsiasi cultura esso appartenga, di possedere questa lucidità dell'essere, del bene e del male. La competizione è ammessa entro i limiti del rispetto della

dignità. All'atto in cui la persona non è più rispettata la competizione diventa un processo autodistruttivo.

Anne Dambricourt vi ha parlato dell'idea che una logica, non strettamente legata alla selezione naturale, sottende all'evoluzione.

Un altro elemento di riflessione è stato il riferimento alla cooperazione fra organismi.

Adesso ascolteremo due testimonianze di manager operanti in imprese di alto profilo, che hanno ottenuto risultati molto importanti, molto apprezzati. La prima è una banca che ha avuto una crescita superiore al 96%, per due anni consecutivi, applicando un'idea tipicamente non darwiniana. Come vedrete si tratta di vendere i prodotti dei concorrenti, cosa che può sembrare un suicidio se consideriamo il fatto che la banca non riceveva assolutamente nessuna commissione...ma che ha avuto effetti estremamente positivi in termini di fidelizzazione della clientela. Cortal ha, in un certo senso, "ridisegnato" il concetto di competizione.

Un manager del gruppo distributivo Auchan spiegherà poi come sono state varate partnership con piccoli produttori e anche con piccoli commercianti, in un settore reso molto impervio dalle pressioni sui prezzi e da problematiche di tipo quantitativo. Illustrerà come sono stati creati giochi win-win, come una dimensione diversa da quella della lotta per la sopravvivenza possa essere realizzata in un campo come quello della grande distribuzione.

La parola a Olivier Le Grand, presidente della Banque Cortal e Jean-Marie Debert, direttore delle Risorse Umane e dell'Organizzazione del Gruppo Auchan.

Ridisegnare la competizione

di Olivier Le Grand, Presidente Banque Cortal

Viviamo in una società sempre più incerta e di conseguenza sempre più difficile da gestire, per noi imprenditori e per le nostre imprese.

Il mondo subisce un effetto di globalizzazione, non solo a causa dello sviluppo di Internet, ma anche perchè si sta verificando una massiccia focalizzazione sui comportamenti degli individui. E, quindi, il cliente, il singolo, si trova in primo piano al posto dell'impresa. E' l'offerta che crea la domanda, ma la domanda è sempre più determinata dal pubblico.

La libertà di consumare, al giorno d'oggi, è sempre più la libertà di dire di no, di fare zapping, di cambiare marca...

Posto di fronte a questo problema Banque Cortal ha preso atto del diritto all'infedeltà del cliente ed è partita da questa scelta per mettere a punto interventi idonei alla fidelizzazione. Nel 1994 abbiamo lanciato il primo supermercato dei fondi, che consente ai clienti di trovare da Cortal l'insieme dei fondi di investimento. Quando proponiamo ai clienti l'accesso all'insieme dei fondi esistenti sul mercato europeo, spesso "vendiamo" prodotti gestiti da banche da concorrenti. In sostanza, diamo loro una mano a vendere i fondi, ma in questo modo noi forniamo ai nostri clienti un servizio che consente loro di crescere insieme a noi.

Sono profondamente convinto del fatto che ci troviamo in un mondo che non è più darwiniano. Un mondo complesso, in cui la velocità di reazione ai cambiamenti è il vero vantaggio competitivo. In cui non sono più i grandi che mangiano i piccoli, ma i rapidi che inghiottono i lenti.

I grandi costruttori automobilistici degli Stati Uniti si sono consorziati, pur essendo concorrenti fra loro. Le tre maggiori case hanno scelto di condividere le stesse catene informatiche. I grandi ipermercati si sono associati per avere le stesse centrali d'acquisto su Internet. In Francia è nata una nuova società che confederale tre

concorrenti del mondo bancario, allo scopo di costruire su Internet una centrale acquisti che sarà proposta congiuntamente alle imprese di piccola e media dimensione.

La concorrenza continua ad esistere, ma ha un nuovo modo di esprimersi. Negli Stati Uniti, e progressivamente in Europa, una fetta sempre maggiore di capitali personali viene investita su fondi che i risparmiatori considerano equilibrati, cioè in azioni di imprese che rispettano quattro criteri fondamentali: massima trasparenza nei confronti dell'azionariato, trattamento giusto e corretto del personale, sensibilità verso l'ambiente, massima attenzione per il rispetto dei principi etici dei fornitori che lavorano per loro.

Io penso che questa non sia soltanto una moda. E' vero che soltanto 5 o 10 anni fa era necessario disporre di capitali per poter "fare" denaro. Oggi, però, mi sembra che siano necessari anche dei valori per creare valore.

La nostra attività ci consente di sviluppare una democrazia economica, ricordando agli azionisti che essi possono influenzare la gestione delle imprese affinché queste rispettino i criteri che garantiscono una crescita duratura.

Negli Stati Uniti e in Europa esistono oggi 150 fondi a crescita duratura.

Gli investimenti fatti dai singoli individui su questi particolari fondi ottengono da cinque anni dei rendimenti superiori rispetto a quelli dei mercati borsistici sotto controllo da un lato dagli Stati Uniti e dall'altro in Europa.

Condividere le sfide

di Jean-Marie Debert, Direttore Risorse Umane Gruppo Auchan

Il nostro scopo è migliorarci offrendo servizi di qualità sempre migliore. Per questo abbiamo arricchito la galleria dei centri commerciali introducendo lo sportello postale, la brasserie, attività di servizio complementari non controllate dall'ipermercato. In galleria ci sono addirittura attività concorrenziali nei confronti dell'ipermercato.

Non è stato facile vendere questo concetto, anche ai nostri dirigenti, che trovavano assurdo avere all'interno del centro commerciale un concorrente che vendesse gli stessi prodotti. Eppure questa mossa si è rivelata vincente.

I consumatori hanno aumentato notevolmente la loro frequentazione degli shopping center, e con i loro acquisti hanno alimentato il giro d'affari dell'intera struttura. L'evoluzione ci ha consentito di ottimizzare la nostra struttura. Alcune attività sono state eliminate dall'ipermercato, in quanto il piccolo imprenditore le svolgeva molto meglio.

Anche il rapporto che Auchan aveva con i fornitori era un rapporto di forza, di confronto. Questa situazione oggi corrisponde ancora a verità soprattutto per le grandi multinazionali che hanno con i distributori un rapporto di forza in quanto la loro notorietà di marca è veramente enorme.

Ma l'approccio con il piccolo medio fornitore locale deve essere diverso. La pressione troppo pesante esercitata su una piccola impresa, senza capire che questa stessa impresa ha degli equilibri economici diversi da quelli dei grandi gruppi, è molto pericoloso. Abbiamo veramente provocato dei danni con il nostro comportamento poco attento a questa particolarità.

Però è anche vero che ci siamo resi conto da tempo della necessità di avere un approccio diverso e di assumere questa mentalità nella visione globale del gruppo, che vuole lavorare con i fornitori e non essere contro di essi. Progressivamente è stata messa in atto una

serie di iniziative indispensabili per concretizzare l'approccio. Per esempio varando un corso di formazione sull'economia d'impresa per i compratori, indispensabile per metterli nelle condizioni di capire realmente come funziona un'impresa fornitrice; per imparare a leggere il bilancio, a capire gli equilibri di un particolare fornitore per non arrivare a chiedergli l'impossibile.

Abbiamo messo a punto un altro piano di formazione grazie all'aiuto delle organizzazioni non governative, che svolgono la loro attività nel Terzo Mondo. I nostri compratori in un primo momento hanno partecipato con molta resistenza a questo programma, ma alla fine siamo riusciti a creare un legame e un'atmosfera straordinaria, facendo loro scoprire che la collaborazione con i fornitori era indispensabile per escogitare un nuovo modo di acquistare prodotti nel Terzo Mondo. I compratori, del resto, non possono essere sempre presenti in tutte le nazioni e in tutte le fabbriche per verificare il rispetto dei diritti e della qualità delle condizioni di lavoro. D'altro canto non è nemmeno possibile decidere in un istante di non comperare più un prodotto perchè pensiamo che a produrlo siano dei bambini. Serve qualcosa a monte che verifichi la situazione. Per questo oggi accettiamo di acquistare prodotti dal Terzo Mondo solo se controllati da organizzazioni non governative. Abbiamo così la garanzia che i bambini non partecipano al ciclo produttivo in modo prevalente, ma dedicano tempo anche ad altre attività, tra le quali lo studio. Il prezzo maggiorato che noi paghiamo è investito dalle organizzazioni non governative incaricate per fornire mezzi utili all'educazione dei bambini.

Tutti si preoccupano di sapere dove le aziende si riforniscono dei loro prodotti, di conseguenza i consumatori assumono le loro decisioni usufruendo di maggiori parametri di quelli che noi immaginiamo. Per avere un approccio etico e soddisfare sempre le loro aspettative bisogna avere progetti societari importanti, che impegnino il personale e l'impresa su temi di grande rilevanza.

Mi spiego meglio con un esempio: a Le Havre, una città dura, piena di tensioni, un nostro punto di vendita rasentava la chiusura, tanto erano forti le problematiche sociali in cui era inserito. Ebbene, la sfida è stata quella di assumere i delinquenti che rubavano nel negozio, per formarli e poi inserirli nel servizio di sorveglianza.

Non è possibile vivere in un ambiente che subisce un costante degrado se non si mostra ai dipendenti che anche noi siamo preoccupati e che condividiamo la vita comunitaria del luogo in cui ci troviamo.

Questi due interventi sono stati così chiari che li commenterò solo brevemente.

Quello che avevano in comune era l'idea di cooperazione. La grande innovazione alla base del successo di Banque Cortal è stata quella di vendere i prodotti finanziari dei concorrenti insieme a propri. I clienti hanno capito che la banca si curava di loro, proponendo la selezione dei migliori prodotti del mercato.

Per quanto riguarda Auchan, il concetto di centri commerciali è un bell'esempio di questa coopetizione (contrazione di cooperazione e di competizione, ndr). Vorrei tuttavia attirare anche la vostra attenzione sull'approccio globale che ritroviamo in questi due interventi. Le Grand ha parlato dei fondi d'investimento etici, che Banque Cortal ha lanciato fra i primi nell'Europa continentale, mentre Jean-Marie Deberdt si è soffermato sul cosiddetto "commercio equo": il preoccuparsi di come vengono fabbricati i prodotti o di come risolvere il problema dello sfruttamento dei bambini.

Quest'ultimo è un problema molto complesso, non si può semplicemente respingere il lavoro dei bambini nel terzo mondo senza squilibrarne le società che lo consente.

Un'impresa che non fa dei profitti è come qualcuno che non respira e quindi muore. E' sicuro. Ma l'impresa non può solamente perseguire il profitto e cercare di massimizzarlo, perchè c'è tutta una serie di criteri sui quali verrà giudicata dai partner, dai consumatori ecc. Questo era un altro dei punti chiave dei due interventi. Ci sono quindi fattori non quantitativi che intervengono, meno definiti, più difficili da gestire, ma che possono anche portare a risultati molto importanti.

Recentemente si è affacciata una prospettiva di innovazione molto interessante in un settore ipercompetitivo e molto concentrato: quello dei pneumatici, in cui la guerra tra brand è totale. In genere, in queste situazioni prevalgono i metodi darwiniani, ma nel caso in questione le cose sono andate diversamente. In Francia, tre anni fa, c'è stata l'invenzione da parte di Michelin, di un sistema, il Pax System, che consente al pneumatico di non uscire dal cerchione, anche in caso di foratura o scoppio. Il danno non provoca alcuna conseguenza per la vettura, che può continuare a proseguire, perchè un rinforzo interno fa sì che il pneumatico possa continuare a svolgere la sua funzione, anche sgonfio, per circa duecento chilometri a una velocità di novanta chilometri l'ora.

Questo significa la fine della ruota di scorta, un guadagno in termini di peso, l'eliminazione dei problemi legati alle forature e grandi vantaggi per quanto riguarda la sicurezza. Questo sistema, però, implica che si cambino tutte le ruote, in quanto

può essere installato solamente su cerchioni che sono adatti a questo scopo. E comporta anche il cambiamento di tutti i sistemi di montaggio dei pneumatici presenti nelle autofficine. Grandi vantaggi, dunque, ma anche costi giganteschi.

Michelin ha sviluppato questo brevetto e non ha potuto imporlo ai costruttori, perchè questi ultimi non vogliono dipendere da un unico fabbricante di pneumatici.

Era quindi escluso che accettassero di cambiare le proprie ruote o che fabbricassero un modello dotato di cerchioni che potessero montare solo pneumatici Michelin.

Allora l'azienda ha firmato un accordo con il quale ha dato a Pirelli e a Goodyear l'opportunità di servirsi di questo brevetto. In questi modo ha reso redditizio il suo investimento. I concorrenti, infatti, continueranno a competere in modo spietato, ma svilupperanno il prodotto. Ed è probabile che fra quattro o cinque anni tutte le vetture e tutti i pneumatici saranno così.

Ilya Prigogine spiegava che il ruolo del dirigente cambia. L'impresa deve essere meno piramidale, più aperta ai fenomeni esterni, e quindi più reattiva. Ciò implica una maggiore autonomia della base, ed è per questo che il ruolo del dirigente sta evolvendo.

Per sentir parlare dell'esigenza di organizzarsi in rete, in modo da massimizzare il proprio controllo in un mondo che cambia molto velocemente, ascolteremo adesso Robert Salmon, vicepresidente del gruppo L'Oréal.

La coopetizione come valore

di Robert Salmon, Vice Presidente e Direttore della Visione Gruppo L'Oreal

Se prendiamo l'ultimo numero di due riviste come Challenge o Forbes, notiamo che da un paio d'anni, a livello mondiale, fra le prime 500 imprese, 200 o 300 provengono dalla cosiddetta "new economy", cioè da tutto quello che troviamo nell'economia in forte accelerazione.

Abbiamo la "vecchia economia" quella tradizionale, che fabbrica prodotti; e poi esiste la "new economy" che si occupa del problema della conoscenza, in cui la conoscenza diventa la "capital commodity", cioè l'elemento più importante.

Oggi risulta praticamente impossibile per una società vivere dietro le barriere doganali, nel suo paese d'origine, pensando che in fondo può continuare nella sua leadership godendo di una posizione protetta e confortevole sul mercato. Tutto rischia di essere riqualificato, magari per l'arrivo di una società proveniente dall'altro capo del mondo, oppure per via dell'arrivo di nuove tecnologie che cambiano le regole del gioco.

Ci sono eventi che si verificano con una rapidità impressionante, anche se ci troviamo ancora nella vecchia economia. Non mettersi alla finestra per vedere che cosa succede, sarebbe veramente drammatico: l'Europa e l'America stanno invecchiando, e invecchiando hanno forse bisogno degli stessi prodotti? Ma se questi sono vecchi e il resto del mondo è giovanissimo, i prodotti utilizzati sono gli stessi in tutte le aree geografiche?

Ebbene, noi siamo arrivati a pensare che una società deve essere attenta a queste sfumature, perchè sono indispensabili.

Oggi, istantaneamente, è possibile conoscere ciò che avviene. Wal-Mart, il maggior distributore a livello mondiale, possiede una rete di satelliti che utilizza per gestire la sua complessa attività: dai pagamenti via carta di credito agli ordini di riassortimento. Tutto viene evaso automaticamente. Una flotta di mezzi gestisce

consegne just-in-time. Lo slogan è “everyday low price”. Wal-Mart possiede sia la tecnologia sia la logistica, e grazie a questi due elementi riesce a sviluppare considerevoli economie.

Se parliamo di creatività si pensa immediatamente ai nuovi prodotti, ma in realtà la creatività nel campo della logistica riveste quasi la stessa importanza. Il vantaggio insormontabile che ha Wal-Mart, il suo valore aggiunto, il suo vantaggio competitivo risiedono quasi interamente nel campo della logistica. Oggi l'informazione viene conservata e sviluppata. Nell'era delle transazioni agricole, invece, tutto finiva dopo lo scambio commerciale. Oggi il dato elettronico viene elaborato, trasmesso, condiviso.

Nei rapporti commerciali la filiera è passata dallo stile “Rambo” al Judò, qualche cosa di più “soft”, che in fondo utilizza la forza dell'avversario.

L'obiettivo è di cooperare, ma anche di competere, sviluppando una nuova attività che potremmo definire “coopetizione”.

D'altro canto, vedete che i grandi produttori automobilistici hanno costituito una specie di pool per arrivare a fare acquisti in comune presso alcuni fornitori di componenti, con lo scopo di ridurre i costi. Ma, d'altra parte, si fanno una guerra senza quartiere per quello che riguarda le quote di mercato. Nestlé collabora con Unilever su una parte della scala relativa ai costi. Le due aziende si battono comunque a livello della comunicazione, della sensibilità, a livello insomma di tutto ciò che rappresenta un vantaggio e un valore per il consumatore.

Esistono, come vedete, vantaggi comuni in cui tutti risultano vincenti, ma la differenza non viene giocata su questo punto. Questa particolarità rende la partita estremamente interessante! La guerra si sposta dall'hard, da ciò che è materiale, al soft, alla conoscenza intima.

Perché, in fondo, esiste il convincimento che un prodotto è migliore? Perché a quel prodotto è stata data un'impronta, un

sensu. Ripeto, quattro sono le dimensioni: economia, etica, ecologia e estetica.

Quando le persone e le imprese sono più vicine a questi particolari aspetti hanno in generale meno desiderio di fare la guerra....

Salmon ha parlato di questo cambiamento radicale che è il passaggio da una società basata sulla materia ad una basata sull'informazione. E delle modifiche che comporta, per forza di cose, all'interno dell'impresa.

Quello che bisogna valorizzare presso i propri collaboratori oggi è la creatività, mentre le grandi imprese meccaniche del passato erano alle prese con problematiche puramente tecniche. Questo processo richiede un cambiamento profondo del ruolo del dirigente.

L'approccio di cui vi hanno parlato Robert Salmon, Jean-Marie Deberdt e Olivier Le Grand, è basato su una considerazione: la guerra non riguarda più l'hard, ma il soft, il senso che daremo al prodotto in un mondo dove i vantaggi tecnologici si superano sempre più rapidamente. Questa dimensione, che spesso appare intangibile perchè non materializzabile, è quella che farà la differenza fra due imprese.

Anche la questione del commercio equo offre spunti importanti per capire che il cambiamento che si sta verificando nella società è molto complesso, caratterizzato da tensioni pluridirezionali. Certo, voi mi direte che quello del largo consumo è un business di volumi, però non potete trascurare il fatto che il consumatore si sta orientando a comprare prodotti che siano portatori di un senso.

In funzione delle nostre aspirazioni o della nostra disponibilità economica, siamo liberi di scegliere prodotti di basso costo o beni portatori di un valore intangibile, che danno un senso diverso all'acquisto. Il consumatore può essere disposto a pagare il 10% in più un prodotto che non sia fatto dai prigionieri politici in Cina, o che permette alle famiglie di contadini colombiani di vivere perchè vengono pagate le loro materie prime ad un prezzo equo...

Credo che nel XXI secolo ci sarà una lotta fra questi due modelli, tra chi continuerà ad avere una visione classica (quantitativista, tesa alla pura massimizzare i profitti e all'ultrarazionalizzazione) e chi giocherà sul senso, sui valori, su questo supplemento di anima e di cuore.

Olivier Le Grand parlava dei fondi etici. Oggi il 15% del denaro investito in fondi negli Stati Uniti è dedicato a fondi etici, cioè che investono solo in imprese che rispettano un certo numero di criteri etici. Anche questo dato è emblematico di una tendenza di fondo.

Stiamo passando da una società basata sul controllo della materia e dell'energia, permeata di meccanismi quantitativisti, meccanicisti e darwiniani, ad una più cangiante, caratterizzata da una grande flessibilità interna ed esterna che è necessaria alle imprese per far fronte a questi cambiamenti, a questa rapidità, a questa complessità.

I concorrenti di oggi possono essere gli alleati di domani e gli alleati di oggi possono essere i concorrenti di domani.

E' proprio per via di questa mobilità, come ha sottolineato Olivier Le Grand, che sono i rapidi a ingoiarsi i lenti e non più i grandi che ingoiano i piccoli. Questa flessibilità, questa

capacità di adattamento, questa creatività sarà qualcosa di fondamentale per la sopravvivenza delle società nel XXI secolo.

Il mondo classico era, in un certo senso, molto più rassicurante, perchè c'era un solo modo di fare e bisognava attenersi a questo modo, si sviluppavano alcune cose, si era tranquilli. Era quantitativista, caratterizzato da metodi molto più facili da definire. L'evoluzione in atto, invece, ci porta verso un mondo in cui la formalizzazione è più difficile.

Una delle cause del malessere provato da molti manager sta nel fatto che sono stati formati con una visione classica (le cui basi sono state distrutte a livello concettuale sul piano scientifico), non più adeguata, a causa dell'evoluzione della società, a rispondere ad un certo numero di problemi.

Stiamo descrivendo un mondo sconcertante, ma questo è inevitabile, perchè la società è cambiata. D'altra parte si stanno dispiegando anche innumerevoli opportunità, e questo è un messaggio di speranza per coloro che riusciranno ad evolvere, a capire, ad adattarsi.

I nuovi concetti scientifici possono servirci da guida, da bussola in questo nuovo ambiente.

Ambiente più problematico, ma portatore di nuove e stimolanti opportunità.

(Testo non rivisto dal relatore)

“Non-zero sum games” nel mercato al consumo

Tavola rotonda con:

Vittorio Merloni	Presidente Gruppo Merloni
Oreste Calliano	Professore Università di Torino
Giovanni Cobolli Gigli	Amm. Del. Gruppo Rinascente
Jean Staune	Segr. Gen. Université Interdisciplinaire de Paris
Ernesto Illy	Presidente Centromarca

coordinata da:

Salvatore Vicari	Ordinario di Economia delle Aziende
-------------------------	-------------------------------------

Salvatore Vicari

A questa tavola rotonda spetta il compito di tradurre i concetti che sono stati illustrati. Non si tratta di un compito facile, se consideriamo che le teorie esposte sono recentissime, complesse e quindi non è facile tradurle in indicazioni operative per le imprese e per tutti noi. Ma il nostro compito è questo e cercheremo di assolverlo nel miglior modo possibile.

Prima di conoscere il punto di vista dei partecipanti a questa tavola rotonda è però importante mettere bene a fuoco il significato della parola “coevoluzione”. Il termine sta entrando nella letteratura manageriale con un significato preciso, che possiamo così riassumere: poiché il mondo sta evolvendo velocemente, l'impresa deve anch'essa evolvere; il cambiamento, però, non può riguardare solo la singola azienda, deve coinvolgere gli attori che le stanno attorno: i clienti, i fornitori, i finanziatori ecc.

Il termine *coopetition* dice chiaramente che la coevoluzione non implica l'assenza di competizione, al contrario è un frutto della competizione. Ma è anche una raffinata forma di cooperazione, perché l'impresa, favorendo l'evoluzione delle altre entità, coglie vantaggi trainanti per il suo stesso sviluppo, per la sua stessa evoluzione.

Un esempio. L'ABB Canada aveva un problema di crescita (erano anni di vendite stagnanti). Per far fronte alla situazione il nuovo amministratore delegato chiese al management di individuare gli attori fondamentali che stavano alla base dell'evoluzione del Paese e di mettere a loro disposizione un team per aiutarli nel loro lavoro.

“Facendo questo avremo un traino per tutta l'azienda”, sottolineò l’amministratore delegato. Da quel momento ABB in Canada ha avuto tassi di crescita del fatturato straordinari, ha sviluppato alleanze che durano tuttora e sono il driver dello sviluppo dei prossimi anni.

Questo esempio ci fa capire che la coevoluzione deve essere tradotta in pratica attraverso la formulazione di quelli che vengono chiamati gli ecosistemi. Per tradursi in pratica, la coevoluzione richiede la creazione di unità composte da clienti, da fornitori, da altri attori, da altre parti che siano in costante interazione e in mutuo sviluppo. Non sono le stesse unità a cui eravamo abituati in passato. Non si tratta di mercati, di canali di distribuzione o di singoli partner: si tratta di insiemi costruiti in modo estremamente nuovo, alla cui attività possono essere collegati tassi di crescita elevatissimi.

L'esempio più citato è quello di Intel e di Microsoft, che hanno lavorato insieme a un microprocessore che dava le prestazioni migliori con quel particolare sistema operativo. Hanno costituito un'unità, un sistema ecologico che ha consentito un successo straordinario.

In sostanza, la domanda che bisognerebbe porsi oggi, volendo parlare di sistemi coevolutivi, è: la mia impresa è inserita in un sistema che evolve, oppure deve faticosamente costruire da sola i suoi processi di sviluppo? L'azienda è stata capace di inserirsi in un ecosistema in cui ogni attore spinge l'evoluzione degli altri, perché essere inseriti in questo sistema vuol dire essere in un trend di sviluppo che si autoalimenta?

Diamo ora la parola ai protagonisti di questo panel. Cominciando da Vittorio Merloni, presidente del Gruppo Merloni, al quale sottopongo una considerazione: viviamo una situazione di conflitto molto forte tra produzione e distribuzione, che non fa bene a nessuno. Ritiene che questo rapporto potrebbe essere rigiocato in termini nuovi alla luce di queste idee sulla coevoluzione?

Vittorio Merloni

Quello tra produttore e distributore è un progresso continuo. Oggi abbiamo una sfida nuova davanti, quella della coevoluzione. Ma credo che sia possibile affrontarla, anche se spesso stiamo seduti agli estremi opposti del tavolo. Questo, del resto è quello che è successo nel rapporto tra industria e sindacato. Quest'ultimo, oggi, pur nel rispetto delle sue prerogative, ha una visione dell'impresa e della competizione più ampia di quella di che aveva alcuni anni fa.

Coevolgere significa pensare in termini di sistema, concentrarsi sul "valore" dell'impresa oltre che sul profitto. Tenendo sempre presente che la lotta per il miglioramento del profitto resta una priorità, perché questo è l'obiettivo di ogni impresa.

Mettendo a punto questo intervento pensavo alle cadute drammatiche del valore dell'industria degli elettrodomestici che si sono verificate nell'ultimo anno. Una società come l'Electrolux, che si era posta l'obiettivo di arrivare ad un certo margine operativo, ha perso in un anno il 49% del valore. E Whirlpool, la prima società al mondo di elettrodomestici, ha lasciato sul terreno in quattro mesi il 37% del valore in Borsa; principalmente perché qualcuno ha tolto i suoi prodotti dalla

linea di distribuzione. In questo caso non c'è stata proprio coevoluzione: c'è stato contrasto pieno, scontro totale.

Nonostante la situazione, però, avviare la coevoluzione nel settore è possibile. Analizziamo la produzione europea degli elettrodomestici: 6-7 fabbricanti producono il 70% del totale; 7-8 grandi distributori europei vendono il 60% degli apparecchi (il dato è comparabile, perché non commercializzano gli articoli da incasso). Ci sarebbero le condizioni per la forma più semplice di coevoluzione: basterebbe che ognuno fornisse un distributore e avremmo fatto un accordo perfetto. Questo però non funziona, perché logicamente ognuno vuole avere più fonti di approvvigionamento e più sbocchi di distribuzione.

Però la coevoluzione è possibile, perché in questo settore ognuno di noi produttori ha punti deboli e ognuno dei distributori ha punti deboli. L'Europa è in formazione e quindi tutti sono posizionati a "macchia di leopardo". Ecco quindi che le prime collaborazioni sono attuate sulla base di questo ragionamento: "Se tu sei forte in questo paese e debole in un altro, io ti aiuto dove serve" e si fanno accordi non 1:1, ma 2:3 e 3:4, con l'obiettivo di cogliere vantaggi condivisibili. Vi dico qualche nome, per dare un'idea.

Nella grande distribuzione ci sono Media Market, Auchan, Expert, Dixon, Euronix...

Nella produzione Electrolux, Bosch, Siemens, Whirlpool, Merloni.... Ognuno di questi si intercala con gli altri e cerca di trovare una collaborazione. Per fare? Per arrivare alla fine a quello che è win-to-win, cioè vinciamo insieme, facciamo qualcosa insieme.

Come ci si arriva? Sostanzialmente cercando di trovare dei punti condivisi che danno dei vantaggi a entrambe le parti, ma che conservano le caratteristiche proprie di ognuna di queste aziende, che continuano ad essere personalizzate, diverse. A livello europeo si stanno creando i centri di interscambio, concentrati soprattutto a Parigi, nei quali le imprese mettono a fuoco problemi e strategie sulla scorta dello studio dell'evoluzione dell'Europa. Il tutto in modo assolutamente indipendente dagli interventi che ogni impresa attua individualmente per ridurre i costi il più possibile e sviluppare nuovi vantaggi competitivi.

Il nostro gruppo, per esempio, ha 3-4 progetti, ognuno dei quali porta due, tre punti, cinque punti di riduzione del costo, di aumento di competitività.

Le imprese devono ragionare su come distribuire meglio i loro prodotti senza tanta guerra, facendo economie sinergiche. Pensiamo ai vantaggi offerti dai centri servizi centralizzati: un centro che funziona per tutta Europa significa una bella economia. Tutto stanno agendo, non solo noi di Merloni, anche i nostri concorrenti. Ecco il fatto di avere dei centri di interscambio tra distribuzione e produzione, secondo me, è un esempio di coevoluzione.

Salvatore Vicari

Il quadro legislativo può agevolare od ostacolare processi di coevoluzione, soprattutto sul fronte del rapporto tra il produttore e il consumatore. Qual è la situazione? Lo chiediamo a Oreste Calliano, Ordinario di diritto privato della Cee all'Università di Torino.

Oreste Calliano

Visto nell'ottica del giurista comparatista, un tema di questo genere è stimolante. Le regole del gioco non sono quelle per battere l'avversario (le regole di marketing), né per conoscere la psicologia, conscia o inconscia dell'avversario (psicologia del consumo), ma sono quelle per realizzare un rapporto efficiente, equo e direi anche leale fra produttore, distributore e consumatore.

Uso questa espressione "leale" e non parlo di fidelizzazione perché credo che da tutto il discorso sia emerso che il cliente non è più fedele, ma accetta un rapporto corretto e leale. Qua la regola giuridica diventa significativa e interessante. Ernesto Illy ha evidenziato che ormai lo scopo dell'impresa è complesso: deve tener conto delle esigenze di molti soggetti: lavoratori, manager, subfornitori, consumatori... Questa complessità di gestione può essere utilmente attuata, per esempio, attraverso il diritto dell'economia. Il diritto è uno degli strumenti che possono rendere efficiente il rapporto tra il manager e la realtà esterna, tenendo conto anche del fatto che sempre più la qualità del prodotto e del servizio è data dalla qualità del cliente. Più il cliente è esigente più l'impresa è un'impresa di qualità. Quindi la formazione di un cliente esigente vuol dire anche garantire la qualità del prodotto. Allora, se questi sono i termini del problema, emerge abbastanza evidente che il gioco dev'essere a somma positiva e non un gioco a somma zero.

La teoria dei giochi ci dice che il gioco a somma zero è quello in cui la torta viene distribuita fra i partecipanti e vi è un soggetto che ha dei vantaggi e un altro che ha corrispondenti svantaggi, e quindi ci insegna anche che la strategia, secondo il teorema di

Nash è una strategia sub ottimale: cercare di limitare i rischi. Quindi, non sempre offre i migliori risultati.

Il gioco a somma positiva, invece, è un gioco in cui si riesce ad ottenere un vantaggio per tutti i partecipanti. Come? Ampliando la torta, per esempio attraverso l'innovazione; oppure strappando una posizione nei confronti di un terzo concorrente che ha meno vantaggi (potrebbe essere lo Stato o un competitore straniero). Allora si tratta di individuare delle regole che agevolano meccanismi e processi di tipo positivo, cioè giochi a somma positiva.

Le regole giuridiche dovrebbero tendere a massimizzare i giochi positivi, cioè a consentire di ampliare con l'innovazione la torta, o di redistribuirla in modo tale che i soggetti siano soddisfatti. È interessante osservare se a livello comunitario europeo le norme in materia di tutela del consumatore, cioè il diritto dei consumi, va in una direzione o in un'altra. Un dato però è chiaro: quando si parla di tutela del consumatore, dei diritti dei consumatori (questa materia nasce negli Stati Uniti d'America negli anni Settanta, si sviluppa nel Nord Europa negli anni Ottanta, e a livello comunitario europeo, da noi, arriva recentemente) si pensa normalmente alla tutela del soggetto marginale, del consumatore debole. Questo però non mi pare corretto. E' infatti solo con la creazione di un soggetto di mercato efficiente, il consumatore razionale, che si può rendere efficiente il mercato. Quindi le norme a tutela del consumatore non sono norme solo a tutela dei soggetti deboli, ma norme che rendono efficiente il mercato e quindi possono consentire dei giochi a somma positiva.

Salvatore Vicari

A Giovanni Cobolli Gigli, amministratore delegato del Gruppo Rinascente, credo che possiamo porre un'altra questione. Prima abbiamo parlato del problema competitivo, conflittuale, tra produzione e distribuzione. Però nel mondo del commercio stanno avvenendo cambiamenti radicali, anche abbastanza veloci, che rendono problematica la situazione del settore distributivo. In particolare c'è grande preoccupazione per la piccola impresa, che soprattutto nei centri, nelle città, vede la minaccia di una sua possibile scomparsa a seguito di quello che sta avvenendo nel mondo distributivo. A suo parere è possibile una forma di coevoluzione tra grandi e piccole imprese?

Giovanni Cobolli Gigli

Gli interventi precedenti hanno fatto scattare in me delle riflessioni. All'inizio della mia esperienza professionale ero un fautore della gestione gerarchico-burocratica, perché forse è quella che ti dà più sicurezza, regole, garanzie. Poi, però, mi sono "deregolato", e adesso sono convinto del fatto che sia necessario procedere in un contesto di coevoluzione. Voglio però sottolineare che coevoluzione non vuol dire soltanto mettere in piedi rapporti di buona collaborazione con il mondo dei fornitori o con i concorrenti, ma implica in primo luogo, per un'azienda, l'essere capace di evolvere al suo interno.

Parlo di questo sulla base di esperienze personali, ma anche di cose che vedo in altre aziende. Credo sia facile parlare di coevoluzione, ma sia un esercizio complesso mantenere sempre in costante evoluzione l'interno dell'azienda.

Mi spiego meglio. La coevoluzione “interna” toglie tutta una serie di regole e quindi carica di nuove responsabilità le persone, che dovrebbero sempre avere chiaro in mente la loro missione, il loro mandato e coagire tra loro creando valore aggiunto per l'azienda. Su questo aspetto, però, mi permetto di non essere ancora del tutto ottimista, nel senso che è molto complicato, soprattutto in aziende nelle quali si parte da una storia, far cambiare mentalità in corso d'opera alle persone con cui si lavora. E' molto complicato far capire che il mondo cambia tutti i giorni e che l'innovazione ormai è diventata un obbligo.

Tutti i giorni noi distributori dobbiamo chiederci se quello che stiamo facendo per il consumatore è sufficiente, se possiamo fare di più... Ci dobbiamo domandare addirittura quali saranno le reazioni dei clienti ai nuovi punti di vendita virtuali che stanno nascendo sul web.

Sicuramente in Italia il commercio parte da una situazione di arretratezza: c'è una fortissima presenza del dettaglio tradizionale, in passato spina dorsale del commercio nazionale, che è stato difeso al punto da inibirne l'evoluzione. Partendo da questa situazione di relativa arretratezza, forse, possiamo cogliere l'opportunità di coevolvere. E' diffusa la consapevolezza di essere un paese europeo, l'euro è in arrivo, ci sono fatti che inevitabilmente dovranno essere affrontati. C'è forse la possibilità di evolvere con un modello distributivo per l'Italia, come più volte sottolineato da Centromarca.

Io, per esempio, considero il centro delle città una realtà estremamente importante da valorizzare che caratterizza l'Italia rispetto alla maggior parte degli altri paesi europei e agli Stati Uniti.

Centri città che hanno fortissime connotazioni storiche, che tutti noi, distributori o semplici cittadini, vorremmo fossero più puliti, sicuri, allegri. Vorremmo che dessero sostanzialmente il piacere di muoversi in un contesto di belle mura, bei negozi, bei monumenti, belle chiese.

Questa del resto è la tradizione italiana.

Io trovo che la grande opportunità, proprio per la distribuzione, sia quella di sviluppare alleanze nel contesto del centro della città.

Anche il moderno centro commerciale però è una struttura positiva, in cui convivono grande ipermercato e piccolo negozio, mass-market e offerta specializzata. Credo che questo sia un chiaro esempio di collaborazione tra grande distribuzione e dettaglio, che potrebbe essere ulteriormente perfezionata.

Tutti dovremmo operare per fare in modo che un centro possa tenere i negozi aperti il maggior numero di ore possibile. Dovremmo far vivere il centro città i sabati e le domeniche se vogliamo garantire il perpetuarsi della tradizione culturale italiana. Se riusciremo a centrare questo importante obiettivo il piccolo negozio dovrà evolvere in un'ottica di qualità del servizio sempre migliore, imparare a programmare e a pianificare, e avrà nelle sue mani delle armi molto più potenti rispetto a quelle che può avere la grande distribuzione. Quest'ultima, infatti, non potrà mai dare lo stesso livello di qualità personalizzata del servizio al cliente. Se riusciremo a realizzare questa convivenza grande/piccolo, avremo sicuramente realizzato un esempio di coevoluzione.

Con i colleghi dell'Unione commercianti di Milano stiamo lavorando a un'ipotesi di collaborazione che nasce da considerazioni banali, ma può avere sbocchi di estremo interesse.

L'Italia ha un buon prodotto, ha prezzi fortemente competitivi nei confronti di alcuni mercati esteri... e allora ci siamo trovati a ipotizzare un sistema per attirare in maniera sistematica gli stranieri in Italia, organizzando viaggi, mettendo a disposizione alberghi importanti di centri città che normalmente il sabato e la domenica non sono molto frequentati, dando ai potenziali turisti-consumatori una specie di ski-pass, un trade-pass, che consenta loro di sfruttare le opportunità commerciali del centro città: dal nostro grande magazzino Rinascente di Piazza Duomo al piccolo punto di vendita di scarpe di lusso. Un trade-pass che dia anche la possibilità di accumulare punti, di accumulare dei benefici.

Un sistema in cui il turista straniero compra in Italia una giacca per poche decine di sterline, fa la spesa di sabato o di domenica, accumula punti ai quali sono legati vantaggi precisi (per esempio l'albergo gratis se fa acquisti per un importo predeterminato nei negozi che aderiscono all'iniziativa). Questo è sicuramente un bell'esempio di coevoluzione. E' l'esempio di come la collaborazione tra grandi e piccole dimensioni è possibile.

Quando ricevo i manager stranieri che vengono a visitare la nostra azienda, e spiego loro che in Italia esistono centri commerciali all'aperto, alcuni di loro stentano a crederlo. Poi vanno in corso Buenos Aires, in corso Vercelli, nel centro di Milano e dicono *"C'est fantastique"*, *"C'est magnifique"*.

Quindi cerchiamo di mantenercelo questo grande privilegio, attraverso l'alleanza tra grandi e piccoli. In un'ottica nuova: quella della coevoluzione.

Salvatore Vicari

A Jean Staune volevo chiedere se, alla luce di quello che ha sentito nel corso di questo incontro, considera così vero che la coevoluzione annulla la competizione darwiniana.

Io ho la sensazione che in realtà i processi di coevoluzione spostino il livello competitivo: in sostanza ci sono aggregati di imprese capaci di coevolvere che competono con altri aggregati di imprese che non ci riescono.

Jean Staune

Come ha sottolineato anche Vittorio Merloni, la coevoluzione implica un confronto che può essere anche molto duro, che non esclude certamente dei processi di selezione darwiniana. Non a caso io non ho descritto un passaggio radicale da un sistema darwiniano a uno coevolutivo, ma la coesistenza simultanea dei due. Come dicevo, i concorrenti di oggi possono essere gli amici di domani e inversamente. Quello che ho delineato è un mondo più fluttuante, più cangiante, al quale siamo mal abituati perché i nostri modelli di riferimento sono quelli del giocatore di scacchi, dove ci sono i neri e i bianchi, ci siamo noi, gli alleati e gli avversari. Invece ci sono dei giochi, come il gioco di Gò, per esempio, dove le pedine nere durante la partita possono cambiare colore, diventando bianche e viceversa. Per noi occidentali questo è un gioco difficile, perché siamo abituati e formati col gioco degli scacchi, o la dama, dove le pedine rimangono dello stesso colore.

Nei processi a cui stiamo facendo riferimento oggi, c'è la possibilità che si verifichino le condizioni per una competizione selvaggia, ma anche, se da una scelta contraria possono scaturire condizioni per sviluppare le imprese o il mercato, alleanze o fenomeni di attenuazione programmata della concorrenza.

Ciò non è dovuto solamente a motivi etici o umanitari, e il caso di Michelin a cui ho fatto riferimento nel corso del mio intervento iniziale lo mostra chiaramente. Si deve cercare il profitto, d'accordo, ma talvolta è più opportuno non massimizzarlo, almeno nell'immediato, se questo significa creare le condizioni per cogliere a medio termine vantaggi molto più consistenti. Pensiamo invece al caso del ritiro dei pneumatici Firestone difettosi avvenuto negli Stati Uniti. Circa 6,5 milioni di gomme sono state richiamate dalla casa produttrice perché difettose (scoppiavano). L'azienda aveva puntato sulla bassa qualità e sulla riduzione dei costi per migliorare il profitto, ma ha pagato a caro prezzo questa scelta. Io credo che le aziende moderne debbano puntare all'equilibrio: devono fare profitti, certo, ma senza stressare troppo la situazione.

La compresenza di cooperazione e contrapposizione non avviene solo fra concorrenti, ma anche fra impresa e il suo ambiente, in senso lato. Darò solo due esempi, per concludere. La Shell, ha avuto un grandissimo problema con i movimenti ambientalisti perché ha voluto costruire una piattaforma petrolifera nel Mare del Nord. Contemporaneamente, nel sud della Nigeria, in una zona ricca di giacimenti petroliferi controllati da Shell, è scoppiata una rivolta. La popolazione è scesa in piazza contro il potere centrale del nord, che intascava

i profitti legati alle concessioni ma non dava loro nulla. E a farne le spese sono stati anche alcuni dirigenti locali della compagnia, che hanno vissuto situazioni di forte pericolo.

In quel periodo Shell ha avuto seri problemi di reclutamento del personale su scala mondiale. Non riusciva a reclutare dei direttori generali competenti, anche alzando l'offerta economica. Per far fronte a questa situazione Shell ha varato una politica che potesse tener conto delle opportunità di cooperazione, ma senza per questo rinunciare ai propri interessi specifici. E' stata per esempio creata una divisione ambientale, che ha contribuito a ridisegnare le scelte del gruppo laddove esse contenevano rischi per l'ecosistema ad alto effetto d'immagine. E' questa divisione, per esempio, che ha rifiutato di utilizzare la famosa petroliera Erika, naufragata tempo fa, con grande danno per l'ambiente e per l'immagine di Total. In quest'occasione, Shell comunicò di aver rifiutato la petroliera perchè non rispondeva ai suoi standard di sicurezza interni, molto più severi di quelli stabiliti dalle altre aziende del settore petrolifero.

Shell è intervenuta anche sul governo Nigeriano in chiave diplomatica, ha operato per ridurre le tensioni interne al paese, anche chiedendo la liberazione di alcuni leader politici imprigionati...

Questo è un esempio di coevoluzione rispetto all'ambiente in cui l'impresa è inserita. Gli ambientalisti o i movimenti politici possono essere amici e avversari al tempo stesso, così come all'interno della stessa impresa ci sono amici e avversari.

Salvatore Vicari

Ventisette anni fa, quando proposi di realizzare la mia tesi universitaria sul tema della tutela del consumatore, il mio professore mi disse: “Non devi occuparti di queste cose, perché il consumerismo è contro le imprese”.

Oggi sappiamo che c'è un consumerismo “arrabbiato”, ma anche che esistono concrete possibilità di ragionare in tema di tutela del consumatore in chiave coevolutiva .

Lei cosa ne pensa, professor Calliano?

Oreste Calliano

Direi che queste possibilità devono esistere proprio perchè il sistema, così complesso, non può sopportare degli strappi troppo forti.

Vorrei fare qualche esempio. Prendiamo il caso della responsabilità oggettiva del produttore, che preoccupa i grandi gruppi nel momento in cui il modello americano può portare a situazioni anche un po' paradossali. Ricordiamo il caso di McDonalds e del caffè mal utilizzato dal consumatore negligente. Questo mi pare un tipico caso di gioco a somma zero fra consumatore e produttore/distributore, dove chi si avvantaggia è un terzo, l'impresa assicurativa. A meno che l'assicuratore abbia fatto male i suoi conti e quindi fallisca lui continuando ad assicurare...

Ma può essere un gioco a somma positiva se la responsabilità del produttore è in qualche misura bilanciata da una corresponsabilità del consumatore che deve usare diligentemente i prodotti. E' il caso, per esempio, della direttiva comunitaria. Perchè questo? Perchè questa diligenza del consumatore riduce i rischi di danno, abbassa i premi di

assicurazione, ma contemporaneamente butta fuori mercato i produttori marginali che non si sono assicurati, consente al consumatore serio di non avere dei costi elevati e quindi crea una situazione positiva per i soggetti che sono efficienti.

Questo indica che le norme di tutela del consumatore possono agevolare la coevoluzione.

Faccio un altro esempio, con la direttiva sul commercio elettronico.

Io partecipai all'audizione a Bruxelles e vi erano due tesi contrapposte. Quella americana vedeva la conclusione del contratto telematico nel cosiddetto tasto negoziale, cioè nel *cliccaggio*. Tradotto in termini giuridici è il consenso contrattuale: hai detto di sì, sei responsabile. Questo metteva in crisi il consumatore che aveva commesso un errore e non garantiva dall'utilizzazione scorretta del processo telematico da parte di un terzo o quant'altro. Creava sfiducia nel commercio elettronico... La direttiva che è uscita prevede invece una procedura in cui c'è la proposta dell'impresa, c'è l'ordine del consumatore e c'è un'informazione dell'impresa che comunica di aver ricevuto l'ordine a determinate condizioni. Il consumatore, quindi, ha il tempo di riflettere e, se il caso, di recedere dal contratto come previsto dalla legge.

Questo mi sembra un altro elemento molto positivo, perchè si crea fiducia nel commercio elettronico, si dà opportunità alle imprese serie di operare sul mercato e si buttano fuori mercato quelle che realizzano prodotti o servizi immaginifici o di tipo truffaldino.

Il terzo elemento, che non è ancora realizzato in Italia ma è abbastanza interessante, è la risoluzione delle controversie con i

consumatori. Normalmente quando si litiga tra imprese e consumatore si va davanti al magistrato: giustizia ordinaria, tempi lunghi, costi. Ebbene, c'è un'alternativa di gioco a somma positiva: la conciliazione di consumo. Si tratta di trovare dei meccanismi, delle modalità diverse dalla giustizia ordinaria, per dirimere la controversia, per mantenere rapporti con il cliente e, se il caso, creare un rapporto di collaborazione con i consumatori.

Questo ci sta ad indicare un dato: che la norma giuridica non è neutra. Intanto, a livello comunitario europeo, il diritto dei consumi tende all'efficienza, e quindi butta fuori mercato gli inefficienti premiando i soggetti efficienti, siano essi produttori, distributori e se del caso anche consumatori marginali.

Il secondo elemento interessante è che il diritto dei consumi ha bisogno di un elemento fondamentale per poter realizzare un gioco a somma positiva: informazioni. Informazioni sul prezzo, informazioni sull'uso dei prodotti o dei servizi, informazioni sulla qualità. E allora mi pare che la Marca di qualità sia un'informazione sintetica di questo tipo. La Marca dovrebbe essere l'elemento con cui il consumatore ha una serie di informazioni in qualche misura garantite.

Tutto questo, a mio avviso, ha un significato se si fonda su un principio fondamentale, un principio etico: il principio di responsabilità, che in una società complessa si considera indispensabile. Responsabilità dell'impresa per realizzare prodotti sicuri, di qualità e rapporti leali con i consumatori, responsabilità dei distributori per realizzare i sistemi efficienti e a basso costo, leali anch'essi, e responsabilità del consumatore per formarsi ad essere un consumatore consapevole, ad acquistare prodotti di qualità.

La qualità ha un costo, ragionevole, ma un costo. E bisogna saper apprezzare il costo della qualità. Allora, se si arriva a questo risultato, a mio avviso, si giunge a un elemento che potrebbe essere utile nel discorso che stiamo facendo. Quando si parla di responsabilità, normalmente, si pensa a qualcosa di particolarmente angosciante. Jonas, il filosofo che si è occupato del principio di responsabilità nella civiltà tecnologica dice una frase interessante: “L'oggetto ultimo della responsabilità consiste nella salvaguardia di quel tessuto fiduciario su cui si fondano la società e la convivenza umana”. Credo che da Adamo Smith in poi abbiamo tutti detto che la fiducia è il presupposto del mercato, quindi oggi più che mai in questa evoluzione, la responsabilità può essere il presupposto al mercato.

Salvatore Vicari

Credo che questo concetto di responsabilità sia davvero importante, perché è alla base anche dei fenomeni di coevoluzione. Coevoluzione significa assumere una responsabilità verso gli altri.

Vorrei tornare a Giovanni Cobolli Gigli, perchè lui ha detto prima una cosa che secondo me è molto importante. Ha sottolineato il fatto che coevolvere significa in qualche modo assumersi delle responsabilità e non mettere a servizio dell'altro le proprie debolezze. In passato si diceva, si insegnava, si praticava che le alleanze servivano per coprire delle aree di debolezza. Il concetto di coevoluzione che sta emergendo è invece quello in cui le imprese mettono a disposizione di altri le proprie migliori capacità, le proprie competenze migliori. Da

questo punto di vista credo che voi stiate tentando degli esperimenti interessanti in tema di franchising...

Giovanni Cobolli Gigli

Se vogliamo coevolvere dobbiamo scoprirci e se vogliamo scoprirci dobbiamo essere integri, cioè dobbiamo essere un corpo sano che va avanti. Anche nella coevoluzione, comunque, dobbiamo dare per scontato che le due parti della coevoluzione accettino di evolvere, accettino che cambia qualcosa.

Io ho lavorato per molti anni nell'editoria e conosco bene l'annoso tema degli sconti sui libri. La grande distribuzione normalmente concede sconti superiori al 10%, ma arriva anche fino al 20% (non è sottocosto, perchè c'è ampio margine). I librai tradizionali concedono sconti di tutti i tipi, nel senso che non lo pubblicizzano, ma poi quando va un cliente, a seconda appunto della qualità di servizio che sanno esprimere, riescono a modulare lo sconto in maniera specifica.

Questa è una cosa abbastanza normale, è una regola commerciale.

Naturalmente i librai sono una categoria debole. Perché?

Perché sono attaccati da tutti gli altri tipi di commercio e forse, lo dico con molto rispetto, perché non hanno avuto la capacità di evolvere: sono rimasti chiusi nelle loro librerie, con i loro scaffali. Non si sono adeguati dal punto di vista della gestione informatica del negozio, hanno continuato a considerare il fenomeno delle rese come il palliativo ai loro problemi mentre il fenomeno della resa è la confessione dell'incapacità di essere commerciante, perché se tu rendi un prodotto vuol dire che non sei stato capace di venderlo.

E allora che cosa si fa per cercare di dare una mano ai librai? Si fa un progetto di legge per cui si limita lo sconto al 10%, che è la maniera migliore per non aiutare la categoria a crescere. Facciamo, invece, un progetto di legge per cui diamo contributi ad interessi molto bassi - o forse anche a fondo perduto - ai librai per fare in modo che la categoria si professionalizzi, si informatizzi, che impari a gestire il conto economico della libreria massimizzando i ricavi e quindi, conseguentemente, avendo anche delle logiche di profitto.

Se non vediamo le cose in questa maniera non cresciamo, non coevoluiamo. In questo senso, chiaramente, devono essere viste quelle che sono le naturali alleanze – il franchising, per esempio - che possono esserci tra grandi distributori (che evidentemente investono in ricerca, hanno volumi di acquisto, hanno un marchio abbastanza conosciuto, fanno comunicazione...) e i piccoli imprenditori che risiedono probabilmente in zone di attrazione nelle quali non sarebbe conveniente per il conto economico del grande distributore aprire un punto vendita, che hanno evidentemente una flessibilità e una logica di gestione del loro conto economico ancora “familiare”, e quindi riescono ad essere meno oberati dai costi. È assolutamente logico, a mio avviso, che si crei questa alleanza tra chi è necessariamente obbligato a investire per crescere - il grande distributore - e chi è padrone del suo negozio ma intende gestirlo secondo logiche imprenditoriali.

Io credo che questo sia uno dei grandi ponti che dobbiamo gettare come grandi distributori nei confronti del dettaglio tradizionale.

Credo che il franchising in Italia abbia enormi possibilità di evoluzione, proprio perché la base del dettaglio tradizionale è

vasta. E' frequente il caso in cui un piccolo negoziante indipendente non trova una logica nel suo conto economico, e quindi può essere per lui interessante trovare la copertura di un distributore che gli dà un servizio, un prodotto di qualità, un marchio, la logistica, un sistema di gestione...

Cioè dà ciò che ai librai nessuno ancora è arrivato a dare.

Per fare coevoluzione ci vuole volontà da parte di tutti, anche di chi sta sopra di noi, di farci crescere professionalmente e non di proteggerci per lasciarci nella situazione in cui siamo.

Salvatore Vicari

Vittorio Merloni non è soltanto capo della sua azienda. Ha anche occupato posizioni importanti nell'ambito del mondo imprenditoriale.

Credo che la sua capacità di osservazione della realtà italiana possa essere utile ai nostri fini.

Pensiamo per esempio ai distretti, il fenomeno che più ci invidiano all'estero proprio perchè è un fenomeno di coevoluzione che ha pochi eguali al mondo.

Vittorio Merloni

La coevoluzione nell'ambito dei distretti industriali è un grande esempio.

Michael Porter lo propone sempre come punto di riferimento perchè l'Italia, che è un paese che non ha grandissime imprese, ha dei distretti molto efficienti che l'hanno fatta diventare leader in tanti settori.

In Italia ci sono centri di produzione specializzati che fanno sinergia: la meccanica, il tessile, la moda, gli elettrodomestici che producono il 40% della produzione europea. I distretti sono

stati la soluzione italiana alla mancanza di grandi imprese, di grandi aziende strutturate.

E' stato detto che non conta soltanto la conoscenza "codificata", ma anche quella "contestuale". Cosa significa? In sostanza che in un distretto l'innovazione di un'azienda diventa rapidamente patrimonio anche delle altre. Questa dei distretti è stata forse una delle formule più primitive e spontanee di coevoluzione, ma è quella che ha dato un significato importante all'industria italiana.

Io credo che la coevoluzione sarà molto forte nei prossimi 5 o 10 anni, quando i servizi conteranno più della produzione, perchè oggi ancora siamo molto basati sull'industria. Le previsioni dicono che l'occupazione sull'industria è in continuo calo, non dico che si avvicina a quello dell'agricoltura, ma quasi. C'è invece un'esplosione nei servizi, un settore in cui nessuno riuscirà mai a gestire un servizio dall'inizio alla fine.

Sarà tutta una grande partnership, perchè non è possibile per un'impresa di poter essere specialista in tutti i settori di un servizio. Pensiamo per esempio alla manutenzione delle apparecchiature presenti nelle case. Questo è il futuro, non mettiamo più l'accento solo sulla casa automatizzata, cioè sulla "domotica". La "domotica" è solo un particolare di un servizio più grande. Oggi lavorano sia il marito sia la moglie e nessuno ha voglia di perdere tempo a fare le cose necessarie. Quindi tutto va subappaltato a una persona di fiducia che mi tenga tutto efficiente, in ordine e sotto controllo.

Per questo ci sarà molta più eticità, molta più responsabilità e sicuramente una collaborazione con il consumatore.

In merito al ruolo del legislatore, a cui si è fatto riferimento poco fa, vorrei aggiungere una cosa: deve dimostrare più coraggio, perchè se cambiano le regole del gioco, devono cambiare anche le norme che sovrintendono il gioco.

Salvatore Vicari

Da tutti gli interventi emerge che è relativamente semplice – sottolineo la parola relativamente - individuare aree evolutive e aree di cooperazione con altre imprese. Però ci sono diversi modi di coevolvere. Un modo è quello appunto di partecipare ai processi evolutivi che avvengono all'interno del sistema, all'interno del mercato. Un altro è quello di assumere la leadership di diventare protagonisti dei processi. Questo, lo diceva poco fa Vittorio Merloni, vuol dire sostanzialmente mettere insieme elementi del business, capacità, competenze che esistono in un mercato o in mercati differenti, per dare vita a qualche cosa di nuovo. Il nuovo in questo momento, credo, e tutto quello che sta accadendo sul Web ce lo dimostra, non è il frutto della creatività individuale, non è il nuovo prodotto, il nuovo servizio, il nuovo modo di arrivare al cliente. Il nuovo è la costruzione di un nuovo modello di business, cioè il mettere insieme competenze in un sistema capace di forte coevoluzione. Credo che siamo arrivati al momento delle conclusioni, e che Ernesto Illy possa trarre la sintesi di quello che è emerso...

Ernesto Illy

Questa riunione ha proposto tre parole chiave per leggere la coevoluzione: Prigogine ha parlato di “Attrattività”; Le Grand di “Senso”; Deberdt di “Responsabilità”.

Il processo della “Attrattività” è quello che fa sì che il consumatore, nostro signore e padrone, scelga fra un supermercato che sta a sinistra e uno che sta a destra; tra un prodotto e un altro simile. Questo processo di scelta ha un’importanza economica essenziale e, se abbiamo capito bene, è costituito da attrattori. La parola “Attrattività” dice che esiste un campo informativo che per conto mio ha due versioni. Una, fortemente razionale, è costituita dal prezzo. Tutti sanno fare la differenza fra due numeri, e quindi è l’elemento più facile su cui tutti si concentrano e su cui oggi è focalizzata la competizione. Però c’è anche un altro elemento: la qualità.

Il prezzo rappresenta la misura dell’efficienza della produzione, mentre la qualità misura il grado di complessità del fenomeno. Quindi è molto difficile da paragonare, molto più difficile da apprendere ed esige un processo di apprendimento da parte del consumatore, che è tra l’altro in corsa con una velocità straordinaria.

Il fenomeno a cui stiamo assistendo è l’incredibile rapidità con la quale i consumatori imparano. Imparano a degustare un vino, imparano ad usare un software straordinario, imparano ad andare a fare dei viaggi nei posti più strani. Questi fenomeni dimostrano un’apertura mentale enorme, che influisce sul processo decisionale.

Il consumatore è anche fluttuante, in certi momenti l’elemento determinante della sua scelta è il prezzo, in altri momenti può essere il ritrovamento di una strana carta geografica antica, che lui pagherà a prezzi straordinari perchè è un collezionista di carte geografiche antiche, quindi è la stessa persona che, quando va a comprare il pane, si concentra sul prezzo e quando compra

le carte geografiche va a cercare le cose che stanno nel suo cuore.

Il “Senso”, quindi, è proprio nel continuo fluttuare della componente razionale del nostro cervello, che si esprime con i numeri, e quella emozionale che si esprime con il godimento, con il piacere e che è un elemento sempre più importante nella produzione del valore. Perché il valore può essere costituito da materia che impatta sull’ambiente, ma può essere costituito anche da contenuto estetico.

L’estetica assume importanza sempre più grande nella decisione di acquisto. Devo dire che i pionieri dell’estetica sono stati quelli del nostro design. In fondo una macchina da scrivere, che fosse una “Lettera 22” o una Underwood, produceva gli stessi effetti: io battevo e si stampava una lettera. Ma perché la Lettera 22 oggi la ricordiamo e l’Underwood invece l’abbiamo dimenticata? Perché era bella, perché era la prima volta che un signore aveva associato una funzione, quella del battere a macchina, con un godimento estetico che non ha niente a che fare con quella funzione. La macchina da scrivere faceva compagnia, era bella. Il nostro amico Montanelli, come voi tutti sapete, non si è ancora separato dalla sua Lettera 22: continua a novant’anni a battere su questa macchina.

Il terzo elemento è quello della “Responsabilità”.

Viviamo in un mondo che certamente tende a diventare sempre più complesso e dove, come manager dobbiamo sempre più frequentemente decidere il prossimo passo. Sovente chi deve decidere sul prossimo passo guarda solamente a dove metterà il piede, e si dimentica di alzare gli occhi di tanto in tanto.

Gli esseri umani pagano il diritto di osservare le stelle col mal di schiena permanente, ma il fatto di osservare le stelle è estremamente importante; non dobbiamo guardare solamente al momento in cui stiamo effettuando il prossimo passo: alziamo gli occhi, guardiamo all'orizzonte, cerchiamo di capire che quanto stiamo facendo non coinvolge solo il prossimo che vive ai nostri giorni, ma anche quello che vivrà tra mille anni. Dobbiamo provare a far sì che questo trovi il mondo come noi l'abbiamo trovato, arricchito di quello che l'uomo può dare, soprattutto in senso di bellezza, di efficienza, di natura, di facilità della vita.

Possibilmente non surriscaldato o non mandato in tilt da azioni che sono generate unicamente dal fatto che guardiamo al passo prossimo, dimenticando l'avvenire.

Ricordiamo sempre che la lotta competitiva per i romani era quella dei gladiatori. Uno viveva in quanto vincitore; l'altro moriva, in quanto perdente.

La sfida olimpica è invece un'immagine più in sintonia con la filosofia coevolutiva: gareggiano centinaia di persone, ci sono i primi, i secondi, i terzi...

Ci sono gli atleti che sanno di non vincere, ma migliorano costantemente la loro prestazione, si confrontano con gli altri, scambiano esperienze, metodiche di allenamento e cercano di diventare a loro volta i migliori. Hanno doti atletiche, motivazioni, obiettivi e potenzialità diverse, ma hanno tutti lo stesso obiettivo di miglioramento.

E questo mi sembra un caso splendido di coevoluzione.

(Trascrizioni non riviste dai relatori)