

# **Dalla Green alla Blue Economy, dalla Grande Impresa alle PMI di Territorio**

**di Paolo Ricotti**

Fondatore di Planet Life Economy Foundation ([www.plef.org](http://www.plef.org))

## **Introduzione**

Il mondo sta davvero cambiando sotto i nostri occhi.

I paradigmi economici e sociali di riferimento del secolo scorso si stanno progressivamente sgretolando, sia in relazione all'insostenibilità degli attuali stili di vita, sia in relazione alle rivoluzioni digitali in atto e conseguenti ripensamenti di ogni prassi consolidata sia, infine, per effetto dei conflitti economici, religiosi e razziali in corso.

Stiamo vivendo un profondo cambiamento epocale nel quale si confrontano due opposte prospettive di evoluzione: l'una che fa riferimento alle abitudini già ben consolidate e conservative nelle economie di differente natura dei diversi paesi, l'altra non ancora ben definita che mira a un nuovo equilibrio più globale e più sostenibile: un'unificazione spontanea che accorpa tutte le coscienze planetarie attorno ad un solo grande valore universale di armonia, benessere e felicità, senza strumentalizzazioni e ideologie bloccanti.

Nel contesto, aumenta il frastuono di questo scontro planetario facendo emergere con maggiore chiarezza le incongruenze dell'esistente modello economico-sociale di tipo occidentale non più in grado di soddisfare le esigenze delle nuove generazioni, quelle dei paesi in via di sviluppo, quelle di una pacifica convivenza dei popoli, quelle delle diverse culture e religioni, quelle della convivenza tra piccola e grande impresa: nessuno è più disposto ad accettare paradigmi economici e sociali prevaricanti, dogmatici, violenti, salvo eccezioni.

Viviamo un momento di vera e propria catastrofe planetaria non solo di natura ambientale ma, peggio, di natura umanitaria in cui nessuno si sente più sicuro di un futuro migliore, venendo a meno ogni riferimento credibile di tipo economico, valoriale, sociale.

Anche le indicazioni espresse ormai venti anni fa sui modelli di riferimento per uno sviluppo sostenibile<sup>1</sup> appaiono non più attuali e difficilmente praticabili nei comportamenti reali.

In questo evidente caos globale, occorre stare attenti a non voler cambiare solo per il gusto del cambiamento e di non "buttare via l'acqua con il bambino dentro". Infatti, il problema non è quello di rivoluzionare quanto oggi esiste, ma quello di saper indicare la sua svolta evolutiva eliminando i fattori bloccanti, migliorando le abitudini e prassi esistenti, identificando il "bandolo della matassa" e cioè, da dove ripartire. Quanto segue, non propone conflitti o lotte ideologiche, ma solo pragmatiche e universali possibili soluzioni che migliorano l'intera cultura di mercato

---

<sup>1</sup> Indicazioni della Commissione Brundtland del 1987 per uno Sviluppo Sostenibile.

(domanda e offerta), una reale e condivisa coesione sociale, il minimo impatto ambientale delle attività dell'umanità.

In verità, l'unica possibilità per capire quali siano i riferimenti percorribili e in quale direzione poter andare, è quella di scollarsi dalla realtà e guardare l'insieme da una prospettiva più "alta" e complessiva. Occorre agganciarsi fortemente agli unici principi e valori davvero sostenibili che hanno da sempre governato l'evoluzione delle nostre specie e che hanno da sempre dimostrato la loro validità in maniera armonica e universale: *i principi naturali*.

Senza confondersi con le tesi ambientaliste, questi principi hanno in realtà da sempre ispirato l'evoluzione delle civiltà, dei popoli, delle religioni<sup>2</sup> in ogni parte del mondo. Sono anche gli stessi che regolano l'evoluzione della scienza e della filosofia e che, ora, sono stati impiegati dalla mia Fondazione per la conformazione di un nuovo modello economico non solo sostenibile, ma realizzabile ogni-dove e per qualunque impresa, organizzazione o società.

Ceppi parziali di questo modello sono riscontrabili nelle diverse fattispecie di esempi economici di nuova generazione: dall'Economia Civile di Bruni, Zamagni, Becchetti, a quella dell'Economia del Bene Comune di Christian Felber, all'Economia del Portafoglio di Becchetti, all'Economia di Comunione di Lubich, all'Economia Positiva di Jacques Attali e, molto recentemente, all'Economia Circolare di Giovannini.

Tutte queste tesi economiche illustrano possibili soluzioni, tuttavia sempre parziali o fattibili in ambiti circoscritti, sempre abbastanza teorici e parzialmente implementabili nella realtà dell'operatività e competizione di mercato delle nostre imprese, in qualche modo legati a movimenti ideologici o spirituali, a specifici ambiti territoriali, mai esplicitamente agganciati ai principi naturali e, dunque, comunque incompleti.

Sembra che proprio in questi anni tutti stiano cercando una strada referente per l'aggregazione di movimenti, opinione pubblica e privata, tuttavia senza l'ancoraggio a un qualcosa che sia davvero universale, accettabile e condivisibile da tutti a prescindere dal loro status di evoluzione civile ed economica, a prescindere dal reddito prodotto, dalle diverse razze, dalle diverse culture.

La Fondazione-onlus Planet Life Economy Foundation ([www.plef.org](http://www.plef.org)) nata in tempi non sospetti prima dell'avvio in Italia della Corporate Social Responsibility ha sviluppato sin dall'inizio degli anni 2000 un proprio modello economico attingendo al sapere globale sui temi dell'economia sostenibile e all'esperienza gestionale dei suoi soci. Questo modello ha la caratteristica di guardare al futuro del nostro pianeta sia dal punto di vista del benessere della gente, sia dal punto di vista dell'evoluzione della cultura d'impresa sia, infine, dalla piena armonia con

---

<sup>2</sup> Ad esempio, per quanto riguarda la Chiesa Cattolica, nel Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa - Vaticano 2005 – sono citati 11 aspetti centrali di questa dottrina. Al primo posto di questi aspetti si evince che: *"I principi della dottrina sociale della Chiesa sono basati sulle leggi della natura"*.

l'ambiente, la scienza, le diverse filosofie sociali e religiose: *un vero e proprio nuovo "Rinascimento" dell'economia e della società planetaria.*

Come già anticipato questo modello, a differenza di tutti gli altri movimenti, è ispirato solo da uomini d'impresa con vasta esperienza gestionale che ha scelto di operare nella piena indipendenza senza alcun condizionamento economico, ideologico o spirituale. Inoltre contempla tutte le stesse caratteristiche degli altri modelli già citati, tuttavia inquadrandoli più complessivamente nel contesto della competizione di mercato, la cultura gestionale d'impresa, la creazione di Valore Aggiunto<sup>3</sup>, l'occupazione, la soddisfazione e piacere del cittadino, l'impatto sull'ambiente, la preservazione delle culture locali.

Di seguito intendo offrire una sintesi di questo modello economico che nasce dalla progressiva evoluzione della concreta esperienza della Fondazione e dei suoi riferimenti storici, accademici e culturali. Concetti già ben descritti nelle seguenti pubblicazioni:

- 1) - PLEF -Planomia – Franco Angeli - 2008
- 2) - P.Ricotti -Quarto settore – Franco Angeli - 2010
- 3) - P.Ricotti - La riscossa competitiva delle PMI di territorio – Franco Angeli -2014
- 4) - P.Ricotti - Renaissance Economy – E-book in inglese distribuito da Amazon – Luglio 2016.

Di seguito tratterò la materia partendo "dall'alto" con la descrizione dei principi naturali, vedendo quindi come questi possono dare spunto alla identificazione di un modello concettuale di riferimento, il così detto "bandolo della matassa". Poi, scenderò nel concreto per vederne l'applicazione pratica all'interno della cultura gestionale dell'impresa e degli stili di vita della gente. Infine tratterò la materia dell'identificazione delle prassi competitive e rigenerative dell'economia del territorio e delle relative PMI con gli schemi gestionali di riferimento.

## **1) I principi naturali**

I principi naturali che hanno regolato e continuano a governare l'evoluzione del nostro universo, della terra e di tutte le sue specie viventi, non appaiono astratti o indefinibili ma, al contrario, facilmente identificabili, descrivibili, comprensibili da tutti. Forse, non sono da tutti conosciuti e per questo, nessuno prima di noi si è ancora impegnato nel traslare questi principi all'interno dei modelli economici e gestionali d'impresa.

Questi principi meglio articolati ed espressi nel mio primo e ultimo libro sono stati identificati con l'aiuto del Prof. Roberto Gabrielli, docente di Biologia Vegetale presso l'università di Firenze.

---

<sup>3</sup> Per Valore Aggiunto, intendiamo la differenza tra ricavo netto e costi variabili di produzione. Il così detto "Primo Margine" o, in inglese, "Gross Margin".

Siccome questi principi regolano la vita e l'evoluzione di tutte le specie in un perenne equilibrio universale, sono anche gli unici davvero credibili per validare o meno ogni azione e direzione intrapresa dalle imprese, dai cittadini, dai governi di tutto il mondo: sono gli unici principi che portano a una vera sostenibilità planetaria, che possono essere unanimemente accettati e condivisi da tutti – perché non discutibili o criticabili - attorno ai quali è possibile creare vera coesione sociale.

Non sono per altro principi che sostengono una visione panteistica del mondo e della sua autonoma vitalità, ma solo quelli che permettono una corretta interpretazione di ogni accadimento o prospettiva con l'identificazione delle potenziali corrette evoluzioni.

I principi identificati sono sei: vediamoli in grande sintesi e in relazione alla cultura dell'impresa.

### 1) – SOVRANITA' DELL'ENERGIA: motore della vita e dell'abbondanza

Questo principio illustra come l'energia solare e la sua fotosintesi, è quella che ha determinato lo sviluppo del nostro cosmo, del nostro pianeta e di tutte le sue specie viventi. L'energia è anche quella che determina la corretta nozione di equilibrio: gli eccessi, le prevaricazioni di un elemento sull'altro, le proliferazioni, le concentrazioni, gli abusi derivanti da un uso improprio di questa energia, sono poi comunque compensate e ridotte nel tempo, riportandole in verità al proprio corretto equilibrio.

*Nel tempo tutto ritrova un suo giusto equilibrio.*

Tutte le forme di vita anche quella umana, dipendono da questa energia della natura che segue una sua evoluzione di equilibrio e riequilibrio perenne.

In questo principio si colgono quegli elementi di armonia universale che prescindono dalle concentrazioni delle ricchezze e dei poteri oggi riscontrabili nel mondo. Spiegano altresì che la speranza che queste concentrazioni si dissolvano nel tempo sia una prospettiva molto concreta e perseguibile. Certo, oggi ci sembra impossibile, ma proprio non è così quando altre forme di energia saranno in grado di prevalere rispetto a quelle oggi imperanti in quanto più complessivamente composte, superiori e vitali.

Inoltre, questo principio spiega che la natura genera sempre abbondanza e non scarsità. Poiché ogni giorno l'umanità consuma circa 1/10.000 parti di energia che riceviamo dal sistema solare<sup>4</sup>. Ne deriva che l'energia che muove l'evoluzione del mondo per le sue necessità complessive (vitalità, crescita e sviluppo delle specie vegetali, minerali, animali, la termodinamica, la meteorologia, le temperature, l'umidità, ecc.) è praticamente infinita. Certo, occorre uscire dai preconcetti e conformismi oggi esistenti per vedere quest'abbondanza.

---

<sup>4</sup> Armory Lovins, Paul Hawken: Capitalismo Naturale-1999- Edizioni Ambiente. L'umanità usa solo 1/14000 dell'energia che ci arriva dal sole ogni giorno. Oggi questa stima può essere rivista a 1/10.000.

Per esempio: l'acqua è scarsa o abbondante? O è solo un problema di utilizzare le corrette tecnologie per ricavarla da dove già esiste in grande abbondanza (aria, oceani, ecc.)?

Per esempio, è ancora corretto immaginare lo sfruttamento di miniere per estrarre minerali scarsi o è meglio sviluppare corrispondenti prodotti bio-imitativi che risultino sostitutivi rispetto a quelli attuali e che sono in verità infiniti nella loro rigenerazione continua? La tela di un ragno non è forse molto più resistente, flessibile e immediatamente disponibile rispetto a un tubo di acciaio? E se si studiassero tecnologie in grado di riprodurla e renderla disponibile sul mercato con adeguati processi industriali, non avremmo risolto un problema di scarsità?

La Green Economy, smentendo questo primo principio naturale e focalizzando le proprie attività sui temi della scarsità appare limitata ed equivoca, già superata da altri concetti descritti nel mio primo libro e poi anche da Gunter Pauli nel suo libro sulla Blue Economy – entrambi del 2010 - ben meglio attrezzati per risolvere i problemi della scarsità e indirizzare correttamente le scelte industriali e tecnologiche delle nostre imprese e dei nostri governi.

Questo principio ci fa anche riflettere sul fatto che se oggi c'è crisi delle imprese e l'economia sta flettendo quantomeno nei paesi sviluppati, vuole dire che si continua a insistere sul tema della scarsità e della precarietà di un modello ormai obsoleto. Al contrario, basta volgere lo sguardo altrove con una mentalità diversa per vedere l'immensa opportunità di nuove forme di economie, nuove generazioni di prodotti eco-sostenibili o di natura immateriale (arte, sport, intrattenimento, beni naturali, beni storici, turismo, beni relazionali, wellness, ecc.) di cui siamo abbondantissimi, quantomeno nel nostro paese.

Ecco che da una cultura di scarsità si può intraprendere un percorso di rigenerazione dell'economia tramite paradigmi e logiche diverse, come meglio vedremo nel seguito di questo testo. Occorre però decidere, e indicare la direzione, senza confusione e senza protezionismi bloccanti di parte.

## 2) PROCESSO EVOLUTIVO: dal piccolo al grande e non viceversa

In genere consideriamo l'evoluzione come un processo che ha per natura la tendenza a progredire dalle forme più semplici a quelle più complesse.

Una tendenza di questo genere può essere rilevata anche nel processo che ha portato all'evoluzione della vita sulla Terra: non bisogna dimenticare che i migliori risultati non sempre sono riferibili a una maggiore complessità numerica, ma piuttosto una conseguenza di una migliore specializzazione nell'adattamento a specifiche condizioni.

Gli atomi, le molecole, sono sistemi semplici che hanno preceduto la formazione di sistemi complessi come le cellule, ma gli organismi e i sistemi ancora più complessi, devono la loro evoluzione soprattutto alla capacità di differenziazione cellulare che

rappresenta la principale via per la formazione e la stabilizzazione delle specie e il presupposto per adeguate risposte di adattamento alle mutazioni ambientali.

Pur tenendo presenti queste riflessioni, possiamo comunque osservare che il *fitness*<sup>5</sup> di una specie ha come conseguenza la proliferazione degli individui che gli appartengono, fino a raggiungere un equilibrio controllato dalla presenza e dall'adattabilità di altre specie: *l'evoluzione parte sempre dall'individuo per aggregarsi poi in comunità e società d'individui, passando da una condizione più semplice a una condizione più complessa.*

Per il momento ci fermiamo qui, solo per osservare che in analogia con quanto detto, la dimensione minima della specie umana è costituita dall'individuo che, con la sua struttura biologica e la sua dimensione culturale e sociale rappresenta l'elemento originale dell'evoluzione della complessità delle civiltà, in grado, con le sue scelte di riproducibilità e di comportamento sociale, di condizionarne il destino. Questo principio offre lo spunto per comprendere attraverso quale processo primario può avvenire la rigenerazione dell'economia che può ripartire solo dalle minime unità come le PMI. Queste potranno poi in seguito evolversi sempre in maggiori dimensioni e più complesse organizzazioni, e non viceversa.

Le grandi multinazionali non sono altro che lo sviluppo di un'idea o di un'invenzione realizzata da un particolare individuo, in un determinato luogo che ha dimostrato di essere talmente brillante e originale da avviare un processo evolutivo per diventare sempre più grande e più globale e di sapersi sempre adattare ai mutamenti ambientali: dal piccolo al grande e non viceversa<sup>6</sup>.

### 3) NOZIONE DI COMUNITA': individuo, famiglia, comunità, società, nazione.

È all'interno della comunità che si decidono le regole del gioco scritte o non scritte, partendo proprio da una base minima – per gli uomini questa base minima di una comunità è normalmente rappresentata dalla nozione di famiglia – ampliandosi poi alla società locale, regionale, nazionale, continentale, globale.

Seguendo la logica evolutiva definita per lo sviluppo delle specie viventi, anche le *regole che determinano la convivenza armonica delle comunità sono, dunque, principalmente locali*, ritrovando poi un ordine più complessivo generale e di natura diversa, che non delegittima mai il motivo e la ragione che muove i comportamenti delle micro comunità, se non in casi di palese violazione ai principi naturali qui esposti.

---

<sup>5</sup> Fitness è un concetto centrale della "Teoria dell'Evoluzione". Descrive la capacità di un individuo di un certo "genotipo" di riprodursi in un processo di "selezione naturale" che si genera in un determinato contesto ambientale.

<sup>6</sup> Per esempio Nestlé, la più grande multinazionale alimentare del mondo, è nata nel 1867 da un'idea di Henry Nestlé con la sua intuizione della produzione di un alimento specifico per neonati sofferenti di malnutrizione a base di latte e cereali: la farina lattea. Senza dover trovare casi analoghi così indietro nel tempo, siamo certamente tutti consapevoli che nel mondo dell'ICT e del Web si sono sviluppati grandi colossi multinazionali nati dall'idea originale di un singolo. Si dimostra così il concetto che una piccolissima impresa in grado di esprimere forze caratteristiche esclusive ed innovative può rapidamente mutarsi in un enorme impresa globale nel giro di pochi anni.

In questo senso *l'ordine generale è la condizione primaria che garantisce il fiorire dell'iniziativa locale*, assicurando un riferimento solido e certo su più grandi temi della sicurezza, delle regole e riferimenti generali, della garanzia delle condizioni di sussistenza e vitalità complessiva.

In queste condizioni è possibile affermare che *la consapevolezza e autodeterminazione su una gran parte dei temi gestibili direttamente dalle singole comunità assume un ruolo fondamentale per ritrovare vero equilibrio, giustizia e pace universale*.

In queste condizioni è fondamentale assicurare agli ordini generali e superiori la possibilità di manifestare correttamente il loro ruolo senza imposizioni e "invasioni di campo" scorrette e autoritarie.

Questo principio pone in risalto l'importanza di un approccio "federale" per una qualsiasi regola di comportamento collettivo che supera la nozione di famiglia.

Mostra anche come la "Coesione Sociale" sia raggiungibile solo attraverso meccanismi di condivisione di principi e valori comuni: più si estende la comunità e si allarga la numerica della popolazione, più la "Coesione Sociale" diventa un riferimento sempre più rarefatto e insignificante, proprio perché si perdono i valori di riferimento complessivi che legano le persone tra di loro.

Ecco perché insisto sull'importanza di identificare valori e principi di riferimento di natura universale – i principi naturali - per poter ritrovare una piena condivisione ai comportamenti globali delle popolazioni nelle diverse società e per un'economia davvero sostenibile e duratura.

#### 4) CONVIVENZA ARMONICA DELLE SPECIE (e degli individui): rispetto, funzione, dignità di tutti.

Come abbiamo osservato, Energia ed Evoluzione sono due parametri determinanti per la sussistenza della Biosfera la cui stabilità, ma anche la versatilità e il progresso, sono strettamente dipendenti da un altro parametro molto sensibile alle condizioni ambientali che è rappresentato dalla molteplicità delle specie e, cioè, dalla Bio-Diversità.

In un sistema così complesso tutte, o quasi tutte le forme di vita, concorrono a garantire che l'energia chimica immessa primariamente dalla fotosintesi in composti più o meno complessi (cicli bio-geo-chimici o catena alimentare) non sia mai sprecata, ma sia opportunamente utilizzata, elaborata e quindi resa disponibile per altri organismi fino al raggiungimento della forma più degradata e non più biologicamente utilizzabile. In quest'ottica la Biosfera non può che essere la risultante di un equilibrio mantenuto dalla relazione tra le sue varie componenti biologiche.

*La convivenza armonica delle specie si sviluppa in un contesto complessivo finalizzato all'evoluzione positiva e migliorativa dell'intero sistema di appartenenza, con un'implicita collaborazione spontanea di tutte le specie al*

*raggiungimento di questo fine, ciascuna mettendo a disposizione la sua essenza funzionale e specializzazione biologica.*

Rapportando questo concetto ai comportamenti dell'uomo questa ineluttabilità naturale si accompagna a un valore morale ed etico basato essenzialmente sulla nozione di *rispetto* di tutte le specie viventi e di tutto quello che permetta loro di esistere.

*Solo con questo "rispetto" è possibile ottenere vero riconoscimento del ruolo e scopo di ognuno di noi, vero apprezzamento dei beni naturali di cui disponiamo, vera gratitudine per l'esistenza delle altre specie esistenti, vera armonia, convivenza e collaborazione tra tutti i popoli del mondo.*

Dobbiamo ripartire da questo principio di base per ricostruire i valori che favoriscono la coesistenza delle specie, in particolare quello dell'umanità dove rispetto e cooperazione spontanea informano i nostri sistemi di relazione sociale ed economica.

La violenza o il conflitto come mezzi per imporre il controllo o la sottomissione dell'umanità non sono in linea con i principi naturali e quindi, prima o poi, saranno superati da comportamenti più armonici e vincenti.

Inoltre, da questo principio si evince l'importanza di un'evoluzione che pone la nozione di "Rete" nella corretta luce di collaborazione continua tra i diversi soggetti che compongono una determinata società o territorio (i così detti Stakeholder). Non più aggregazioni scomposte di entità che non si riconoscono tra di loro nei valori culturali di base e che sono destinate all'insuccesso, bensì la volontà di aggregare soggetti diversi che concorrono agli stessi obiettivi comuni non solo di natura materiale o monetaria.

Vedremo di seguito che proprio questa concezione d'integrazione delle forze esclusive ma diverse, di uno specifico territorio, ne determina la *vera identità competitiva e ragion d'essere*.

##### 5) BIO IMITAZIONE: Ciclo Chiuso (gestione delle risorse sistemica chiusa), zero spreco, zero impatto ambientale, autosufficienza

La massima responsabilità di un qualunque soggetto individuale, economico o istituzionale è quella di *governare cicli interi di attività che si creano, si sviluppano, interagiscono in maniera armonica senza scarti, sprechi, effetti negativi o distorcenti l'ambiente, la società e l'economia*.

Ogni attività, ogni prodotto, ogni processo, ogni servizio deve essere pensato in una logica di relazione conclusiva con se stessa. La progettazione di un qualunque fatto deve avvenire in maniera "sistemica" in grado di poter comprendere e gestire tutti gli accadimenti precedenti, contemporanei, collaterali, susseguenti allo stesso fatto, fino alla sua conclusione, possibilmente su se stesso.

Questa caratteristica è anche tipica della *bio-imitazione*, nel senso che la morte di un essere vivente rappresenta la contemporanea rigenerazione della vita di

un'altra specie; oppure significa che lo scarto o la ridondanza di un determinato prodotto naturale è alimento per un'altra specie, e così via in un processo evolutivo in cui nulla dovrebbe essere eliminato fino a quando mantiene anche una sola caratteristica che lo rende adattabile a qualche impiego.

Noi crediamo che una gestione di un qualunque fatto o circostanza debba prevedere il massimo degli effetti collaterali che si determinano a monte, in parallelo e a valle dello stesso (la così detta Supply Chain Sostenibile o Catena "Lunga" del valore), facendo in modo tale che *la responsabilità e le implicazioni economiche e sociali di questi effetti ricadano sempre su coloro che li producono*: esiste cioè sempre una chiara comprensione e individuazione delle responsabilità di chi attiva e gestisce qualunque processo.

Questo principio sostiene anche le tesi collegate all'autosufficienza, e cioè la capacità di trovare un proprio equilibrio stabile e soddisfacente per ogni singola comunità all'interno del proprio territorio. La comunità, cioè, identifica le risorse disponibili e le utilizza in maniera responsabile garantendo la loro riproducibilità nel tempo senza "saccheggi" o sfruttamenti insostenibili.

Dimostra anche che le singole comunità possono trovare equilibrio e felicità, accontentandosi dei limiti imposti dalla natura in un determinato territorio, senza quindi riferimento al reddito o a comparazioni di stili di vita diversi e snaturanti l'identità e le tradizioni di quel determinato territorio.

Un corretto uso di questo principio naturale è in grado di superare la nozione di "Crescita" o di "Decrescita" trovando equilibri stabili soddisfacenti per le singole comunità a prescindere dal PIL, dai parametri strettamente monetari o dal reddito individuale. Non indica una regressione alle regole di civiltà primitive, al contrario indica le vie alla soluzione di tanti problemi che oggi ci circondano.

#### 6) TEMPO: ritmi e tempi giusti che mutano in relazione alla situazione contingente.

Una delle distorsioni più significative del vivere d'oggi è la scarsa comprensione della nozione del tempo, probabilmente la vera causa del disagio che è presente un po' in tutti noi, spesso l'origine di vere e proprie malattie nervose e disfunzioni sociali più complessive.

La natura impone sempre i suoi tempi che non sono comprimibili o estendibili a piacimento e, tutte le volte che questo accade, si creano distorsioni e traumi spesso violenti o s'immettono sul mercato prodotti malsani e tossici per la salute di noi tutti.

I tempi della natura sono armonici e "giusti" per una corretta qualità e completezza delle cose. Sono veloci e "tempestosi" quando esistono tensioni atmosferiche o biologiche che necessitano un repentino cambiamento, sono calmi e lenti quando occorre che le cose si evolvano correttamente e maturino bene.

Le diverse stagioni dell'anno, il giorno e la notte, le diverse angolazioni dei flussi di

energia solare, le latitudini, la terra e il mare, le pianure e le montagne impongono logiche diverse e tempi diversi per ogni fattispecie osservata.

Una piena consapevolezza di questi fattori, il loro riconoscimento, il nostro adattamento a questi cicli naturali ci porta a essere più consapevoli del ruolo che assume il “tempo” nei nostri equilibri fisici e mentali, nell’evoluzione possibile delle cose, nella qualità e bontà intrinseca di ogni prodotto o servizio proposto sul mercato.

Chi vive in contatto fisico con la natura, i suoi ritmi, i suoi cicli-chiusi, chi sa “prendere” il giusto tempo per ogni fatto e circostanza della propria vita sta meglio con se stesso e vive una qualità di vita piena, appagante, consapevole.

*Ogni cosa buona richiede il suo “giusto” tempo.*

## **2) Il modello di mercato di riferimento**

Applicando questi principi alla cultura di mercato e a quella della gestione di un’impresa e agli stili di consumo, ne conseguono riflessioni e indicazioni davvero illuminanti., come per esempio, l’equivoco di base e insostenibile su cui si basa l’attuale modello economico: l’ossessione della “Crescita” o della “Decrescita”.

### **L’equivoco della “crescita”**

Oggi osserviamo un’inquietante tendenza dei governi, di alcune università, associazioni industriali e mass media nel promuovere e favorire logiche e pianificazioni che vanno nella direzione opposta a una civiltà ricca e opulenta che sa far perno strategico sulle proprie forze distintive e caratteristiche. Oggi si continua a parlare di *crescita* del Prodotto Interno Lordo (PIL), quando questa nozione è già da almeno vent’anni considerata obsoleta e insignificante sul piano della qualità della vita e della possibile evoluzione dell’economia dei Paesi già maturi e, certamente equivoca dal mio punto di vista.

È, infatti, palese che la nozione di “Crescita” sia comunque inconciliabile con la nozione di Sostenibilità in quanto non sopportabile all’infinito dal nostro pianeta, se non decretando la fine della nostra stessa esistenza.

Tutta la problematica della Sostenibilità nasce proprio dal fatto che già oggi siamo in crisi con l’attuale modello economico e sociale, che i problemi della scarsità delle risorse naturali si stanno manifestando in maniera sempre più drammatica, che l’inquinamento sta deteriorando sempre di più la nostra qualità di vita e facendo soffrire il nostro pianeta: figuriamoci se questo modello dovesse proseguire per i prossimi mille anni!

*Il PIL non è comunque un misuratore di benessere quando, dentro i calcoli del PIL, ci sono elementi monetari quali le spese per guerre, terrorismo, disastri ambientali, epidemie, malattie da disagi sociali e ambientali. Oggi l’attuale configurazione del PIL è solo un misuratore di “malessere” della società e non più un indice in grado di misurare felicità e benessere.*

Per quanto riguarda il nostro Paese, oggi si continua a parlare di “crescita” cercando di replicare modelli strategici e forze esclusive già ben osservate e praticate da altre nazioni, quando in realtà il benessere e il valore aggiunto sono già adesso alla portata di mano di moltissime comunità del nostro paese, solo dedicando adeguata attenzione, investimenti e pianificazione strategica. Abbiamo già ovunque importanti forze e soprattutto perni competitivi in grado di poter pianificare un’evoluzione continua e sostenibile della nostra economia e della società più in generale senza dover copiare nessuno. Stiamo parlando di economia reale, vera, duratura, ricca e disponibile, simile a quella che esiste e si riproduce continuamente nella natura. Stiamo parlando di *“vera economia sostenibile”* scevra dai rischi di collasso e crisi economiche planetarie simili a quella che coinvolge tutti proprio in questi anni.

Non è certo questione di visione “arcaica” del nostro potenziale economico strategico, ma siamo al contrario affermando criteri di massimo realismo, capacità e competenza nel saper attualizzare sempre e in ogni circostanza le proprie forze naturali esistenti rispetto all’evolversi degli stili di vita e dei tempi. Stiamo proprio proponendo la modernizzazione, rivitalizzazione o “renovation” delle nostre caratteristiche distintive irreplicabili come fattori strategici utili alla creazione di valore (sostenibile) di lunghissimo termine.

*Non è crescita dunque, ma evoluzione continua delle risorse difendibili già esistenti.*

E’ giunto il momento di sbarazzarci del tema della “Crescita” - abolendone il termine - e concentrarci sul tema del vero “Sviluppo” sostenibile.

### **L’equivoco della decrescita**

Negli ultimi anni, si stanno affermando alcune correnti di pensiero che, smentendo anch’essi la nozione di “Crescita”, stanno affermando nozioni opposte basate sul concetto di “Decrescita”<sup>7</sup>.

Si prospetta così un modello di stile di vita che sappia conciliare le esigenze di un minor utilizzo di beni materiali che impattano sull’ambiente e sulle risorse scarse, riducendo da una parte il consumo di questi beni (minor utilizzo di acqua, risparmio energetico, minori consumi in assoluto ecc.) e dall’altra migliorando la capacità di esprimere scelte “migliori” a parità di servizio (prodotti bio, prodotti equosolidali, prodotti freschi, prodotti con minor utilizzo di imballi, ecc.) in parallelo a un minore impegno sul lavoro e migliore utilizzo del tempo.

---

<sup>7</sup> Le tesi espresse da Serge Latouche (Breve trattato sulla decrescita felice – Bollati Boringhieri – 2007) in relazione al cambiamento dello stile di vita improntato a una riduzione dei consumi del 50%, dell’eliminazione della pubblicità, di un diverso utilizzo del tempo e del lavoro, della drastica riduzione del turismo (considerato il pericolo mondiale n°1) non sono né attrattive, né praticabili dalla gente, e risultano, dunque, teoriche. Occorre, come nel modello da noi proposto, prospettare modelli di consumo che, pur migliorando drasticamente l’impatto sull’ambiente e sulla società, siano preferiti e auspicati da tutta la gente, ogni dove.

Si prospetta comunque un modello di “decrescita” dei consumi e dei mercati che, salvaguardando l’ambiente, deprime l’economia.

L’argomento è, infatti, sicuramente interessante e utile sul piano delle logiche di sostenibilità ma appare molto teorico e concettoso in quanto non prende in considerazione la differenza che c’è tra “atteggiamento” dichiarato dei consum-attori e il loro reale “comportamento”. Mentre il primo segue logiche razionali, anche culturalmente evolute e consapevoli, il secondo misura invece la reale attuazione di un atto di scelta tangibile che, come vedremo di seguito, è quasi sempre motivata da logiche edonistiche o emotive. Queste stesse logiche di piacere sono inoltre promosse iperbolicamente tramite i mass media, che ne accentuano la reale promessa.

Inoltre, quel modello non considera che, a fronte della diminuzione del lavoro e della produzione indotta dai minori consumi, si verifica una parallela diminuzione della creazione di valore aggiunto (non ho detto PIL) di una determinata società, così peggiorandone il benessere complessivo e inserendo l’intero processo in una spirale tendenzialmente depressiva. In altre parole, il modello della decrescita è inconciliabile e conflittuale con il processo di evoluzione della civiltà risultando, dunque, impraticabile nella realtà.

Infine, non si capisce il motivo di un attacco ideologico alla nozione di “Economia”, considerato il male dell’umanità: semmai, si potrebbe meglio accettare una critica profonda all’attuale modello di “Exit Philosophy”<sup>8</sup> e di finanza speculativa che ispira le logiche gestionali irresponsabili di pressoché tutte le imprese, salvo eccezioni.

Vedremo tuttavia più avanti che si tratta di un finto problema.

### **La soluzione possibile: la Renaissance Economy**

Secondo il nostro modello economico di “Renaissance Economy” nelle società evolute, *non c’è più bisogno di mantenere elevati tassi di “crescita”, o proporre modelli pauperistici di “decrescita” ma al contrario c’è l’esigenza di produrre tassi di “sviluppo per trasformazione” dei mercati* stessi sia a livello della tipologia dei consumi (meno bisogni materiali, più bisogni immateriali), sia a livello di riconversione, restauro e ricostruzione dell’esistente infrastruttura e del territorio ferito, in linea con gli emergenti modelli culturali e vincoli ambientali.

Utilizziamo questo concetto di *Renaissance Economy* proprio per indicare che occorre un vero e proprio *Rinascimento* dell’economia dopo un lungo periodo di oscurantismo al pari di quello che avvenne nel XV secolo in Italia, una vera e propria rifondazione della cultura d’impresa. Inoltre, le basi di questa economia è proprio

---

<sup>8</sup> A. Hirsham. Le passioni e gli interessi – Feltrinelli – Milano 1979: L’Exit Philosophy è il male oscuro della finanza speculativa che, una volta entrate nel capitale di una determinata impresa, la obbliga a perseguire attività unicamente indirizzate a una estrema razionalizzazione delle proprie attività portandole al raddoppio del proprio “Equity Value” nel giro di quattro anni. Una volta conseguito questo risultato, queste imprese sono cedute e abbandonate al loro destino. Nel giro di trent’anni questa filosofia si è ormai diffusa in quasi tutte le organizzazioni con una cultura asettica e finalizzata solo al profitto.

tipica della cultura imprenditoriale delle PMI, guarda a caso ancora una volta caratteristica del nostro paese. Infine, questo modello di rinascita fa dei *beni e bisogni aspirazionali e culturali il suo perno strategico* come allora: è un modello tipico italiano che può riverberarsi anche a livello planetario così come il Rinascimento Italiano si diffuse nel tempo su tutta l'umanità.

In un mondo in cui l'economia attuale è fortemente presidiata da culture bloccanti e speculative di origine anglosassone, si può finalmente svincolare quel tipo di cultura sostituendola con una di stile tipicamente italiano pieno di creatività, effervescenza, energia positiva e armonia in un contesto di una natura sana, fertile, sempre ricca e abbondante. Senza conflitti o posizioni contrapposte.

La caratteristica principale di questo modello risiede nel fatto che ha identificato e poi reso percorribile all'interno delle attività gestionali dell'impresa quegli *elementi di sintesi e di forte pragmatismo operativo* utili a un corretto orientamento e indirizzo positivo dell'economia integrando tre macro riferimenti di base:

1) Il riferimento costante ai principi universali già sopra illustrati e utilizzati come filtro per validare o meno ogni fatto, accadimento, proposta.

2) Tutte le diverse *nozioni originali* che derivano dalle considerazioni scientifiche e filosofiche dei fondatori del pensiero della "Sostenibilità" utili alla cultura d'impresa e di mercato<sup>9</sup>.

3) L'esperienza concreta di gestione d'impresa dei soci della Fondazione PLEF.

Per proporre, cioè, qualcosa di veramente utile alle aziende e al mercato occorre conoscere in profondità come si configura pragmaticamente la cultura d'impresa, e come sia concretamente possibile evolvere i reali comportamenti di tutta l'organizzazione e, di conseguenza, i relativi processi operativi. Senza questa componente di conoscenza e di esperienza ogni proposta, suggestione o indicazione creano all'atto pratico solo confusione o, peggio, complicazioni o danni controproducenti.

La caratteristica distintiva del Renaissance Economy è cioè quella di avere fatto una buona sintesi tra diverse nozioni apparentemente scollegate e la pragmaticità della realtà che si verifica sia nei comportamenti della gestione d'impresa sia in quelli collegati alle motivazioni di acquisto e stili di consumo della gente.

Tuttavia, questa caratteristica prende forza proprio dall'universalità della sua applicazione agganciandosi direttamente ai pilastri dell'evoluzione delle nostre civiltà: *l'economia che si integra con l'evoluzione della scienza e della filosofia (morale)*:

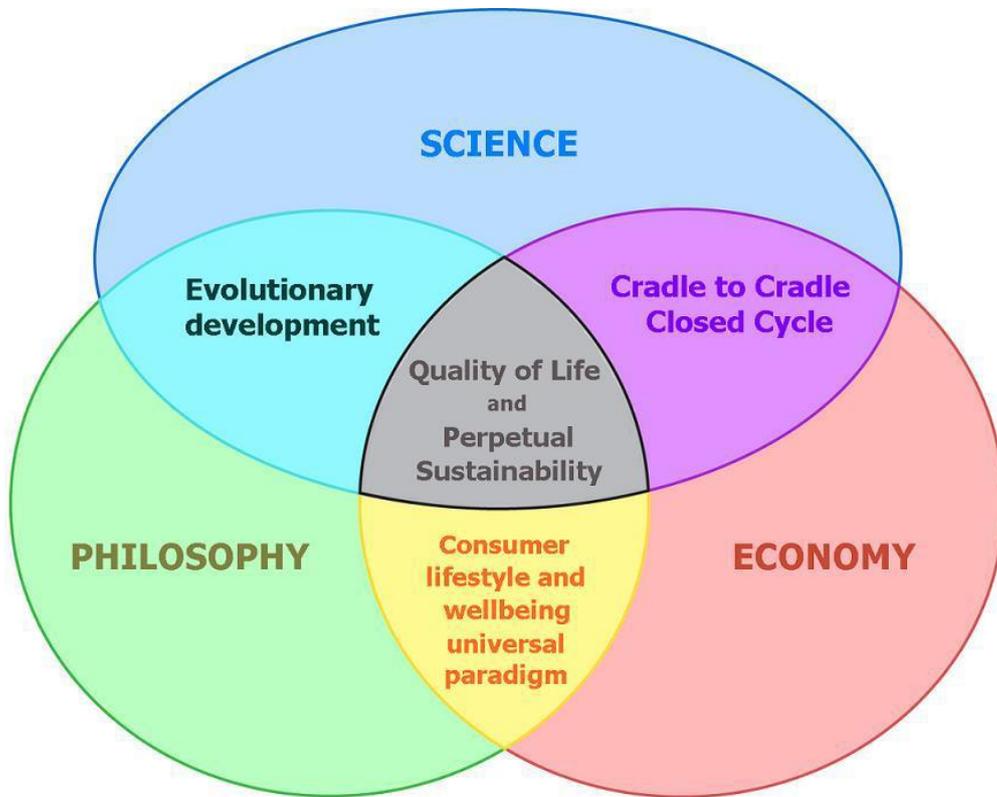
La rappresentazione di seguito esposta è una sintesi della Renaissance Economy.

---

<sup>9</sup> Vedi i riferimenti nelle note e le bibliografie citate o nei testi già da me pubblicati: per ciascuno dei testi citati, sono stati isolati alcuni aspetti critici poi integrati nel modello generale.

# RENAISSANCE ECONOMY©

MODELLO ORIGINALE DI PLEF



**TRUE SUSTAINABILITY AND QUALITY OF LIFE HAVE TO BE FOUND IN A UNIVERSAL AND PERPETUAL PARADIGM**

Il modello qui esposto afferma che, sulla base delle stesse logiche che muovono l'armonia nelle tre apparentemente diverse discipline universali – *la tendenza all'equilibrio tra materia e immateria* - si può pervenire ad una perpetua Sostenibilità e Qualità di Vita per l'umanità.

Il modello è interpretabile anche in ogni sua specifica correlazione<sup>10</sup>:

1)-Nel rapporto tra *scienza ed economia* troviamo tutti i criteri dell'applicazione alle organizzazioni e alle imprese dei processi bio-imitativi che si rifanno al *ciclo chiuso* dell'utilizzo delle risorse (Cradle to Cradle): analisi dei *processi produttivi* sostenibili ambientalmente corretti, *catene lunghe del valore* dove le imprese si fanno carico dei costi esternalizzati sull'ambiente e sulla società, utilizzo di *tecnologie bio-imitative della natura* (Blue Economy), applicabilità dei processi economici scientifici alle *realità territoriali* (autosufficienza ed equilibrio eco-sistemico).

2)-Nel rapporto tra *economia e filosofia* troviamo tutta la disciplina che spiega l'evolversi degli *stili di vita e di consumo* delle comunità, sempre diverse in relazione

<sup>10</sup> Il modello è già in inglese in quanto inserito nel nuovo e-book in Inglese appena diffuso a livello internazionale (2016) e intitolato, appunto, Renaissance Economy.

ai propri ceppi culturali e tradizionali. Tuttavia, in questa visione evolutiva sostenibile si vedono applicati i principi e le logiche qui rappresentate che prevedono un progressivo movimento di questi stili di vita nella direzione di un equilibrio tra consumi di natura materiale con quelli (in aumento tendenziale) di natura immateriale, così garantendo il perseguimento di un reale benessere universale.

L'argomento è particolarmente adattabile alle realtà locali in cui i valori immateriali si rifanno alle specificità del territorio nella sua dimensione "Pedo-climatica"<sup>11</sup> e del relativo "Genius Loci"<sup>12</sup>. Sono tutte dimensioni economiche che qualificano in maniera originale e difficilmente replicabile le caratteristiche di un determinato territorio con i suoi prodotti e servizi che, essendo specifici e tipici, assumono nel tempo sempre maggiore reputazione e valore.

3)-Nel rapporto tra *filosofia e scienza* troviamo le regole che spiegano l'evoluzione dell'universo in tutte le sue configurazioni possibili da quelle più strettamente scientifiche dimostrate o dimostrabili, a quelle religiose con i suoi elevatissimi contenuti di spiritualità e immaterialità. All'interno, troviamo le logiche evolutive anche della terra e di tutte le sue specie viventi, incluso l'uomo: materia e spirito al tempo stesso, unica espressione congiunta di *Dio*, quantomeno secondo le interpretazioni della religione più diffusa del mondo<sup>13</sup>.

All'interno troviamo i principi che regolano *l'Evolutionary Development* dell'intero sistema cosmico.

In questo asse c'è tutto quello che attiene allo sviluppo dell'universo (materiale e immateriale) e alla più recente comprensione di fenomeni evolutivi spesso legati al mondo dell'informatica. Si parte dunque dai comportamenti di "coscienza" dei *Quanti*<sup>14</sup>, per arrivare alla conformazione delle intelligenze collettive (swarm intelligence) o delle coscienze globali (global consciousness), le reti universali web (crowd e cloud computing), i nuovi comportamenti della gente connessi ai social network (social computing), o influenze derivanti dall'evoluzione della conoscenza (scientifica e morale).

E' l'insieme eco-sistemico delle tre discipline congiunte che generano perpetuo ed evolutivo equilibrio universale sostenibile.

---

<sup>11</sup> Rapporto che esiste tra terreno (sua struttura ed evoluzione geologica, incluso le acque) e il clima eco-sistemico specifico che esiste in un determinato territorio: la dimensione pedoclimatica territoriale è, dunque, sempre diversa, specifica e non riproducibile altrove.

<sup>12</sup> Il Genius Loci è un'entità naturale e soprannaturale legata a un luogo ...è il Genio del luogo abitato e frequentato dall'uomo. Nella nostra interpretazione questo termine identifica tutto quanto esiste in un determinato territorio in relazione al passato, alle tradizioni, al sapere, al capitale intellettuale e a tutti valori e principi che caratterizzano il vivere di una determinata comunità residente in quel territorio.

<sup>13</sup> La religione Cristiana è quella più diffusa nel mondo con 2,4 miliardi di credenti, la seconda essendo quella islamica con 1,5 miliardi di credenti.

<sup>14</sup> E. Laszlo: Olos – Il nuovo mondo della scienza- Ed Riza – Milano – 2002.

Si evince anche che le basi tecnico-economiche che ispirano il modello del Renaissance Economy sono le stesse che informarono quel cambiamento di paradigma della civiltà denominato Rinascimento avvenuto in Italia nel 1500.

La differenza è che ora questa modifica paradigmatica è applicata principalmente all'economia, come vedremo nelle mappe evolutive dei bisogni e degli stili di consumo sotto riportate.

### **Il bandolo della matassa: un'evoluzione “trasformativa” dei bisogni e degli stili di consumo**

La Renaissance Economy non preconizza stabilità (né crescita, né decrescita) ma mostra, al contrario, una costante evoluzione positiva a parità di risorse impiegate, così correttamente inserendosi all'interno dei principi fondanti e dei limiti imposti dallo Sviluppo Sostenibile.

Non solo, ma secondo questa nuova e originale proposizione *si preconizza una graduale “trasformazione dei bisogni” che, a parità di spesa, crea un continuo e progressivo aumento del valore complessivo sia di natura monetaria (valore aggiunto), sia di natura intangibile (valori etici, culturali ed emotivi), sia di natura ambientale, così favorendo lo sviluppo del benessere generale della società civile.*

Una società evoluta già materialmente soddisfatta per i propri bisogni primari, insegue logiche di miglioramento della propria qualità di vita “trasformando” e qualificando meglio, appunto, i propri bisogni, desideri e consumi<sup>15</sup>.

Il modello prefigura, in sostanza, meno bisogni e consumi di natura materiale che vengono trasformati e sostituiti nel tempo in altrettanti bisogni e consumi di natura immateriale, con una parallela evoluzione degli stili di vita e di consumo.

Il bilancio complessivo diventa, dunque, equilibrato ben ripartendo la tipologia di bisogni con, per esempio, un 50% dei consumi di natura materiale (cibo, vestiario, utensili, auto, elettrodomestici, ecc.) e un altro 50% di natura immateriale (intrattenimento, spettacolo, arte, musica, libri, sport, viaggi, beni relazionali, beni storici e naturali, ecc.).

Dovremo abituarci a “nutrirci di immaterialità” al pari di quanto facciamo con i beni materiali, affermando dunque la tesi che la soluzione ai problemi della nutrizione nel mondo si risolve anche con l'alimentazione immateriale della nostra anima e mente, cioè, modificando sostanzialmente i nostri comportamenti di consumo e relativi stili di vita. In sostanza, si vuole affermare che il problema della povertà e della mancanza delle risorse naturali in grado di “sfamare” il pianeta è una questione *derivata* da altre variabili prioritarie che, se non affrontate con decisione e consapevolezza, non comporteranno alcun vero risultato credibile.

È l'autentica soluzione possibile ai problemi posti dallo Sviluppo Sostenibile è il “bandolo della matassa” che sbrogliava l'esistente complessità e indica la nuova

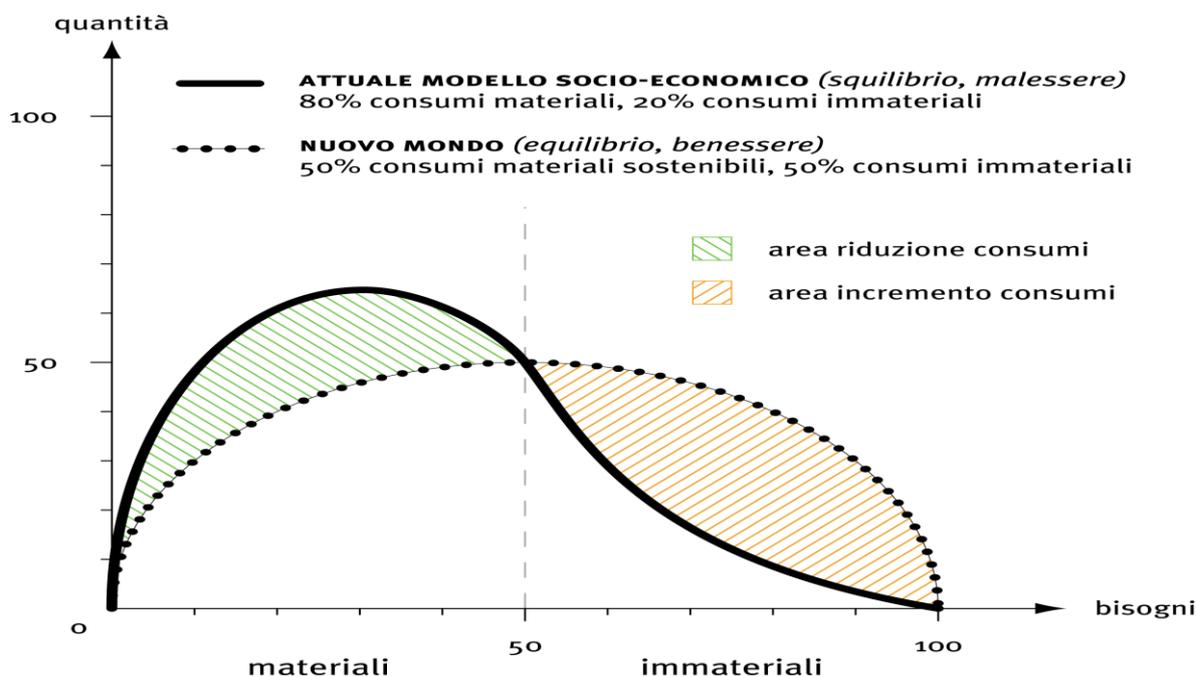
---

<sup>15</sup> Questo modello è applicabile ai paesi evoluti o in via di sviluppo, non alle società primitive o “povere”.

“Via”.

Questo concetto di base, semplice e immediato è qui rappresentato in maniera schematica nella tavola che segue.

### ***Sviluppo per trasformazione dei bisogni<sup>16</sup> - Né crescita, né decrescita.***



Modello originale Planet Life Economy Foundation©

Per Bisogni Immateriali intendiamo la fruizione di beni economici collegati a: arte, musica, sport, intrattenimento, svago, lettura, cinema, TV, internet, cultura, turismo, wellness, ICT, mutualità, beni storici, beni naturali, beni relazionali, ecc. Anche beni materiali collegati ai bisogni immateriali.

A parità di reddito e di PIL, diminuendo nel tempo i consumi prevalentemente materiali e incrementando quelli di natura immateriale, la qualità della vita e il benessere generale sia dell'individuo, sia della società, sia dell'ambiente nel suo complesso migliorano nettamente, così come il valore aggiunto economico.

Ciò è dimostrato dalle seguenti evidenze.

1)-Diminuendo i consumi materiali, si consumeranno meno materie prime, energia, risorse scarse, così abusando meno del pianeta, e permettendogli di sostenere meglio le necessità delle future generazioni: *migliora la sostenibilità ambientale.*

2)-Diminuendo il consumo di beni di natura materiale si riducono gli impatti che la trasformazione, distribuzione e consumo di questi beni hanno sull'ambiente, l'inquinamento e il deterioramento di ogni eco-sistema esistente: *migliora la*

<sup>16</sup> Il modello è solo un riferimento di carattere generale in quanto in ogni società diversa, e per ogni individuo i rapporti tra beni materiali e immateriali cambiano. È dunque importante apprezzare la logica qui espressa, e cioè quella di una progressiva trasformazione dei bisogni al fine di pervenire a un equilibrio che ben bilancia la tipologia dei consumi di natura diversa (materiali e immateriali).

*fruibilità dei beni naturali e la vitalità complessiva dell'ambiente*

3)-Aumentando il consumo dei beni e bisogni di natura immateriale l'individuo recupera una migliore consapevolezza della propria persona, la percezione del valore del "tempo", la capacità di comprensione delle cose che lo circondano. Migliora la sua capacità di relazione sociale con altri soggetti e individui, la fiducia in se stesso e negli altri, il contatto con la natura, la bellezza, la spiritualità: *migliora la qualità della vita e la felicità.*

4)-Con l'aumento della consapevolezza complessiva derivante dall'aumento dei consumi dei bisogni di natura immateriale, migliora la capacità di discernere marchi, prodotti e imprese che siano in grado di offrire beni materiali di natura sostenibile. Prodotti cioè che hanno minori impatti ambientali e sociali. Nel tempo tutti i beni di natura materiale saranno, dunque, pienamente sostenibili e pienamente fruibili, senza più doverci preoccupare della loro scarsità o impatti negativi: *aumenta la possibilità di sviluppo complessivo dei consumi.*

5)-A parità di spesa, sostituendo beni materiali - normalmente a minor valore aggiunto - con quelli di natura immateriale - normalmente ad alto valore aggiunto -, migliora il valore aggiunto complessivo dell'economia: *aumenta il benessere di una determinata società.*

6)-Con il travaso dei bisogni da materiali a immateriali ed essendo questi ultimi più "Labor Intensive" migliora nettamente il rapporto capitale-lavoro: *aumenta l'occupazione complessiva.*

7)-Aumentando l'occupazione dedicata alla produzione e servizi di natura immateriale, prevalentemente legati a professionalità, culture e beni locali, migliora la motivazione, la passione, la produttività del lavoro impiegato nonché l'integrazione di queste risorse con gli scopi delle comunità locali: *migliora la qualità del lavoro.*

8)-Con un maggiore e migliore utilizzo di risorse umane dedicate alla valorizzazione degli orgogli locali, aumenta la possibilità di collaborazione e cooperazione con altre realtà territoriali e sociali favorendo l'integrazione sinergica di tutte le risorse: *migliora la coesione sociale.*

9)-Trasformando tutti i vecchi malsani o deturpanti beni materiali in altrettanti beni sostenibili, e riconvertendo, restaurando, ricostruendo le esistenti infrastrutture e territorio ferito, in linea con questi modelli culturali, si avvia, di fatto, un nuovo lunghissimo, positivo, sano ciclo economico: *si moralizza l'economia di mercato, rendendola così sostenibile.*

10)-Aumentando la fruizione di beni immateriali si favorisce lo sviluppo della ricchezza del Paese Italia che dispone in maniera abbondantissima di questa

tipologia di beni, implicando, dunque, lo sviluppo di un'economia esemplare, caratteristica, durevole e sostenibile nel tempo: *migliora la competitività, il valore aggiunto e il benessere dell'Italia.*

Come è possibile capire, il modello qui rappresentato promuove un diverso ordine di offerta in parallelo a una consapevole domanda che ridefinisce mercati, stili di vita e struttura dei consumi: è un modello "Win Win", in cui tutti vincono, nessuno perde.

Infatti, il modello appare particolarmente efficace e realizzabile perché *si fonda sull'interesse concreto e genuino di tutte le parti* che compongono il mosaico della Sostenibilità, senza rinunce o limiti imposti, economia inclusa.

Non si tratta di rivoluzionare nulla, ma solo quello di prendere consapevolezza dell'importanza assoluta e strategica dei beni e bisogni di natura immateriale al fine di meglio definire le priorità e le relative politiche di sviluppo.

Questa evoluzione intende tuttavia mantenere e proteggere quegli aspetti positivi che da sempre hanno caratterizzato il ruolo dell'economia per il progresso dell'umanità: lavoro, responsabilità, incrocio e scambio delle culture, evoluzione della scienza, delle tecnologie e della filosofia morale, conoscenza e cultura, emancipazione della donna, benessere della gente.

In altre parole è la soluzione percorribile per l'economia per inserirsi naturalmente all'interno dei cicli armonici dell'evoluzione dell'universo e della nostra specie umana. Tutto continua ad evolversi senza dover necessariamente perseguire stili di consumo uguali per tutti, ciascuno identificando, secondo i propri mezzi, quell'equilibrio che gli consente di ritrovare il proprio stato di benessere, armonia e felicità.

### **L'evoluzione dei bisogni e degli stili di consumo**

Il modello proposto è particolarmente attento non solo alle attività strategiche e organizzative delle imprese ma, soprattutto, all'evoluzione della soddisfazione della gente, così meglio cogliendo tutte le opportunità per una evoluzione costante dell'offerta in parallelo alla possibilità di generare un più consistente *Valore Aggiunto*.

Osservando la tipologia dei bisogni della gente è infatti possibile comprendere come le diverse necessità, in verità, non cambiano mai nel tempo: cambia la tipologia dei beni offerti nel mercato, non i fondamenti comportamentali che motivano lo stato di *bisogno*<sup>17</sup>.

Inoltre è fondamentale osservare come, in parallelo all'evoluzione della tipologia di

---

<sup>17</sup> Il bisogno di trasporto, ad esempio, è lo stesso di sempre: un tempo si andava a piedi, poi nei carretti, poi nei treni, poi nelle auto, poi negli aerei, ecc. Il bisogno di vestirsi, ad esempio, è sempre lo stesso: cambia il prodotto, il tipo di tessuto, lo stile, ma, in fondo, non è cambiato nulla nei secoli. E così via.

questi bisogni, la crescente trasformazione dei prodotti di base, la progressiva aggiunta di elementi di servizio o di tecnologia impiegata, l'applicazione di prezzi giusti, aumenta il Valore Aggiunto ad essi collegato.

Tuttavia questo Valore Aggiunto non è rapportato agli aspetti puramente materiali contenuti nei beni o servizi offerti sul mercato per soddisfare questi bisogni ma, al contrario, *si evolve in maniera inversamente proporzionale al suo contenuto tangibile.*

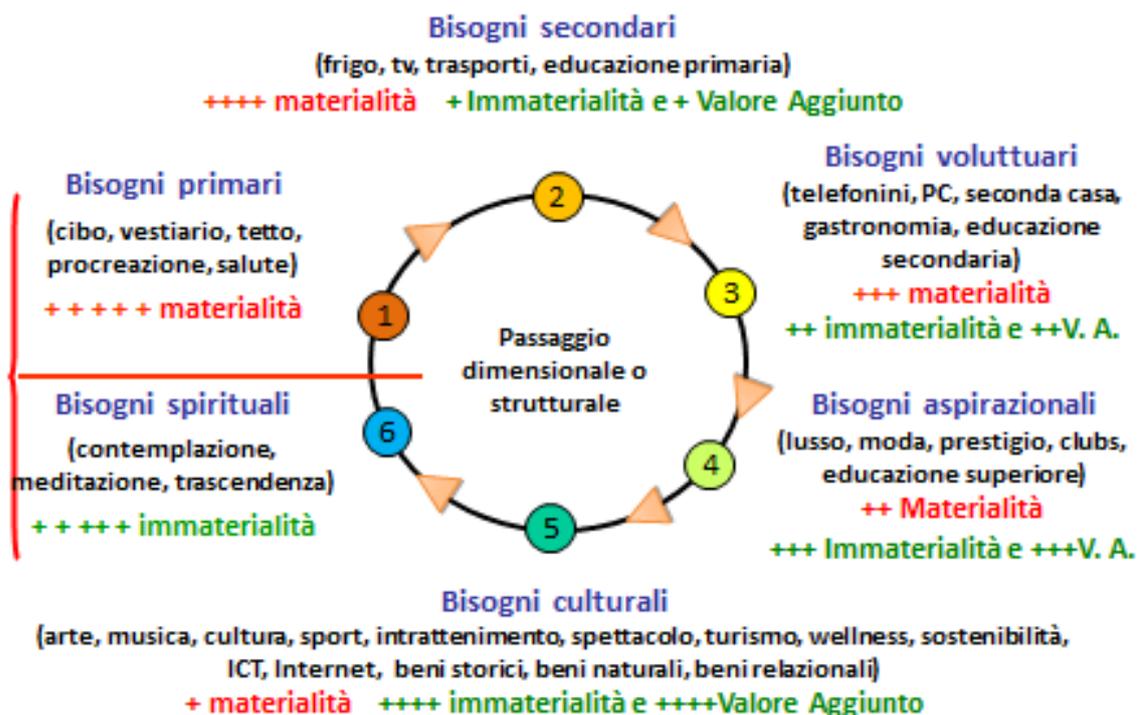
E' possibile, dunque, pervenire a una sintesi fondamentale per la quale il Valore Aggiunto, e cioè lo scopo primario e perno centrale per il benessere di una qualunque impresa o comunità, è strettamente collegato al contenuto immateriale o intangibile del bene offerto: *maggiore è la materialità contenuta in un determinato prodotto, minore è il Valore Aggiunto. Maggiore è l'immaterialità presente in un determinato prodotto o servizio, maggiore è il Valore Aggiunto.*

Questa osservazione critica è assolutamente fondamentale nell'analisi dei comportamenti economici sia delle imprese sia della gente a livello di stili di consumo, benessere e qualità della vita: è la leva strategicamente più rilevante in senso assoluto per impostare una corretta pianificazione evolutiva delle attività, soprattutto, per le PMI di territorio

## Mappa dell'evoluzione dei Beni e Bisogni

Modello originale di PLEF

### Segmentazione dei bisogni e relazione tra Valore Aggiunto e Immaterialità



Il modello qui proposto è particolarmente utile sul piano dell'impostazione strategica di ogni singola impresa perché le aiuta a comprendere bene come meglio utilizzare le proprie variabili immateriali ai fini di un'evoluzione progressiva della propria attività inseguendo tipologie di prodotti e servizi a maggiore Valore Aggiunto.

Inoltre, seguendo le logiche della mappa con le relative evoluzioni della tipologia dei bisogni è possibile osservare che il *grado di replicabilità* è inversamente proporzionale allo stadio evolutivo dei bisogni stessi: maggiore è la presenza di contenuti immateriali, minore è la possibilità di replicare, copiare, delocalizzare quel tipo di bene offerto sul mercato.

Ciò è facilmente intravedibile soprattutto all'interno dei *bisogni di natura culturale* (arte, musica, sport, cultura, intrattenimento, spettacolo, editoria, wellness, turismo, ICT, internet, beni storici, beni naturali, beni relazionali, ecc.) per il fatto che la presenza di contenuti immateriali è normalmente collegabile a fattori non strettamente oggettivi, razionali, precisamente descrivibili, ma colgono aspetti e componenti di natura emozionale collegati al livello culturale e la sensibilità della gente che li desidera e li fruisce. Questa tipologia di bisogni sono a loro volta soddisfatti, ideati, elaborati, proposti dall'uomo o dalla natura stessa al fine di alimentare correttamente quelle legittime aspirazioni di benessere e bellezza che la gente più desidera.

Entrambe queste condizioni non sono normalmente replicabili o riproducibili in luoghi e situazioni diverse da dove sono originate: l'emozione che offre un determinato paesaggio, in una determinata stagione, luogo e circostanza non può essere replicata nella stessa tipologia di sensazioni in nessun'altra località.

L'emozione che ispira un determinato brano musicale o un dipinto, non può prescindere dall'artista che l'ha originalmente creata e non può essere replicata da alcuno nella stessa precisa ideazione e conformazione.

La maestosità di un'arena romana o di un palazzo rinascimentale non può essere espantata dal territorio o riprodotta altrove, e continuerà a produrre ricchezza e Valore Aggiunto nel suo territorio nei secoli dei secoli, purché non deturpati o lasciati decadere in uno stato di abbandono.

In questo senso si conferma il collegamento strettissimo che esiste tra l'uomo e la natura che gli permette di esistere: solo la natura e l'uomo sono in grado di trasmettere o recepire *emozioni*.

Questo particolare aspetto è fondamentale per l'elaborazione di strategie competitive perché il fondamento più importante del pensiero strategico è proprio quello di poter vantare sui propri prodotti e servizi offerti quegli aspetti e caratteristiche particolari a elevato contenuto immateriale, uniche, distintive.

Osservando, infatti, l'evoluzione di questi bisogni si conferma che soprattutto i bisogni di natura *aspirazionale e culturale* non solo vantano elevatissimi "Valori Aggiunti" collegati all'alta presenza di componenti immateriali, ma sono

fondamentalmente non riproducibili dai concorrenti diretti, così permettendo un'offerta originale e caratteristica, in grado di durare nel tempo, se correttamente gestiti e protetti .

Questo aspetto è addirittura palese se parliamo di bisogni di natura *spirituale*, dove il Valore Aggiunto è infinito e la replicabilità - per quella specifica religione - è nulla.

Un altro aspetto fondamentale collegato all'osservazione di questa mappa è che, normalmente, maggiore è la presenza di immaterialità, minori sono le necessità di capitale necessario per poterle sviluppare, come già anticipato: un designer ha bisogno solo delle proprie capacità e sensibilità stilistiche, che prescindono dai capitali necessari per sviluppare questa capacità. La stessa cosa si può osservare per un artista che compone una musica o realizza un quadro. O per chi è capace di sviluppare *capacità relazionali* in grado di realizzare solo con l'impiego della propria professionalità individuale. O per chi conduce una vita spirituale esemplare. O per un determinato territorio la cui esistenza di beni naturali, storici e culturali è intrinsecamente ancorata a uno specifico luogo, senza possibilità di estirpazione o riproducibilità. L'argomento è particolarmente utile per tutti coloro che intendono perseguire nuove attività imprenditoriali e, soprattutto, per i giovani.

Infine, la mappa mette in evidenza come l'Italia sia naturalmente ricchissima di beni che mostrano i più elevati livelli di immaterialità quali i beni aspirazionali e quelli culturali, anche includendo quelli di natura prettamente spirituale. La presenza di questa tipologia di beni si verifica in tutti i suoi territori e, soprattutto, nelle regioni del centro sud, quelle che, apparentemente e secondo l'attuale modello economico, sembrerebbero più povere o strutturalmente svantaggiate: l'Italia nel suo complesso detiene circa il 60% del patrimonio universale dei beni storici, naturali, culturali esistenti sull'intero pianeta<sup>18</sup>.

L'Italia è anche, pertanto, il paese potenzialmente più ricco del mondo in un prossimo futuro, con fortissimi presupposti strategici in grado di sviluppare economie ad elevatissimo Valore Aggiunto, perfettamente sostenibili e con un contenuto di forte attrattività, piacere e benessere complessivo.

Questa mappa, infine, ha la caratteristica di poter essere applicata a ogni tipologia di impresa, di mercato, di nazione anche se, come abbiamo già osservato, è particolarmente praticabile per PMI di territorio in Italia.

E' una mappa senza tempo e universale, perché adattabile ad ogni civiltà presente e futura.

### **3) Le implicazioni applicative della Renaissance Economy all'interno della cultura d'impresa**

La Renaissance Economy non è tuttavia un modello teorico, non è un modello sistematizzato di natura accademica perché ha come finalità la concreta, efficace e

---

<sup>18</sup> Stime dell'Unesco.

immediata applicazione delle diverse prassi gestionali all'interno delle normali attività operative dell'impresa.

Combinando quegli elementi di principio e riferimenti concettuali universali già citati assieme al pragmatismo gestionale dell'impresa è così possibile rendere praticabile questi orientamenti in qualunque organizzazione aziendale semplice o complessa.

In altre parole è un *modello gestionale*, e non solo un riferimento scientifico, filosofico o teorico-accademico.

Applicando questo particolare criterio alle attività operative dell'impresa, ogni singola funzione o fattore produttivo assume una luce diversa in grado di orientare correttamente le attività di ogni impresa a prescindere dal suo stato iniziale e dalle sue dimensioni.

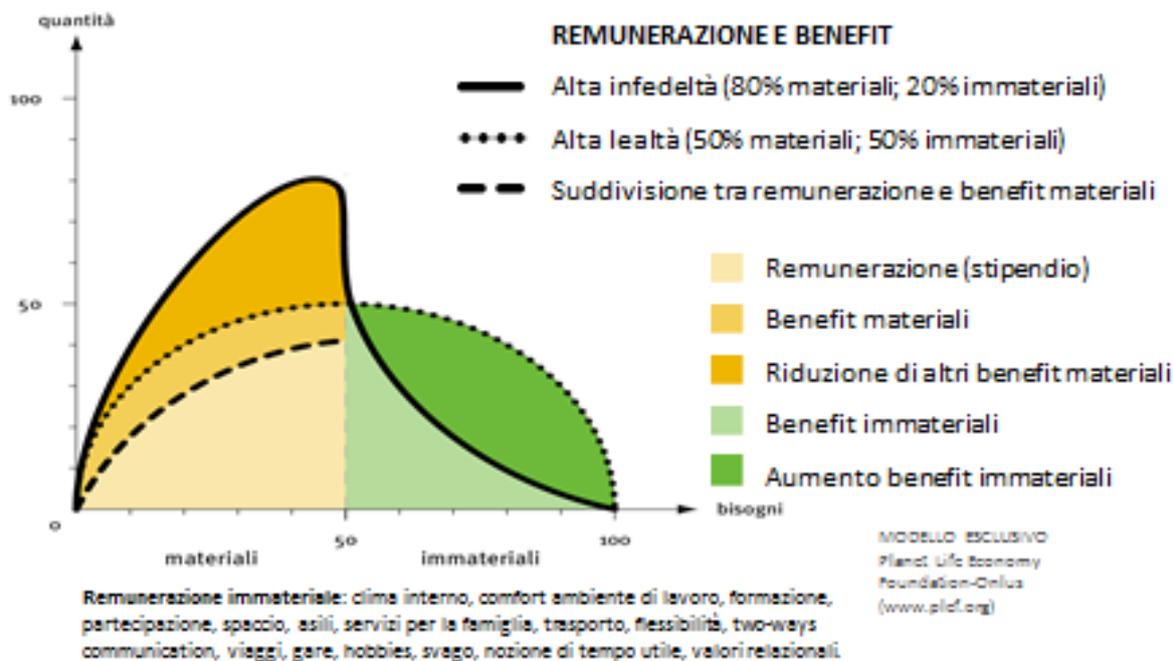
Sulle Risorse Umane, ad esempio, è possibile integrare una politica di remunerazione materiale basata solo sullo stipendio e incentivi monetari, con una remunerazione di *natura fondamentalmente immateriale*:

- a) *la qualità e vivibilità del posto di lavoro* (luce, colori, piante, arredamento, musica, spazio)
- b) *lo sviluppo di servizi o accorgimenti organizzativi collegati al nucleo familiare dei propri collaboratori* (flessibilità orari, ferie e permessi, spaccio, asilo, trasporti, assistenza sanitaria integrativa, socializzazione e coinvolgimento esteso a tutti i membri della famiglia)
- c) *la promozione della coesione interna infrasettoriale, infracategoriale, multilivello* (dialogo a due vie, spazio fitness e wellness, momenti associativi e di ricreazione comuni, gare, gite, cral, giornale aziendale, forme di intrattenimento e spettacolo aziendali).
- d) *lo sviluppo della dignità e professionalità di ognuno* (formazione interna, pianificazione delle carriere, sviluppo delle competenze e delle potenzialità, job rotation, ecc.).
- e) *il riconoscimento del contributo individuale al successo dell'impresa* (premi, carriera, responsabilità, partecipazione all'azionariato).

Come è possibile osservare di seguito, il modello di una corretta politica di gestione delle risorse umane ha la stessa configurazione di quella della trasformazione dei bisogni, e cioè quello di comprendere l'importanza dei fattori immateriali ad essa collegati – rispetto a quelli di natura materiale - e di pianificare una progressiva trasformazione della propria politica di remunerazione negli anni.

# IMPRESA DEL BENESSERE

## FEDELTA', MOTIVAZIONE E REMUNERAZIONE



1

La tabella mostra - come in quella già più sopra commentata - la possibilità di trasformare nel tempo una parte della remunerazione materiale con una di natura immateriale, così equilibrando le due tipologie di remunerazione *a parità di costo*.

Infatti, questa politica di vero *welfare*, può inizialmente essere avviata senza investimenti aggiuntivi e senza intaccare l'attuale ripartizione del Valore Aggiunto di ogni impresa, solo trasformando componenti marginali di remunerazione monetaria (soprattutto quelle che esasperano la produttività e il raggiungimento degli obiettivi annuali) con quelle di remunerazione immateriale.

Una politica solo monetaria svilupperà infedeltà e bassa partecipazione complessiva alla gestione dell'impresa, perché basterà un'offerta di un concorrente anche di poco superiore all'attuale remunerazione per favorire la mobilità del collaboratore. Una politica equilibrata tra le due componenti, determinerà, invece, motivazione, gratitudine, fedeltà, partecipazione, proattività, responsabilizzazione, produttività, gratuità senza più conflitti sul lavoro e con minimi rischi di mobilità.

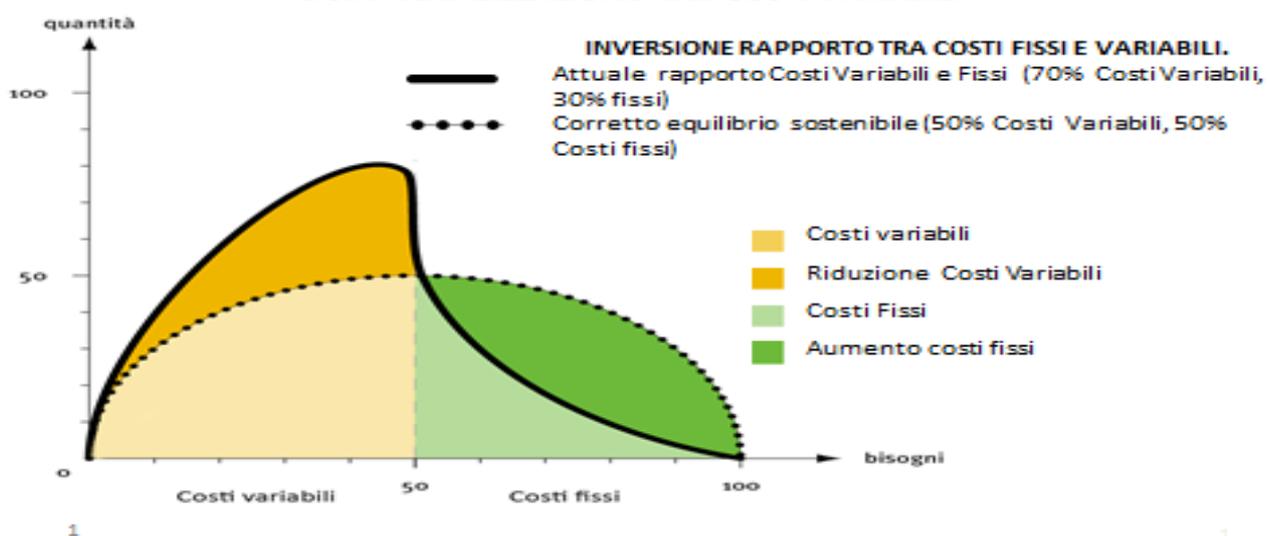
Sulla struttura dei costi gestionali, la stessa mappa di progressiva trasformazione tra le componenti materiali e immateriali presenti all'interno di ogni impresa porta ad una clamorosa rivisitazione delle tradizionali politiche "efficientistiche" che vedono nel taglio e ridimensionamento dei "Costi Fissi" (personale, investimenti marketing,

outsourcing, uffici, ecc.) il riferimento guida per una presunta “Corretta” gestione operativa.

Dal punto di vista di una giusta politica di sostenibilità, ci si dimentica che la componente “materiale” dei costi d’impresa *non si trova nei “Costi Fissi”, ma solo in quelli “Variabili” di produzione, trasporto, logistica, magazzino*. Nei Costi fissi, invece troviamo tutte le componenti di natura “Immateriale” che normalmente determinano la reale capacità competitiva dell’impresa e il vero valore esclusivo, come più oltre osservato.

Nella tabella che segue – e che reitera la metodologia di approccio di trasformazione tra le componenti materiali e immateriali di ogni osservazione - si evince che una corretta gestione aziendale dovrebbe prevedere una specifica attenzione al ridimensionamento dei costi variabili smaterializzandoli al massimo. In parallelo e in relazione ai risparmi possibili, si aumenteranno i costi fissi nelle loro componenti più strategiche, come appena oltre osservato: *esattamente l’incontrario di quanto si insegna nelle università, nelle scuole di economia aziendale e si pratica nelle imprese*

## CATENA DEL VALORE SOSTENIBILE E SMATERIALIZZAZIONE DEI COSTI VARIABILI



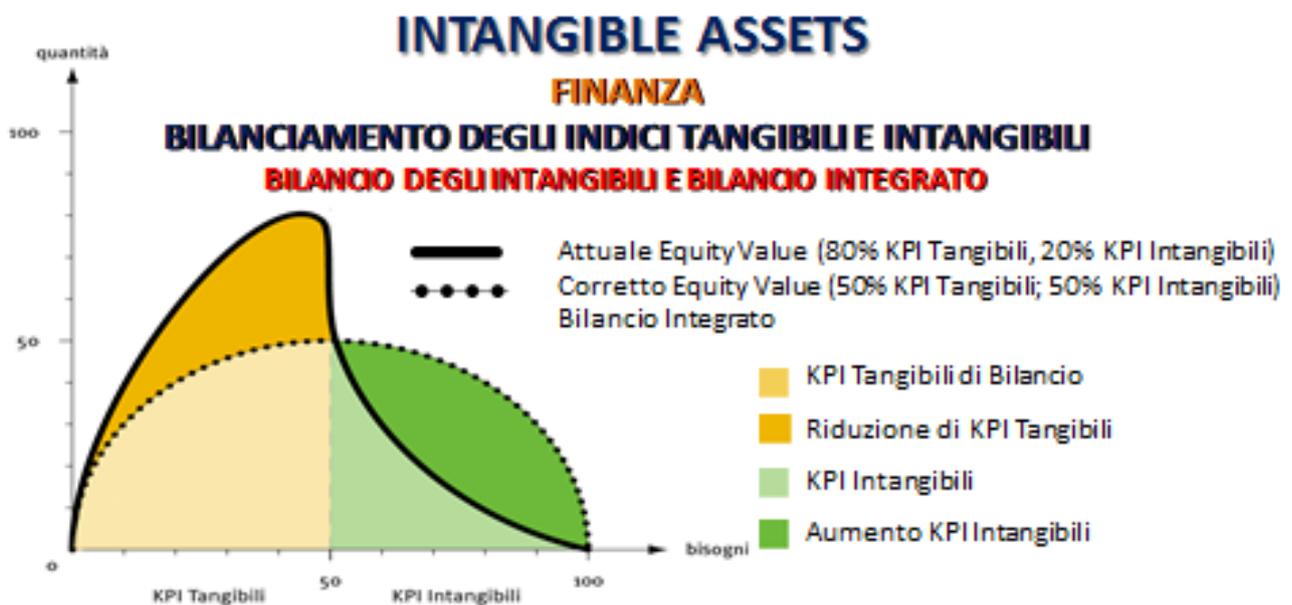
Dunque, l’ottica di una sana cultura d’impresa dovrebbe in primo luogo osservare come contenere e ridurre al minimo l’utilizzo delle componenti di costo che impiegano materiali scarsi, non riciclabili, non degradabili, inquinanti. Gli imballi, ad esempio, rappresentano uno degli elementi che generano costi spesso elevatissimi sia per il consumatore finale (che li paga nel prezzo finale), sia per la società civile (per i costi di ritiro, smaltimento e inquinamento ambientale), sia per l’ambiente (utilizzo di risorse scarse, inquinamento, minore vitalità eco-sistemica).

Nel conto economico di un’impresa, soprattutto quelle di largo consumo, il costo degli imballi è anch’esso elevatissimo perché incide su tutte le variabili della *Supply*

*Chain* oltre al costo specifico: spazi di produzione, investimenti per le linee di packaging, magazzino, trasporti, informatica gestionale, ecc.

Una riduzione dei costi variabili di produzione, senza toccare la qualità delle materie prime e funzionalità dei prodotti e servizi immessi sul mercato, produce importanti risparmi e maggiore Valore Aggiunto che può essere impiegato per “*umentare*” anziché “*diminuire*” i Costi Fissi così rendendo ben più solida e competitiva l’impresa stessa: aumento degli investimenti in risorse umane, nella remunerazione immateriale, negli investimenti in Ricerca e Sviluppo, negli investimenti Marketing a sostegno delle proprie attività, ecc. Anche il profitto ne beneficerà sia direttamente (per effetto di un aumento del Valore Aggiunto complessivo) sia per effetto del miglioramento della performance competitiva dell’impresa.

Sulla Finanza, ad esempio, è possibile integrare i tradizionali indici o KPI<sup>19</sup> di bilancio – normalmente collegati a beni e valori monetari (materiali) – con una puntuale misurazione di tutti i valori o KPI di natura immateriale così migliorando la comprensione del reale valore dell’impresa.



- KPI Intangibili:** 1) **ETICA:** responsabilità, correttezza, autostima, libertà, coscienza, integrità. 2) **LA FORZA DEL SAPERE:** ricerca, know.how, distintivo, protezione, sviluppo, esperienza, innovation-renovation. 3) **MOTIVAZIONE E APPAGAMENTO:** fedeltà d’impresa, orgoglio, partecipazione, coinvolgimento, pro-attività, co-partecipazione, sicurezza sul lavoro. 4) **FORMAZIONE:** ricerca e sviluppo originale, formazione interna, learnign organization. 5) **RADICAMENTO TERRITORIO:** distintività, irreplicabilità, km zero, comunità. **VINCOLI AMBIENTALI:** bio-imitazione, vitalità ecosistemi, autosufficienza, vitalità eco-sistemi, tempo giusto. 7) **IL VALORE DEL MARCHIO:** notorietà, riconoscibilità, originalità, autenticità, leadership, 8) **IL RACCORDO CON IL CLIENTE:** fedeltà, fiducia, sicurezza, CRM, sicurezza, qualità. 9) **IL RACCORDO CON GLI ALTRI SOGGETTI INTERESSATI:** reputazione, reti eccellenti, sinergie.

Ancora un volta è possibile migliorare l’attività finanziaria, l’equity value ed il corretto raccordo con il mercato di un’impresa utilizzando lo stesso schema

<sup>19</sup> KPI = Key Performance Indicators

evolutivo che abbiamo già visto diverse volte. Si suggerisce cioè di trasformare progressivamente tutti quei KPI o indici di bilancio che sono incompatibili con le filosofie di una giusta sostenibilità (es: outsourcing di attività proprie trasferendole su organizzazioni che producono apparenti risparmi, ma che inquinano, o utilizzano lavoro nero, o evadono le tasse) con nuovi KPI di natura immateriale. Oppure quella ancora più semplice di aggiungere nuovi KPI di natura immateriale a quelli tradizionale di natura materiale, fino ad un bilanciamento delle due componenti: solo allora sarà possibile ottenere una corretta “Equity Value” dell’impresa che *tiene conto di tutti gli indici in grado di creare valore nell’impresa*.

Infatti, è noto a tutti i manager che i Bilanci non sono nella realtà i veri indicatori del giusto valore dell’impresa sia perché quegli importi non sono necessariamente esatti – ed infatti per ogni acquisizione si fanno sempre le *Due Diligence*<sup>20</sup> per accertare l’ammontare corretto – sia perché il vero valore dell’impresa si basa prevalentemente su elementi di natura immateriale non necessariamente valorizzati nei bilanci.

L’argomento è per altro in grande evoluzione negli ultimi anni con la realizzazione dei “Bilanci degli Intagibili” che si aggiungono ai bilanci tradizionali dando forma ai “Bilanci Integrati” più veritieri della giusta rappresentazione valoriale dell’impresa.

L’argomento, tuttavia non verte solo sul superamento e miglioramento delle politiche finanziarie delle imprese, ma modifica l’intera cultura gestionale riportandola ad un suo più corretto governo. Se per esempio si inserisce come PKI intangibile il valore del marchio<sup>21</sup> o la fedeltà e reputazione della marca, sarà probabile che il management sarà incentivato sulla ottimizzazione di questa voce – al pari di come agisce sulla ottimizzazione degli altri indici di bilancio – reinvestendo nel marketing anziché deprimerlo. Se per esempio si inserisce come KPI “l’intergità” del proprio personale, sarà probabile che si opterà per una politica di maggiore selezione e qualificazione del proprio personale, così migliorando la capacità propulsiva della propria impresa eliminando possibili distorsioni onerose.

E così via: l’intera cultura d’impresa sarà “sanata” senza più distorsioni speculative di breve periodo e si instaurerà una vera politica di sviluppo e di benessere per tutti i soggetti interni ed esterni che lavorano per l’impresa.

*Anche la Finanza ritroverà il suo equilibrio, senza più speculazioni distruttive.*

### Sulla strategia competitiva dell’impresa

Questo è l’aspetto forse più importante per un corretto sviluppo competitivo e sostenibile di un’impresa.

---

<sup>20</sup> La “Due Diligence” è quell’attività di controllo dei valori inseriti in bilancio operata dall’impresa acquirente nei confronti dell’azienda in via di acquisizione.

<sup>21</sup> Normalmente il valore del marchio non è ascrivibile come voce di bilancio salvo quando lo si acquisisce. Nel caso, figura sotto la voce “Avviamento”.

Spessissimo infatti, le nostre imprese peccano di presunzione liquidando questo argomento frettolosamente e rivolgendo la propria attenzione esclusivamente alle attività operative quotidiane sull'altare dell'emergenza e del risultato di breve per garantire la sopravvivenza dell'organizzazione. Non ci si rende conto tuttavia che per ottenere risultati non solo di breve periodo ma, soprattutto, di lungo periodo occorre una corretta impostazione strategica. Se non si sa dove si vuole andare e non si conoscono le caratteristiche distintive in grado di sostenere la differenziazione competitiva della propria offerta, è inevitabile la rincorsa al prezzo minimo, alla diminuzione del Valore Aggiunto alla progressiva riduzione dei costi interni e perdita di capacità gestionali: una *maledetta spirale involutiva* che porterà l'impresa alla sua fine nel medio-lungo periodo.

Pertanto è fondamentale pensare in chiave di "*Posizionamento Competitivo Sostenibile*" ispirato a sua volta da tutto quanto è già stato sopra menzionato.

La tavola dell'evoluzione dei bisogni e quella dell'elencazione delle componenti immateriali d'impresa appaiono particolarmente utili per questa attività che può essere svolta da chiunque, anche senza la necessità di un esperto della materia.

Proprio al fine di rendere ancora più pratica la comprensione di questo aspetto imprescindibile, affronterò questo argomento nel paragrafo che segue, con una specifica applicazione alle PMI di territorio.

Insomma, applicando questo modello gestionale ne deriva la composizione di una nuova cultura gestionale complessivamente armonica e pragmatica, senza limitazioni di tempo, dimensione o luogo.

#### **4) La rigenerazione delle PMI di territorio e la competizione globale.**

In questa ultima sezione tratterò il tema di come l'evoluzione dell'economia in atto può essere concretamente attuato all'interno delle PMI di territorio per lo sviluppo di una vera strategia competitiva in grado di contrastare, anzi, prevalere sullo strapotere delle grandi imprese.

Il punto di partenza è quello di rendersi conto che è pericoloso percorrere strade già ben presidiate da queste imprese o imitarne i comportamenti perché si incorrerebbe in un sicuro insuccesso. Infatti, il grande gruppo potrà sempre batterti quando e come vuole sul tuo stesso terreno. Inoltre, lo sforzo di emulare i *grandi* su determinati argomenti (efficienze, costi, presenza sui mercati, distribuzione nei canali di vendita, ecc.) è ben più oneroso – producendo dunque un minore Valore Aggiunto (VA) - e determina nel tempo una debolezza relativa incolmabile. Oltre a tutto, richiede uno sforzo culturale, organizzativo, finanziario improbo, defocalizza l'impresa sulla capacità di fare leva sulle proprie forze distintive (primo principio strategico) limitando ulteriormente la propria capacità di competere.

In grande sintesi, la competizione globale tende ad affermare modelli comportamentali *poco accessibili o utili alle PMI* improntati su:

### 1) Massime economie di scala ed efficienze

Poiché la competizione è globale, è logico che, potendo confrontare i prezzi su scala planetaria, si avvantaggiano quelle organizzazioni eccellenti sul piano delle efficienze gestionali normalmente legate a un'economia di scala (dimensione complessiva dell'offerta), esternalizzazione e variabilizzazione dei costi fissi (Outsourcing<sup>22</sup>), possibilità di collocare le produzioni dove i costi sono più ridotti (Delocalizzazioni), centralizzazione delle strutture organizzative (uffici direzionali in un'unica sede) e della finanza (paradisi fiscali o località dove si applicano le minori tassazioni complessive). Tutto questo porta a una cultura gestionale "tossica" per le PMI, perché le allontana dalla loro vera anima e valori fondanti che le grandi imprese, al contrario, non potranno mai replicare.

### 2) Concentrazioni, fusioni, alleanze internazionali.

In realtà questo argomento è affine al primo, in quanto anche per questo aspetto è l'efficienza e la dimensione competitiva il fattore primario che spinge le organizzazioni a muoversi su questo terreno.

Al di là di alcuni vantaggi competitivi strategici derivanti da queste operazioni (eliminazione di concorrenti, acquisizione di Know-How e di tecnologie, acquisizione di marchi e brevetti, introduzione a nuovi canali di vendita, ecc.) è normale che il risultato concreto più rilevante e diffuso sia rappresentato dalle *razionalizzazioni organizzative* che, in pratica, vogliono dire: riduzione del personale impiegato. Per le PMI, l'argomento verte solo sul piano del rafforzamento competitivo e strategico, ma non vale sul piano della filosofia del taglio dei costi fissi, come abbiamo appena sopra osservato.

### 3) Conformità agli indici finanziari condizionanti.

L'autorevolezza competitiva, la possibilità di acquisire clienti o accesso a una distribuzione privilegiata è spesso legata alla capacità dell'impresa di dimostrare coerenza e solidità rispetto agli indici finanziari oggi vigenti presso gli analisti di bilancio, le borse e gli istituti internazionali di *Rating*.

Questo comporta la creazione presso le imprese di specifici apparati funzionali di elevata specializzazione, normalmente collocati all'interno della stessa organizzazione (legali, fiscalisti, amministrativi, finanziari, *investor relators*<sup>23</sup>, ecc.). Questo comporta costi elevati e complessità organizzative difficilmente accessibili alle PMI che devono, al contrario, trovare una propria *Via percorribile* e non imitabile dai grandi gruppi.

### 4) Utilizzo di tecnologie spinte, costose, difficili da praticare

---

<sup>22</sup> Si affidano a organizzazioni esterne alcuni servizi e attività dell'impresa: paghe e contributi, servizi generali, ICT, amministrazione, Ricerca e Sviluppo, relazioni esterne, produzioni, ecc. con una netta diminuzione dei relativi costi complessivi. Peccato che, così facendo si perde Know-How interno, flessibilità nell'agire, lealtà dei propri collaboratori, integrazioni e sinergie strategiche.

<sup>23</sup> Specifiche figure professionali il cui scopo è quello di saper dialogare con la borsa, gli analisti finanziari, le strutture di investimento, le banche e tutti gli Stakeholder dell'impresa che stanno investendo nell'impresa (inclusi gli azionisti).

Per le imprese che operano sul mercato – salvo i beni e servizi di natura culturale e spirituale -, è normale che chi dispone delle più avanzate tecnologie produttive esistenti al mondo, goda di espliciti vantaggi competitivi sia legati all'innovazione di prodotto (qualificazione dell'offerta), sia alla riduzione dei costi variabili di produzione (efficienza e produttività).

Il problema è che l'accesso a queste nuove tecnologie è sempre costoso, per cui se ne avvantaggia colui che dispone di enormi economie di scala, di potenti centri di ricerca e sviluppo, di elevati capitali, margini operativi (profitti), *CashFlow* (flussi in cassa, e liquidità finanziaria), di accesso al credito. Questo favorisce, dunque, solo un certo tipo d'impresa (multinazionali e grandi imprese), gli operatori che agiscono in un contesto di mercato protetto (agevolazioni governative, incentivazioni, protezionismo), le imprese che operano all'interno dei grandi mercati dominanti.

#### 5) Partecipazione e protagonismo nei “tavoli che contano” e nelle consorterie organizzate.

In pressoché tutti i mercati mondiali (ma anche in quelli solo nazionali, regionali, comunali) esistono forme di aggregazione dei poteri, in cui è possibile non solo definire i contesti competitivi, i prezzi, le regole del gioco, la spartizione dei mercati, ma anche controllare o reprimere la concorrenza.

Questi contesti sono in parte legalmente riconosciuti (associazioni di categoria, tavoli di lobbying, relazioni con i media e gli opinion maker, ecc.) in parte sono illegali (cartelli, oligopoli controllati) o addirittura delinquenziali (mafie, massonerie deviate, associazioni con scopi speculativi o di governo dei poteri, consorterie di corruzione, ecc.). A questi *tavoli* particolari possono accedere per *cooptazione* solo coloro che contano o che sono utili agli scopi spesso segreti o occulti di quelle organizzazioni, al di là di quanto poi emerge sul piano della comunicazione ufficiale ed istituzionale di chi vi partecipa. Le PMI non hanno accesso a questi tavoli, salvo quelle che sono leader di uno specifico segmento di mercato.

#### 6) Cultura d'impresa complessa, evoluta ed ermetica.

La complessità della competizione globale è di tale portata che l'accesso a questa competizione è praticamente inibito alle PMI anche per gli aspetti più semplicemente manageriali, tecnici, culturali.

Le grandi *Corporation* possono, infatti, vantare altri vantaggi competitivi fondamentali legati:

- alla grande esperienza sul campo acquisita in molti decenni di attività internazionale.
- al cumulo delle sinergie operative e culturali derivanti da acquisizioni e trasferimento di Know-How da un paese all'altro.

- al consolidamento di scuole tecniche-manageriali interne - e quindi originali e non accessibili ad esterni - che permettono a queste organizzazioni di esprimere un'eccellenza culturale non replicabile né acquisibile altrove.

- al consolidamento di pratiche gestionali improntate alla chiarezza dei rapporti e delle gerarchie, ordine, politiche di remunerazione e motivazione del personale, flusso delle informazioni e modelli gestionali.

Il punto di osservazione non è, dunque, quello di entrare in collisione con la cultura collegata ai grandi gruppi o ai grandi mercati emergenti ma, da una parte, quello di meglio moralizzare il loro operato (processi di progressiva responsabilizzazione e correttezza competitiva) e, dall'altra, quello di capire quali siano le loro *variabili di debolezza strutturale che possono diventare il punto di forza e di legittimazione competitiva proprio per le PMI*.

Il rischio per le PMI è, infatti, quello di non avere le idee chiare su questi argomenti e, anziché volgere con sicurezza la direzione del proprio operato nei confronti di ciò che le permetta di sviluppare vera competitività e Valore Aggiunto, tendano a veder questa competizione globale in maniera solo emulativa cercando di replicare i *Best Cases* di questi grandi gruppi tuttavia in maniera confusa, costosa e soprattutto non utile a un loro autentico ruolo competitivo e di sviluppo nel medio-lungo periodo.

Per trovare le risposte concrete alle esigenze delle PMI di territorio occorre sempre avviare ogni ragionamento partendo dal suo perno centrale, il *Posizionamento Strategico Sostenibile*, per vederne le implicazioni sugli altri elementi essenziali.

### **Il Posizionamento Strategico Sostenibile di una PMI di territorio.**

Per una PMI che trae le sue origini in uno specifico territorio e che da esso deriva le sue forze competitive, è importante comprendere quali siano le basi semplificate del pensiero strategico che dovrebbe ispirare le proprie scelte e, soprattutto *la propria direzione* in una logica che non debba necessariamente emulare modelli strategici inaccessibili, come abbiamo appena più sopra osservato.

In grande sintesi questo pensiero strategico, segue i seguenti principi chiave:

1)-*Fare forza sulle proprie forze esclusive*, naturalmente identificandole e facendole diventare esplicito perno strategico di lungo periodo. Qui si parla di forze esclusive e non di semplici forze, intendendo esprimere il concetto che solo le *forze esclusive* non possono essere copiate o replicate da altri proprio perché "*Esclusive*" e, dunque, sono proprio quelle su cui occorre fare leva per la definizione di una propria strategia competitiva. Infatti, se una propria caratteristica *non esclusiva* dovesse essere replicata da un concorrente si svilupperebbe una lotta competitiva basata sul prezzo (a parità di offerta) implicando per le PMI una perdita nel tempo sia termini d'identità, sia di Valore Aggiunto, portandola a un'inevitabile fine.

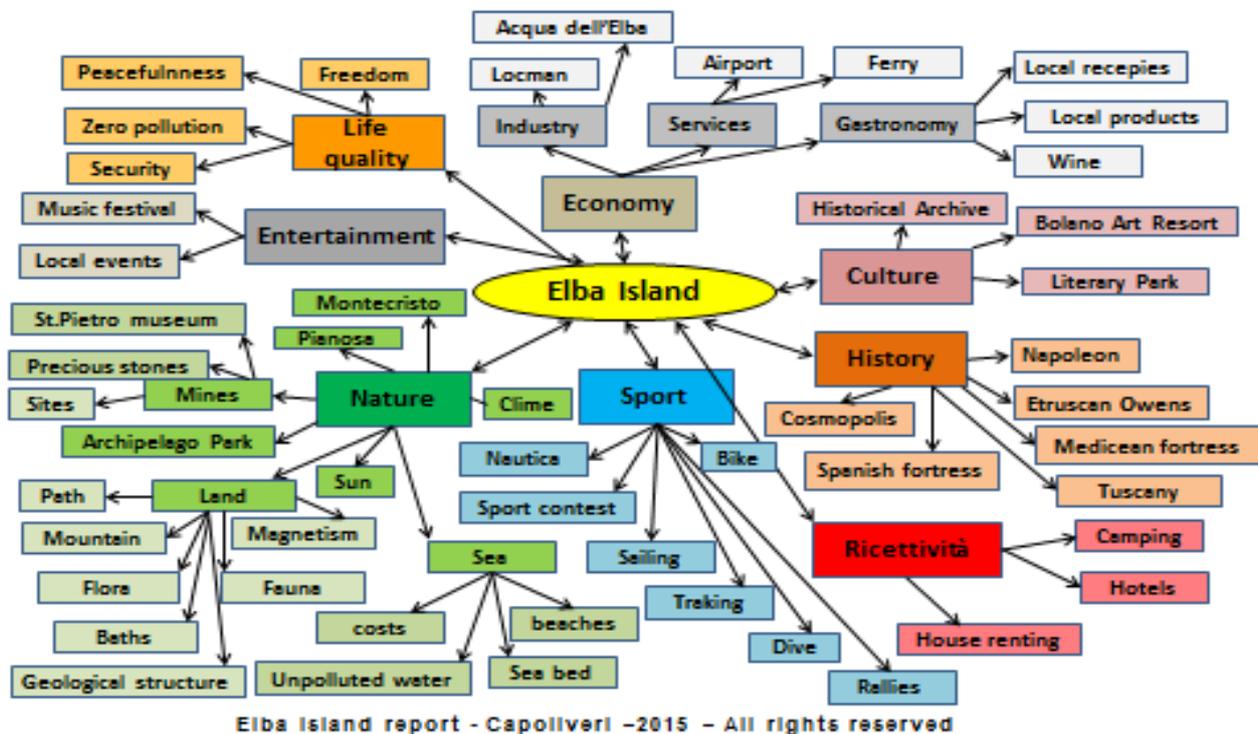
2)-*Non imitare mai nessuno più forte di te*, perché ogni tuo concorrente più forte riuscirà sempre a prevalere sul piano della competizione, là dove questa diventa diretta e mirata su di te.

3)-Isolare almeno una caratteristica esclusiva su cui far evolvere l'identità e la personalità della propria impresa, rendendola capace di generare un percorso operativo davvero unico in grado di produrre un elevato e difendibile Valore Aggiunto nel lungo periodo. Questa caratteristica esclusiva corrisponde spesso alla "Unic Selling Proposition" (unica proposizione di vendita) utilizzata per rendere efficaci le campagne pubblicitarie.

L'identificazione di queste forze esclusive è sempre possibile, tramite la realizzazione delle "Mappe di Segmentazione" tracciate a mano dall'imprenditore e dei suoi diretti collaboratori, mettendo al centro dell'analisi l'identità della propria impresa e poi ramificandola sulle base delle relative forze (esclusive e non) identificate.

Qui di seguito viene rappresentata una mappa del territorio dell'Isola d'Elba con le sue caratteristiche, così anche dimostrando che il modello applicativo delle PMI di territorio, può essere utile per posizionare strategicamente un intero territorio<sup>24</sup>.

### Segmentation Map of the Elba's Territorial Estate Existing Declared Forces



Queste stesse forze, sono poi selezionate in relazione alle loro effettive esclusività diventando il perno del corrispondente Posizionamento Strategico Sostenibile (nel

<sup>24</sup> Il caso del riposizionamento competitivo del territorio dell'Isola d'Elba è stato da me personalmente condotto su incarico della Gestione Associata del Turismo dell'isola ed è complessivamente rappresentato nel mio ultimo e-book in lingua inglese e destinato ai mercati internazionali, distribuito da Amazon: Renaissance Economy (maggio 2016).

caso, ad esempio: Cosmopolis<sup>25</sup>, Napoleone, miniere, magnetismo, varietà geologica e floreale, numerosità di centri sub, grande varietà di tipologia di spiagge, ecc.)

Nel caso delle PMI di territorio, dopo aver identificate le proprie forze esclusive tramite la realizzazione di una mappa del tipo di quella appena sopra citata, occorre poi interpretare queste forze in relazione alle mutate esigenze della gente sempre più attenta alle problematiche di natura ambientale. In altri termini occorre fare una riflessione su come sia possibile declinare la propria personalità competitiva con un comportamento rispettoso dell'ambiente, con evidenze concrete e ben visibili ai propri clienti.

Infine, si cercherà di legare le proprie forze d'impresa con le forze esclusive espresse dal proprio territorio, così aumentando decisamente la forza complessiva. Infatti nei territori esistono spesso delle caratteristiche uniche in grado di esprimere delle valenze già di per se stesse note e autorevoli che, se combinate in sinergia con quelle dell'impresa, ne aumentano il valore complessivo<sup>26</sup>.

Pertanto occorre impostare le proprie scelte ed attività seguendo uno schema di riferimento generale di seguito riportato.



<sup>25</sup> Cosmopolis fu la prima città dell'utopia mai realizzata nel mondo da Cosimo de Medici nel 1554 e corrispondente all'attuale Portoferraio. Questa sola forza esclusiva, se correttamente gestita dalle comunità locali, potrebbe portare moltissimi turisti in più nell'isola, soprattutto nei periodi infra-stagionali.

<sup>26</sup> Il Panforte di Siena, senza la denominazione di "Siena", sarebbe un prodotto replicabile e non più distintivo; la pasta De Cecco o Cocco, senza la purezza delle sue fonti di acqua e di aria che si combinano alle relative ricette produttive non sarebbero così note, buone e famose; la Birra Pedavena, senza le sue fonti dolomitiche, non avrebbe motivo di esistere; gli orologi Locman, con il loro posizionamento marinaro, non potrebbero vantare credibilità se non fosse prodotto all'Isola d'Elba; e così via.

Nello schema sopra delineato ci sono tutte le considerazioni necessarie per una corretta impostazione strategica e competitiva di una PMI di territorio:

### **1) Target:**

Il Target è l'insieme di clienti/consum-attori omogenei che si desidera *influenzare* con la comunicazione d'impresa al fine di indurli all'acquisto/fruizione di un determinato prodotto o servizio. Mentre nelle imprese ordinarie il Target coincide normalmente con i propri clienti già esistenti, nel caso delle PMI di territorio e delle imprese eccellenti la nozione di *Target* privilegia l'identificazione di quei soggetti che meglio sono in sintonia con il *carattere* e la personalità che si desidera attribuire alla propria impresa sul mercato.

Parleremo, dunque, di *Target Strategico* e cioè di quella tipologia di clienti attuali e potenziali che possono meglio configurare il divenire della impresa nel suo tentativo di sviluppare consumi o legare meglio la fedeltà di quelli considerati più importanti.

Nel target strategico inseriremo comunque tutti quei potenziali consum-attori che mostrano una particolare sensibilità ai temi collegati alla sostenibilità, in grado di operare scelte di consumo che privilegiano le imprese che mostrano un profilo di attenzione a questi temi.

Infine, nel target strategico inseriremo tutti quegli stakeholder del territorio che risultano "culturalmente" vicino all'impresa a prescindere dal settore di appartenenza (dunque, imprese eccellenti di diversi settori, opinion maker, associazioni, enti pubblici e privati, pubbliche amministrazioni). Infatti, tutti i soggetti che condividono una stessa linea culturale possono diventare soggetti sinergici per un corretto sviluppo dell'impresa ed allearsi tra di loro per evolvere nella comunità di territorio il benessere dell'intera popolazione e della relativa o struttura economica.

### **2) - Beneficio Essenziale:**

Sotto questo argomento si intende definire qual è l'elemento più caratteristico e distintivo di quella determinata Impresa (prodotto, servizio, ecc.) possibilmente non replicabile dai concorrenti, su cui s'intende impennare la propria strategia competitiva, facendolo diventare vero *segno* distintivo durevole<sup>27</sup>.

L'esercizio consiste nell'isolare almeno una caratteristica originale di base credibile: se ce ne sono diverse, occorre comunque metterle in ordine di priorità e focalizzarsi sulle prime della lista per poi scegliere quella migliore in assoluto, quella che meglio rappresenta l'identità e la personalità desiderata più autentica dell'impresa.

---

<sup>27</sup> Un esempio emblematico è il Bacio Perugina, posizionato come "scambio d'affetto", che mostra nel suo interno un foglietto che richiama una frase poetica collegata all'amore. L'idea è anche rafforzata dal fatto che quel foglietto non è un'operazione di marketing, ma è supportata dalla storia reale della sua genesi fondata sull'amore tra Luisa Spagnoli e Giovanni Buitoni che si scambiavano i messaggi d'amore proprio attraverso quei "Baci".

Per integrare il Beneficio Essenziale con il tema della Sostenibilità e renderlo ancora più forte e duraturo, è importante associare a questo elemento quei tratti specifici collegati alla catena del valore sostenibile visibili, dichiarabili e dimostrabili. Non importa quanti ce ne siano, l'importante è dimostrare che quel beneficio sostanziale identificato è comunque realizzato in un contesto di particolare sensibilità ambientale.

Infine per una PMI di territorio è fondamentale agganciarsi ad uno o più elementi esclusivi del proprio territorio che fanno parte del *Patrimonio Territoriale*. Questo aspetto critico per la strategia competitiva dell'impresa è ripreso appena oltre.

### **3) - Prezzo:**

Sotto questo argomento si inseriscono tutte le variabili utili a definire quale politica di prezzo si intende applicare.

All'atto pratico, questo prezzo coincide con quello che il mercato è in grado di recepire, tenuto conto dei prezzi applicati dai prodotti concorrenti.

L'esercizio del *Posizionamento* serve proprio per capire se sia possibile uscire dal confronto diretto di prezzo, differenziando il più possibile il proprio profilo di reputazione e originalità dell'impresa rispetto alle altre e aggiungendo argomenti, caratteristiche uniche e distintive, motivazioni particolari in grado di supportare un prezzo più elevato capace di reggere il confronto competitivo.

Maggiore è la qualità e il valore insito nel prodotto-servizio offerto e ben recepito dal cliente, maggiore potrà essere il prezzo applicato, creando soddisfazione per entrambi i soggetti. Anche la qualità e reputazione del territorio può aggiungere ulteriore valore quando il beneficio essenziale e il proprio target è legato con quelli del territorio, come abbiamo già più sopra osservato.

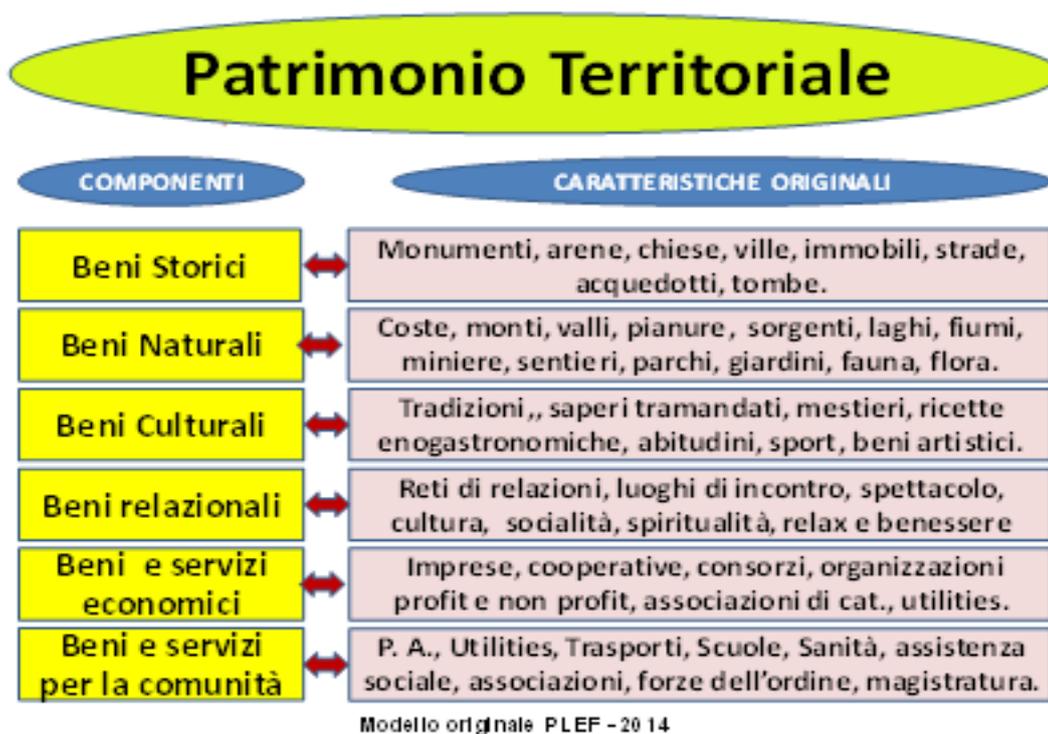
Tutte le considerazioni e commenti ai singoli fattori sopra riportati valgono anche nel caso del posizionamento di un intero territorio.

### **Il Patrimonio Territoriale**

Nel contesto della definizione del Posizionamento Strategico di una PMI di Territorio abbiamo visto che la scelta del Beneficio Essenziale è fortemente collegata ai valori e caratteristiche collegate al *Patrimonio Territoriale* del luogo per il quale, data la sua importanza strategica, occorre dedicare uno specifico approfondimento.

Il Patrimonio Territoriale è, dunque, rappresentato dal *patrimonio materiale e immateriale di tutto ciò che caratterizza originalmente un determinato territorio e lo distingue da altri simili o limitrofi*.

Di seguito si mostra una rappresentazione di sintesi di come questo patrimonio è composto nelle sue diverse declinazioni di specie:



All'interno del Patrimonio Territoriale, dunque, troviamo tutti quei beni naturali, storici, relazionali e di servizio in grado di creare valore. Infatti, non è l'elencazione o inventario di tutto quanto esiste in un territorio, ma comprende solo quegli aspetti davvero distintivi che ne caratterizzano la personalità, la diversità, l'attrattività.

E' interessante notare che la massima parte di questi beni mostra una natura prevalente immateriale – ad eccezione delle imprese manifatturiere, di produzione, di trasformazione ed edili - così confermando la loro valenza strategica sia sul versante della compatibilità ambientale sia su quello dell'identificazione del relativo Beneficio Essenziale competitivo.

Questo *Patrimonio Territoriale* ha anche la possibilità di essere espresso in termini monetari<sup>28</sup>, così rappresentando un valore complessivo ben visibile e argomentabile. In questo senso, ogni Territorio potrebbe produrre un suo *Bilancio di Territorio* comprensivo sia dei suoi valori tangibili, sia intangibili così potendo offrire a tutti i suoi pubblici una completa rappresentazione della sua ricchezza ed esclusività complessiva.

### **Il Centro Permanente di Territorio.**

In ogni territorio è fondamentale poter organizzare ed costituire un vero e proprio Centro Permanente di Territorio in grado di pianificare e rendere possibile tutto

<sup>28</sup> L'argomento è complesso ma fattibile, anche identificando parametri propri di valutazione per i beni di natura immateriale: infatti, ogni aspetto è comunque misurabile attingendo ai più diversi, ma fondati, criteri di giudizio.

quanto sopra riportato per il bene di tutti: imprese, popolazione, amministrazioni, turisti, altri soggetti interessati, ecc.

Ogni territorio ha la possibilità di creare questo centro a misura delle proprie necessità, sempre diverse da territorio a territorio, sviluppato e realizzato dalle forze pubbliche o private che ne avvertono la necessità.

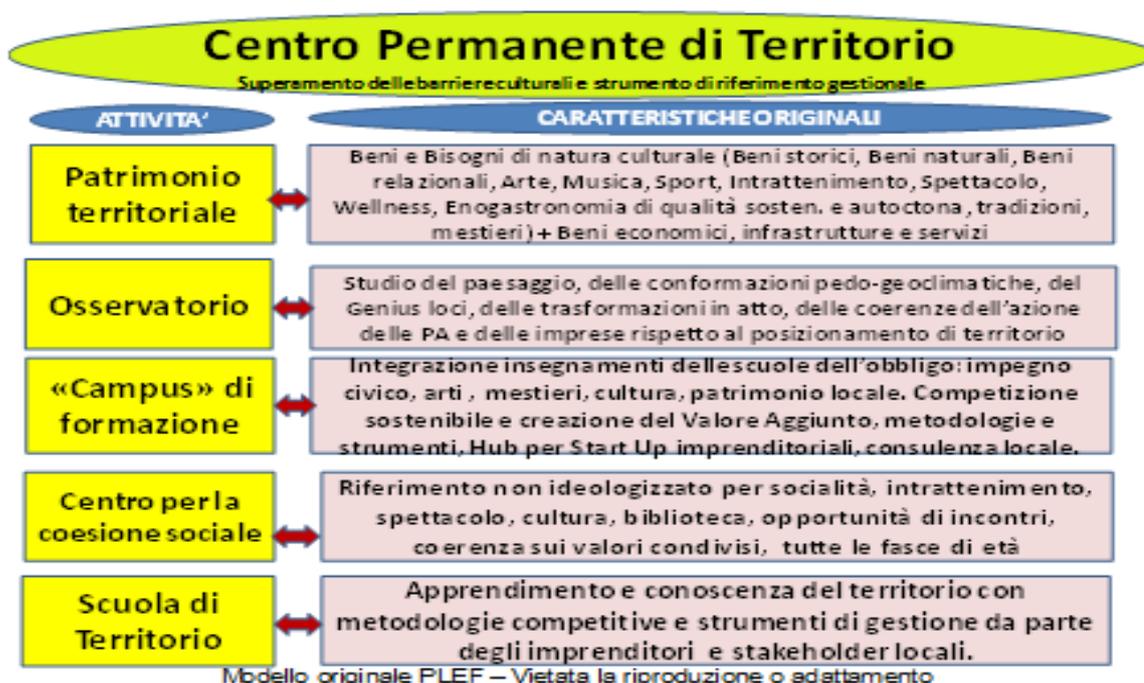
Il senso di questa realizzazione è quello di sopperire localmente a tutte le necessità organizzative, culturali e di competenze di cui ogni territorio dovrebbe poter disporre personalizzandole in relazione al proprio posizionamento strategico e rendendole, ancora una volta distintive e, possibilmente, non replicabili altrove.

Questa necessità deriva dal fatto che sia la scuola pubblica sia gli altri centri di competenza (università, centri tecnologici, associazioni di categoria, ministeri, ecc.) hanno scopi diversi e più generali rispetto alle necessità specifiche dei singoli territori e tutto tende ad omologarsi su dimensioni sempre più grandi e centralizzate, tali da perdere di vista il collegamento con la gente e le sue necessità originali. Le stesse amministrazioni comunali e i relativi assessorati, risultano troppo spesso invischiati da logiche burocratiche o allineamenti ideologici che non portano efficacia e reale valore al territorio.

Questo Centro supera e non surroga quanto oggi esiste ma esprime una luce diversa integrativa, tuttavia fortemente orientata al risultato della creazione del benessere (strategico e competitivo) del territorio stesso.

Tutto ciò non esclude il fatto che quegli stessi enti od organizzazioni appena citate non possano prendere parte e partecipare attivamente alla realizzazione di questa struttura strategica per il territorio, anzi ci auguriamo ne siano parte trainante.

In linea di massima questo centro è costituito dai seguenti argomenti:



Al di là del primo argomento già sopra commentato (Patrimonio Territoriale), illustrerò brevemente il contenuto e il significato strategico della presenza delle altre componenti.

a)-Per quanto riguarda l'*Osservatorio* è di fondamentale importanza l'aspetto dello studio del paesaggio, la sua conservazione, la sua ricostruzione in caso di modifiche deturpanti (demolizione, ricostruzione). Occorre cioè essere certi di riuscire a mantenere intatte nel tempo le condizioni pedo-geo-climatiche e del Genius-Loci del luogo, perno e fonte di differenziazione strategica, come abbiamo già visto.

L'*Osservatorio* rappresenta la fonte e l'archivio del sapere locale, riferimento fondamentale per tutti i temi di carattere formativo (vedi oltre) e consulenziale alle imprese e agli enti pubblici del territorio

b)- *Campus di formazione*

L'argomento non verte e non si sovrappone agli altri piani di formazione normalmente prestata all'interno delle scuole e università italiane e da altri soggetti che prestano la così detta *formazione professionale* alle imprese.

Non chiameremo questa leva strategica né *scuola*, né *istituto* bensì *Campo*, proprio per esprimere sia il radicamento al territorio, sia per significare che il riferimento formativo è un vero e proprio *Campo di Gioco* in cui si misurano tutte le sfide, gli allenamenti, gli incontri tra i giocatori e tifosi, in cui insomma si apprende la meravigliosa arte di giocare in squadra attorno ad uno scopo preciso: quello di primeggiare nella capacità di far valere tutti gli orgogli e le eccellenze locali in una competizione locale, nazionale, internazionale, in cui anche le piccolissime squadre possono farsi notare e meritare plausi e meriti.

Il Campo serve specificamente, cioè, a tutti gli Stakeholder di territorio per apprendere l'arte della competizione e della creazione del Valore Aggiunto che, innestandosi sul proprio Patrimonio Territoriale si sviluppa poi attorno ad una strategia complessiva di territorio (Squadra) e delle singole eccellenze (Giocatori) utilizzando tutte le tattiche necessarie (Schemi e moduli: Leve di Territorio) al fine di ottenere i massimi risultati e riconoscimenti.

Ma Campo vuole anche dire *Campus* che, secondo la tradizione anglosassone, vuole dire ambiente fertile in cui nasce cresce la cultura, la formazione, l'insegnamento, l'Università con i propri docenti, le proprie aule, i propri laboratori.

Bene, queste due diverse simbologie rappresentano insieme come questa leva territoriale deve e può agire a favore del suo specifico Territorio.

Gli insegnamenti forniti si riverberano su tutta la *popolazione residente* a prescindere della formazione obbligatoria della scuola pubblica con una serie di seminari e laboratori fissati all'interno di un calendario annuale, senza obbligo di partecipazione e senza alcun tipo di burocrazia.

I docenti sono gli stessi cittadini più esperti su ogni argomento che prestano la propria attività gratuitamente, ovviamente concordando bene i temi svolti e le reali

capacità di trasmissione dei contenuti ai diversi partecipanti, tutti rigorosamente locali.

La parte formativa potrebbe comprendere tutti quegli argomenti inseriti nel Patrimonio Territoriale e selezionati strategicamente dall'Osservatorio.

L'insegnamento, come già accennato, non è solo prestato in chiave didattica e informativa, ma prevede sessioni di laboratorio soprattutto di natura esperienziale, propedeutica alla vera e propria azione ed intervento strutturato, anch'esso sempre fornito volontariamente.

E' fondamentale la partecipazione attiva e proattiva della popolazione per questa variabile fondamentale perché una popolazione che interviene attivamente su questi argomenti diventa poi realmente responsabile ed attenta su ogni attività realizzata nel territorio.

Si tratta di formare una specifica sensibilità civica non solo di tutta la popolazione nel rispetto e corretto utilizzo di tutti i *beni comuni*, ma anche quello di organizzare momenti, eventi, squadre speciali che si attivano di tanto in tanto per la preservazione corretta del territorio. Il tutto con una sensibilizzazione e responsabilizzazione specifica di tutti i dipendenti pubblici a favore di una prestazione di servizi totalmente soddisfacente e appagante per tutti i fruitori (residenti, domiciliati, turisti, visitatori, comunità economica, ecc.). Ecco: questo è l'argomento che si vuole insegnare in maniera esperienziale e diretta a tutta la popolazione: il recupero pieno di un proprio ruolo civico di coinvolgimento e responsabilità diretta sulle proprietà materiali e immateriali del proprio territorio

Occorre inoltre capire chi e come si occupa di formare gli imprenditori e i giovani con le proprie nuove *Start Up* e nuovi *Incubatori d'impresa*. Chi e come presta assistenza operativa alle attività specifiche dei diversi attori. Chi e come fornisce servizi comuni aggregando le diverse necessità, con costi accessibili. Chi e come si occupa di reperire gli investimenti e le risorse necessarie per ogni necessità.

Poi, il piano di formazione si articolerà in relazione alle priorità identificate e nei confronti dei target di utenti maggiormente interessati, soprattutto i giovani del territorio, tutti potenziali nuovi imprenditori.

Il *Campo Permanente di Formazione* è un bene di proprietà comune, finanziato e governato interamente dagli stessi stakeholder di territorio, tutti coloro cioè che hanno interesse a valorizzarlo.

### *c)-Centro di Coesione Sociale*

Rappresenta di fatto il punto di riferimento per il raccordo con tutti i cittadini e gli stakeholder locali in cui non è il valore specifico *funzionale* che conta, ma la capacità di esprimere un ruolo proattivo multidisciplinare. Qui non c'è più interesse politico o ideologico (per statuto banditi) ma solo l'interesse della comunità, volontariamente, gratuitamente.

La finalità di questo Centro di Coesione Sociale è quello dell'individuazione ed affermazione spontanea e non condizionata dei valori condivisi che caratterizzano quella specifica comunità.

Il Centro di Coesione Sociale può anche evolversi in un vero e proprio punto di riferimento di tutti gli stakeholder - in particolare la gente residente - per tutte le attività culturali, ricreative, sportive della comunità e per tutte le fasce di età: dai più giovani ai più anziani. In altre parole nel centro potranno essere favorite e sviluppate tutte le attività ad elevato contenuto immateriale per il piacere della popolazione (teatro, arti e mestieri, intrattenimento, giochi vari, feste, ricorrenze storiche, cinema, musica, ballo, biblioteca, associazioni sportive, wellness, tutto ciò che comporta lo sviluppo delle relazionalità). In questo senso può diventare il riferimento per tutta la gente che ha tempo libero – soprattutto i giovani – e che ha necessità di verificare i propri interessi reali e sperimentare concretamente le proprie capacità.

#### *d) Scuola di territorio*

La Scuola di Territorio altro non è che un momento di messa in opera esperienziale di tutto quanto sopra riportato. Si tratta cioè di identificare una o più settimane all'anno in cui alcuni soggetti del territorio (imprenditori, giovani, amministratori, ecc.) visitano alcune eccellenze del territorio di natura diversa (imprese, centri culturali, cooperative, amministrazioni o enti di servizio pubblico).

Questi soggetti selezionati in numero chiuso (massimo 10-12 persone) ad opera di chi si occupa del Campus di Formazione e dell'Osservatorio staranno insieme una intera settimana per capire il motivo per cui si sono create nel tempo queste eccellenze. Le visite sono realizzate con la presenza di un "leader" in grado di raccogliere e sintetizzare i commenti e le osservazioni di tutti articolando un vero e proprio "Posizionamento Strategico Sostenibile" per ogni realtà visitata così come a loro risulta.

Poi, tutte queste sintesi sono raccolte in un vero e proprio rapporto complessivo utile all'intero territorio e alle singole imprese visitate.

Per i partecipanti questa esperienza diretta rappresenterà un vero e proprio momento formativo d'eccezione con la messa in pratica e utilizzo di metodologie gestionali utili ad un proprio accrescimento professionale e implementazione all'interno della propria organizzazione.

## **Conclusioni**

Tutto è in movimento, tutto è in veloce evoluzione e cambiamento.

Siamo al centro di un vero e proprio *Caos* che da una parte mette in crisi le abitudini consolidate della gente con profonde tensioni, violenze, paure e dall'altra manifesta nuove dimensioni e filosofie che prospettano un nuovo mondo ricco di evoluzioni positive, prospettive e speranze per un equilibrio universale e duraturo.

Io stesso e la mia Fondazione abbiamo avvertito l'avvicinarsi di questo Caos già dalla metà degli anni 1990 e abbiamo deciso di impegnarsi per identificare nuovi percorsi e direzioni "sostenibili" per la nostra cultura d'impresa e l'economia più in generale. Incrociando le nostre esperienze gestionali alle tesi di molti autori internazionali sul nuovo mondo abbiamo capito che solo agganciandoci ai principi naturali fosse possibile immaginare un modello economico di riferimento che fosse al tempo stesso universale e durevole.

Infatti, la validazione di un determinato percorso o direzione in cui muoverci, non può concretizzarsi nella realtà se non essendo certi di esprimere un'opinione condivisibile da tutti in grado di bloccare sul nascere critiche distruttive e bloccanti.

La nostra esperienza gestionale ha poi permesso di rendere praticabile questa evoluzione in maniera pragmatica e collegata alla realtà operativa delle imprese, dei mercati, dei territori.

Quello che indichiamo è un percorso evolutivo che, iniziando a muoversi su una consapevolezza della gente (domanda) e un contemporanea evoluzione dell'offerta, è possibile trasformare l'attuale mercato senza necessità di crescita o decrescita del PIL. Parliamo infatti di "Evoluzione" che, come nei principi naturali, tende a muoversi nel tempo con un'unica direzione in grado di migliorare sempre il benessere e la qualità della vita di tutti i soggetti implicati.

E' un'evoluzione che migliora la qualità ambientale perché implica tecnologie Bio-imitative nei processi di produzione, distribuzione e trasporto, superando il problema della scarsità.

E' un'evoluzione che migliora nel tempo il valore aggiunto delle imprese perché basato su modelli strategici che fanno leva sulle componenti immateriali d'impresa, difficilmente replicabili anche dai grandi gruppi.

E' un'evoluzione che migliora il benessere della gente sia in relazione a un maggior valore aggiunto dell'economia, sia per la migliore vivibilità e qualità ambientale, sia sul maggiore piacere, emozione e divertimento che nasce dalla trasformazione dei propri stili di consumo nella direzione dei beni e bisogni di natura culturale.

Infine è un'evoluzione che mette al centro l'importanza delle PMI e dei relativi territori come punto di partenza per un'evoluzione rigeneratrice dell'economia, soprattutto in Italia.

Come abbiamo visto, tutto è possibile e fattibile, se solo si vuole. L'evoluzione dei mercati e dei relativi bisogni è alla portata di mano del nostro paese, scrollandoci di dosso gli impedimenti e i conflitti di natura ideologica e burocratica esistenti.

Con coraggio, passione e generosità da parte di tutti, il nuovo mondo è alla nostra portata, forse con un propulsione inarrestabile che parte proprio dal nostro paese, forse con una leadership in grado di affermare che piacere, bellezza e armonia sono proprio le basi di una possibile economia rigenerativa universale, sostenibile e abbondante, forse riconsiderando l'uomo e la sua umanità come vero perno del cambiamento: come la natura ci insegna!