

LE IMPRESE PLUG-IN  
RECENSIONE A *INNOVATORI OUTSIDER\**

Giulio Buciuni nel suo ultimo libro, *Innovatori outsider*, propone un'analisi dell'industria italiana che può essere così sintetizzata:

- la geografia delle imprese italiane è storicamente polarizzata su strutture di piccolissime dimensioni, impegnate nello sviluppo prodotto e nel servizio al cliente, attraverso conoscenze acquisite all'interno di *supply chain*, facilmente aggredibili da territori *periferici*; queste strutture registrano livelli di produttività decrescente;
- il modello dei distretti ha garantito a queste imprese il presidio di mercati internazionali, fino alla fine degli anni Novanta, grazie all'azione di imprese capofila, di origine autoctona, che tuttavia non hanno investito a sufficienza nelle funzioni collocate agli estremi della *smiling curve* (vale a dire le attività che vengono prima e dopo la manifattura, come *design* e distribuzione, e hanno un valore aggiunto più alto delle *line operations*); tali funzioni richiedono competenze di origine esterna alle *supply chain*, concentrate soprattutto nei territori *metropolitani*;
- alcune *start-up* di nuova concezione (definite *plug-in*, perché si *attaccano* a reti esistenti), investono sugli *asset* immateriali che mancano ai distretti e alle imprese capofila tradizionali (oggi collocate nei segmenti intermedi delle filiere globali); sembrano in grado di trasformare parte dei distretti in “ecosistemi imprenditoriali” competitivi, grazie all'importazione di competenze di origine metropolitana (fino a ieri patrimonio esclusivo delle multinazionali).

Il filo logico di Buciuni sposta quindi il punto di vista dell'osservatore verso una nuova generazione di imprese, che sembra in grado di frenare il declino, poiché investe sulle funzioni chiave della *smiling curve*, al posto delle capofila autoctone e delle multinazionali in entrata. Questa, in sintesi estrema, è la tesi del libro.

L'ipotesi è interessante e sollecita una rilettura della geografia imprenditoriale italiana, attraverso lo studio di *asset* immateriali idiosincratici, che influenzano le scelte dei singoli imprenditori, più delle

\* Giulio Buciuni (2024). *Innovatori outsider. Nuovi modelli imprenditoriali per il capitalismo italiano*. Bologna, il Mulino, pp. 208.

linee guida offerte dai master universitari e dalle politiche di supporto all'innovazione e alle *start-up*.

Provo a citarne tre, che hanno sostenuto la formazione dell'imprenditorialità nel *Second Industrial Divide*, prima di individuare quelle attive a supporto delle imprese *plug-in* di nuova generazione:

- la corrente culturale contraria all'organizzazione gerarchica di grande impresa, che ha spazzato via la società fordista, da sinistra (grazie al sindacato della partecipazione) e da destra (grazie alle associazioni artigiane e ai centri di servizio reale);
- la fiducia nel quadro tecnologico dell'automazione; lo sviluppo di tecnologie "meccaniche" (e poi meccatroniche) che aumentano la produttività della *line*; ossessione (come ricorda Buciuini) dei tecnici disposti a *mettersi in proprio*, sfruttando conoscenze e codici da grande impresa;
- il rapporto esistenziale che lega il tecnico imprenditore alla comunità locale (periferica); trasduttore su scala locale di impulsi del sapere globale captati all'interno della *supply chain* (attraverso relazioni con i clienti, norme Iso, consuetudini commerciali).

Questi elementi hanno sostenuto la generazione imprenditoriale dei *boomers* distrettuali, fino all'esplosione delle reti digitali (dalla metà degli anni Settanta alla prima metà degli anni Novanta), quando hanno fatto la loro comparsa nuovi elementi/fattori esterni e nuove strutture *scaffold* (come le *community* digitali) a livello globale e locale.

Ci riferiamo, ovviamente, a linee di frattura proprie dell'industria italiana, dentro la creazione dello spazio europeo, dopo l'avvio della nuova globalizzazione e della cooperazione G7. Ben diversa è stata l'evoluzione dell'industria giapponese o coreana, nella fase di decollo della seconda globalizzazione (come ci ricorda il volume di Michael Porter *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, nel 1990). Non bisogna quindi perdere di vista la specificità dei capitalismi nazionali, neppure oggi, quando si elaborano schemi di confronto internazionale.

Con queste premesse, *mutatis mutandis*, è possibile valutare oggi le condizioni specifiche che alimentano la *new wave* imprenditoriale scoperta da Buciuini, quella delle imprese *plug-in*. È opportuno fare riferimento alle *strutture narrative* specifiche che guidano l'azione dei suoi protagonisti:

- i giovani imprenditori di oggi si mettono in proprio all'interno delle reti digitali (prendiamo il 2007 come spartiacque), nel Terziario Avanzato e non nell'Industria; la loro cultura è contraria al lavoro "industriale" (vedi Richard Florida, 2002, *The Rise of the Creative Class*) e si accompagna a una nuova sensibilità ambientale, alla preferenza per uno stile di vita

metropolitano e anche a nuove forme di rappresentanza (Fridays for Future, Movimento 5 Stelle, piuttosto che alle organizzazioni sindacali e di categoria);

- il quadro tecnologico delle interconnessioni (Iot, Erp, piattaforme integrate per le *value chain, social*) si colloca “naturalmente” nelle zone estreme della *smiling curve*, privilegiando conoscenze e percorsi formativi esterni *alle supply chain* esistenti, utilizzando le potenzialità creative dell'Ict, piuttosto che i protocolli di automazione tipici della *supply chain* (i giovani di oggi non sanno cos'è la produttività e T&M);
- la nascita delle comunità *online* (Likedin, Facebook, Tweet, ChatGpt, ecc.) e l'allungamento dei sistemi di apprendimento *formale* sostituiscono i processi di formazione duale tradizionali e inducono processi di omologazione senza precedenti; tra pari che restano fuori dagli ambienti sociali tradizionali.

Per quanto detto finora, la nuova “ondata” di imprenditorialità, non può essere interpretata soltanto alla luce della teoria dell'impresa. Richiede un approccio storico-istituzionale, o *narrativo*, di più ampio respiro (come quello suggerito nella teoria della complessità di David Lane e altri ricercatori del Sante Fe Institute). Deve tener conto della configurazione attuale del sistema italiano nel contesto globale, come *home base* di specifiche industrie, con una precisa collocazione nella divisione internazionale del lavoro.

Queste tendenze assumono un'importanza cruciale nella formazione delle imprese *plug-in*, più degli *animal spirits*, dei percorsi formativi dei singoli individui che diventano imprenditori oggi, e dei modelli manageriali/cognitivi cui fanno riferimento.

Sono tendenze che vanno collegate in modo stretto alla natura del sistema sociale in cui quegli imprenditori vivono e soprattutto al sistema di creazione e diffusione delle conoscenze che essi condividono. Dice Buciuni:

Le imprese *plug-in* si comportano, a tutti gli effetti, come degli aggiornatori di sistema, dei centri di R&D e di sviluppo prodotto esterni alle imprese manifatturiere che contribuiscono criticamente al loro *upgrading* e a quello delle filiere da loro coordinate. (...)

Si collocano agli estremi della *smiling curve*, perché sanno trovare risorse di conoscenza (nelle università o nelle aree metropolitane) e risorse finanziarie (come *private equity* e *venture capital*, oltre la banca tradizionale) che non sono disponibili all'interno dei distretti e delle *supply chain* tradizionali.

La decisione della maggior parte dei fondatori delle imprese *plug-in* di restare ancorati ai propri territori d'origine tratteggia un modello

imprenditoriale meno transazionale e maggiormente funzionale ad un'idea di una geografia dell'innovazione più equa ed inclusiva (...), una geografia meno rigida rispetto a quella tipica dei distretti industriali italiani ed aperta ad includere dei luoghi che per storia industriale e posizionamento nella mappa della geografia dell'innovazione contemporanea sono a tutti gli effetti degli *outsider*.

Sarà la futura capacità di questi luoghi di generare nuove imprese innovative e di dare forma a degli ecosistemi imprenditoriali resilienti a determinare la loro centralità o perifericità nell'economia della conoscenza.

Nel linguaggio comprensibile ai *boomer* della mia generazione, l'impresa *plug-in* interpreta in chiave moderna una logica analoga a quella di un'impresa cooperativa emiliana d'antan. Ovviamente rinnovata dal punto di vista dell'impianto gestionale, ma con un cuore analogo a quello delle imprese che hanno provato a risolvere in modo innovativo i problemi evolutivi del capitalismo italiano nei primi anni della seconda globalizzazione, in un contesto nel quale era oggettivamente impossibile importare modelli consolidati di tipo anglosassone.

Che contributo possono dare alla modernizzazione del Paese e alla strategia delle periferie competitive le imprese *plug-in* di oggi, svolgendo, *mutatis mutandis*, funzioni di leva analoghe alle cooperative, ai centri servizio reale, alle imprese rete e alle agenzie di sviluppo di ieri?

L'apprendimento di codici e di competenze sviluppate nelle università e nelle imprese multinazionali sono elementi/fattori necessari, ma non sufficienti a spiegare la funzione di queste imprese particolari, nella creazione di un ecosistema imprenditoriale moderno in Italia.

Le imprese *plug-in* riescono, secondo Buciuni, a sfruttare un modello istituzionale adatto alla geografia e alla storia del nostro Paese, oggi. Ad esempio, inventano *acceleratori di filiera*, che nulla hanno a che fare con i centri di servizio reale, i parchi scientifici e tecnologici degli anni Novanta o altre iniziative prodotte dalla struttura narrativa del *Second Industrial Divide* (tipo *liaison office* delle università, competenze centre, ma anche H Farm, per citare un'esperienza pilota del nostro Nordest)

I fondatori delle *plug-in* sono ideatori di paradigmi tecnici e culturali che producono un effetto di leva sul sistema, nelle filiere a cui si ... *attaccano*. Offrono alle imprese tradizionali, strumenti per re-interpretare il proprio ruolo nella divisione internazionale del lavoro, che sono disponibili nelle università, nelle comunità scientifiche, e non nelle *supply chain* tradizionali. E tuttavia si sottraggono alla mera applicazione dei canoni T&M, *Lean* e *Open Innovation* propagati dalla cultura manageriale dominante. Aggiungono un *lievito* particolare alle conoscenze base e le trasformano

attraverso processi cognitivi complessi che ancora devono essere analizzati (magari con strumenti analoghi a quelli forniti da Nonaka e Takeuchi nel loro *The knowledge-creating company*, del 1995).

In conclusione, Giulio Buciuni descrive una traiettoria evolutiva della nostra economia, che passa attraverso un nuovo tipo di *spin-off*, vale a dire un investimento privato su attività che svolgono una funzione pubblica/collettiva. Competenze che si formano nelle università e negli ambienti metropolitani ed extra-nazionali, ma danno vita a *start-up* che non gemmano da imprese esistenti, dentro le *supply chain* tradizionali, e giungono a maturazione in ambienti metropolitani, grazie all'esperienza di giovani emigrati da contesti periferici, che con questi mantengono relazioni privilegiate.

Questo tipo di traiettoria coinvolge talenti che decidono di tornare a investire sul proprio territorio di origine, invece di radicarsi in ecosistemi metropolitani, poiché sfruttano la posizione di interfaccia tra sistemi cognitivi e strutture narrative diverse. Riescono a svolgere funzioni di innovazione/contaminazione (aggiornamento di sistema) perché sono *developer* di strutture *scaffold* globali, ma sfruttano i codici peculiari di sistemi periferici localizzati.

La questione chiave è capire se questa *new wave* sia in grado di raggiungere la massa critica necessaria a diventare egemone nel sistema, a impostare un processo evolutivo dei distretti verso una nuova collocazione internazionale e solleciti sistemi di rappresentanza in linea con nuove forme di organizzazione industriale.

Già averla nominata è un passo avanti, e Buciuni fornisce una lente utile, non solo per individuare le *start-up* che appartengono alla nuova generazione, ma anche per immaginare istituzioni all'altezza della loro funzione di interfaccia all'interno delle filiere italiane.

Insomma, il *plug-in* non è solo un meccanismo interno (tra imprese *outsider* e distretti), ma anche un meccanismo esterno (tra territori *outsider* e *scaffold* globali della conoscenza).

Un ultimo passaggio prima di chiudere.

Cosa sono e come si formano gli *ecosistemi imprenditoriali* evocati da Buciuni? Come e perché possono superare i limiti delle *supply chain* tradizionali e dei distretti nelle aree periferiche del Paese?

La nozione di *ecosistema imprenditoriale* è anch'essa innovativa e fa riferimento a elementi di contesto che superano la dimensione della singola impresa. Ha molto a che vedere con una versione moderna dei processi di sviluppo locale, che dovrebbe essere meglio utilizzata nelle politiche pubbliche per l'industria e l'innovazione.

Paolo Gurisatti