

# La costellazione del valore: approcci collaborativi oltre Porter

**Luigi Corvo** | Università di Roma Tor Vergata - Dipartimento di Management e Diritto -  
Gruppo di ricerca GCS (Government and Civil Society)

**Lavinia Pastore** | Università di Roma Tor Vergata - Dipartimento di Management e Diritto -  
Gruppo di ricerca GCS (Government and Civil Society)

Paper presentato in occasione del XII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale,  
25-25 maggio 2018, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Trento

ISBN 978-88-909832-7-6

## **Introduzione**

Innovazione. Oggi la parola “innovazione” è inflazionata. Non solo nel discorso pubblico, ma anche nel mondo del business, che pure si dovrebbe distinguere per pragmatismo. Come è stato evidenziato qualche tempo fa dal quotidiano Wall Street Journal, oggi le aziende tendono a definirsi innovative, ma in realtà il concetto stesso di “innovazione” rischia di diventare un banale e vuoto cliché. Prima di tutto bisognerebbe capire cosa si intende con la parola “innovazione”. Essa deriva dal verbo latino innovare, composto dalla particella in e dal verbo novare, fare nuovo, che a sua volta deriva dall’aggettivo novus. Significa, cioè, «alterare l’ordine delle cose stabilite per farne di nuove».

Secondo il vocabolario Treccani, innovazione è «l’atto, l’opera di innovare, cioè di introdurre nuovi sistemi, nuovi ordinamenti, nuovi metodi di produzione»; ancora, l’innovazione è, in senso concreto, «ogni novità, mutamento, trasformazione che modifichi radicalmente o provochi comunque un efficace svecchiamento in un ordinamento politico o sociale, in un metodo di produzione, in una tecnica, eccetera.»

Per “The Oxford Handbook of Innovation”, «normalmente si fa un’importante distinzione tra invenzione e innovazione. Invenzione è il primo manifestarsi di un’idea per un nuovo prodotto o servizio, mentre l’innovazione è il primo tentativo di mettere ciò in pratica.»

Poiché l’innovazione consiste nel creare nuovi prodotti e servizi, a monte di essa vi è la volontà di soddisfare nuovi bisogni, rispondere a nuove sfide, sfruttare nuove opportunità.

Infatti, come già ribadito, si deve sfatare il cliché dell’innovazione legata solo all’avanzamento industriale (industria che per esempio progetta iPhone e iPad) o alle più svariate tecnologie informatiche e ancora alle biotecnologie, all’hi-tech del settore medico, robotica ecc. con lo scopo di capire che l’ambito dell’innovazione non è circoscritto solo all’alta tecnologia. Ci sono innovatori nell’intrattenimento, nel marketing e addirittura nell’alta finanza. Minimo comune denominatore è la difficile replicabilità di questi nuovi prodotti e/o servizi.

Essere innovativi, dunque, significa avere la capacità di analizzare le carenze del presente, ma anche intuire la direzione del futuro, cioè le carenze del domani. In altre parole, guidare e anticipare il cambiamento, anziché subirlo passivamente. Ed il raggiungimento degli obiettivi di innovazione si misura in termini di creazione di nuovo valore, nuovo valore che spesso viene intrinsecamente associato al concetto di innovazione: quale senso può avere una innovazione se non crea nuovo benessere, misurato in una qualche forma? Spesso nel passato la creazione di questo valore veniva

misurata in termini essenzialmente, anche se non esclusivamente, finanziari. In questi momenti di grandi crisi, di grandi ed irrisolte sfide sociali (ad esempio, il cambiamento climatico, il problema dell'invecchiamento, il problema dell'energia e della sostenibilità di lungo periodo in generale) il valore conseguito dall'innovazione deve essere misurato in termini più generali, che tengono conto dei molteplici aspetti della natura umana e della società.

Da questa importante considerazione prende piede il concetto di innovazione sociale, ovvero di un modo di far nuovo il mondo che riesca a produrre benessere in modo diffuso generando miglioramenti sostenibili delle condizioni di vita della collettività. Collettività che, grazie alle sempre più accessibili tecnologie di comunicazione, diviene non solo destinataria di questa innovazione, ma co-generatrice di processi innovativi.

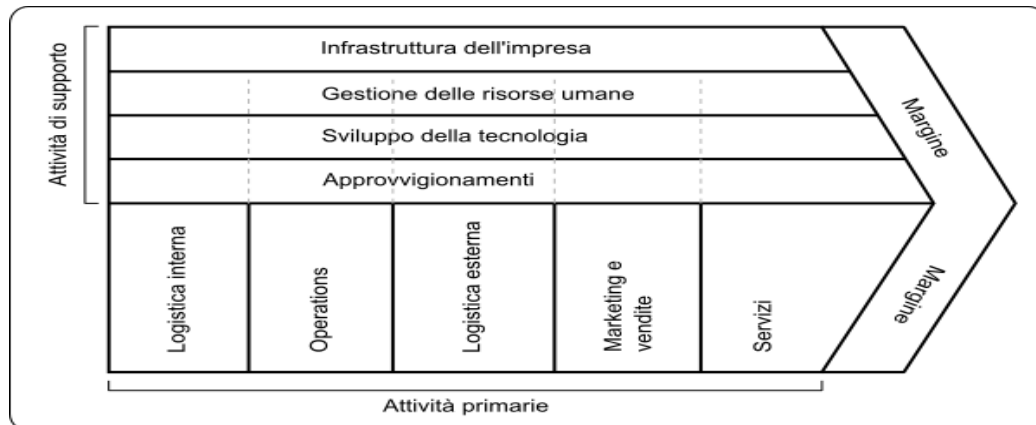
Sempre più spesso, tuttavia, si accosta il dibattito sull'innovazione sociale a quello relativo all'emergere di nuove forme di economia (in primis *sharing economy* e *collaborative economy*) che secondo alcuni autori sarebbero in grado di proporre nuovi paradigmi in grado di superare le logiche del capitalismo (Paul Mason, Jeremy Rifkin).

Il presente lavoro tenta di fornire un contributo a questo dibattito, proponendo un punto di vista differente da cui approcciare il tema: se è vero che c'è un cambiamento epocale, se tutto ciò non è solo il frutto di speculazioni intellettuali ma trova fondamento nelle dinamiche economiche e sociali, allora il modo in cui le organizzazioni creano valore dovrebbe essere cambiato.

## Framework teorico

Il modello concettuale qui proposto è stato ideato da Michael Porter, economista statunitense e Professore presso l'Harvard Business School. Nel 1985, nel suo best-seller *“Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”*, Porter ha teorizzato la Catena del Valore, dandogli una raffigurazione, proposta di seguito.

Figura 1: La catena del valore



Fonte: M.Porter, *“Competitive advantage: creating and sustaining superior performance”*<sup>1</sup>

L'immagine mostra una freccia, che contiene elementi distinti ma connessi, tesi al raggiungimento di un risultato: il profitto.

L'impresa, d'altronde, viene concepita nella teoria economica classica, come l'organizzazione in grado di combinare fattori produttivi (input) e processi al fine di realizzare un maggior valore. Tale maggior valore, trasferito in metrica finanziaria, assume il termine di profitto.

Esaminare le principali funzioni aziendali è indispensabile per comprendere la relazione che si stabilisce fra la gestione delle stesse ed i rapporti di cooperazione e competizione che nascono con le organizzazioni che popolano l'ambiente in cui si muove l'impresa.

Il rapporto fra impresa ed ambiente, o meglio, fra impresa ed ecosistema, richiama la relazione fra “io” e comunità: in entrambi i casi l'approccio utilitarista che sottende entrambe le relazioni pone l'io-soggetto e l'io-impresa in competizione con il contesto e tesi al raggiungimento di una utilità individuale, che, per l'io-soggetto si esplica attraverso la funzione di consumo o di accumulazione, per l'io-impresa attraverso la produzione di profitto e, quindi, di potere di mercato.

<sup>1</sup> Fonte Micheal Porter *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, 1985 (ed. It. *Il vantaggio competitivo*, edizioni Einaudi, 2002)

Porter, nella catena del valore, suddivide le attività in due categorie principali:

- Funzioni primarie: rappresentate dalla produzione (complesso delle operazioni necessarie per la trasformazione delle materie prime in prodotti finiti) e dalla vendita (operazioni volte alla collocazione dei prodotti finiti sul mercato). Si accompagnano a queste due attività sostanziali, altri processi che contribuiscono direttamente alla creazione dell'output come l'approvvigionamento, la logistica in uscita, il marketing ed i servizi eventualmente forniti. Tutte queste funzioni, collocabili su piani di importanza differenti si caratterizzano per il fatto di dover essere svolte all'interno dell'impresa e di essere poste in sequenza secondo il viaggio che tutti i *raw materials* acquistati percorrono per diventare prodotti di valore ed infine arrivare nelle mani del consumatore.
- Funzioni di supporto: processi che non contribuiscono in via diretta alla creazione dell'output, ma che sono necessarie perché quest'ultimo sia prodotto e più precisamente comprendono l'approvvigionamento inteso come funzione di finanza, la ricerca e sviluppo, la gestione delle risorse umane ed infine la composizione della struttura interna dell'impresa (pianificazione, sistemi informativi, contabilità ecc.).

Alla base di questa distinzione, vi è l'idea di Porter di ritenere che l'analisi del vantaggio competitivo non possa essere compresa guardando all'impresa come un unico sistema, ma solo suddividendo le varie attività e studiandone l'interazione. Utilizzando la catena del valore, pertanto, l'azienda si scompone nelle attività più strategicamente rilevanti al fine di esaminarne i costi e le potenziali fonti di differenziazione. Il vantaggio competitivo può risiedere infatti in ciascuna delle diverse attività. Chiaramente, un'impresa acquisirà un vantaggio competitivo espletando tali attività in maniera più efficiente ed efficace rispetto ai concorrenti.

Ciò che Porter sottolinea, è che anche due imprese che operano nello stesso settore e si rivolgono alla stessa clientela e che pertanto hanno catene di produzione molto simili, possono presentare catene del valore piuttosto divergenti, espressione della loro storia e dell'approccio alle strategie da implementare. Il termine valore a cui Porter fa riferimento, è dato dalla somma di denaro che i clienti, pagano o sarebbero disposti a pagare per ciò che l'impresa gli fornisce e che viene misurato a partire dai ricavi totali. Il valore così creato si distingue in due parti: da un lato, i costi che l'impresa deve sostenere per le attività necessarie a progettare, produrre, vendere e dall'altro il margine che rimane all'azienda.

Definire una catena del valore dipende in larga misura dalla dimensione e dalla tipologia dell'attività esercitata. E' possibile che nell'individuare tutte le cosiddette *value activities*, si giunga ad un numero di attività piuttosto elevato, pertanto, per identificare quelle da isolare e successivamente inserire all'interno della catena del valore è necessario che ciascuna di esse presenti determinate caratteristiche, come ad esempio un potenziale impatto di differenziazione rispetto alle altre. La selezione della categoria più appropriata nella quale inserire un'attività deve essere svolta con estrema precisione. Ogni attività di valore viene assegnata alla categoria che meglio rappresenta il suo contributo al raggiungimento di un vantaggio competitivo per l'impresa; nel contempo, molte attività possono essere combinate e trattate in modo unitario, poiché ininfluenti rispetto al raggiungimento del suddetto vantaggio o in quanto gestite in modo simile. All'interno di ogni attività primaria e di supporto, è possibile poi individuare tre diverse tipologie di attività che giocano un ruolo importante nel raggiungimento del vantaggio competitivo:

- Dirette: attività direttamente coinvolte nella creazione del valore per il cliente (ad esempio il *design* del prodotto, la pubblicità ecc.)
- Indirette: attività che rendono possibile l'esecuzione di quelle dirette
- Garanti di qualità: attività che garantiscono la qualità delle due attività precedenti come ad esempio l'attività di monitoraggio o d'ispezione.

Nonostante la suddivisione delle singole attività in primarie e secondarie e la successiva individuazione di altre tre tipologie di attività all'interno di ciascuna di esse, la catena del valore non deve essere intesa come un insieme di blocchi separati, ma un sistema di funzioni interdipendenti che presentano forti connessioni l'una con l'altra. Tali connessioni non sono altro che relazioni fra il modo in cui un'attività è esercitata e il costo della performance di un'altra (ad esempio, acquistare materiali di alta qualità può ridurre i tempi ed i costi di produzione) e possono portare al raggiungimento del vantaggio competitivo in due modi differenti: ottimizzazione e coordinamento. La presenza di queste connessioni implica che l'efficienza di un'impresa non derivi dal mero sforzo di ridurre i costi o migliorare la performance in ogni singola attività di valore, ma dalla capacità del manager di guardare alla totalità della catena delle attività perché gli anelli che la compongono non presentino fratture. Pertanto, l'impresa che vuole affermarsi sulla concorrenza deve da un lato, ottimizzare questi legami rendendoli più solidi e dall'altro avere l'abilità di coordinare perfettamente le diverse attività per ottenere una riduzione dei costi o incentivare la differenziazione.

Le connessioni tipicamente più frequenti e quindi comuni a molteplici imprese sono ad esempio quelle che si stabiliscono fra le attività di supporto e le attività primarie, mentre connessioni più sottili e meno usuali sono quelle che si stabiliscono fra un'attività primaria e l'altra, ma è possibile che esistano legami anche fra le singole attività di due diverse categorie.

Nonostante le connessioni fra un'attività e l'altra siano cruciali per il vantaggio competitivo, sono spesso non facilmente individuabili. Per identificare questi legami è dapprima necessario individuare la modalità attraverso la quale ciascuna attività di valore influenza o viene influenzata dalle altre. Sfruttare le connessioni richiede solitamente un enorme flusso di informazioni che permettano di coordinare le varie categorie della catena del valore. Pertanto, anche i sistemi informativi ricoprono un ruolo fondamentale nel raggiungimento del vantaggio competitivo e gestire tali sistemi è un processo addirittura più complesso della gestione delle singole attività di valore. L'*Information Technology* permea ciascuno stage della catena del valore, influenzando non solo la modalità in cui ogni attività viene eseguita e la natura dei legami fra esse, ma anche il modo in cui i prodotti si propongono di soddisfare i bisogni del cliente. Possiamo perciò affermare che ogni attività di valore presenti al tempo stesso una componente fisica ed una di elaborazione/trattamento delle informazioni, che comprende i processi necessari per raccogliere, manipolare e incanalare tutti i dati necessari per portare a termine l'attività.

L'evoluzione tecnologica dell'IT ha permesso alle imprese di gestire in modo più efficiente tutte e nove le categorie delle attività di valore e di sfruttare i legami stabiliti fra le attività all'interno e all'esterno dell'azienda.

Lo stesso Porter, nel 2006 intuì che il tema sociale e della Responsabilità Sociale faceva ormai parte integrante della vita delle imprese. Scrisse, assieme a Kramer, uno splendido articolo pubblicato nel gennaio 2007 sulla rivista *Harvard Business Review* dal titolo "Strategia e Società – il punto d'incontro tra vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility".

In quell'articolo si metteva a fuoco una nuova visione tra il business e la società basata sull'idea innovativa dell'integrazione sociale dell'impresa.

"La responsabilità sociale non è più un optional". Questo il punto di partenza del loro pensiero. Il tema di fondo è che se da una parte le imprese hanno convenienza a sfuggire ai propri doveri in tema di rispetto dell'ambiente o diritti degli stakeholder, dall'altra c'è sempre più l'aumento delle probabilità di essere colti in fallo con il rischio di possibili sanzioni sia da parte della legge che da

parte del mercato, con cali delle vendite. La scarsa attenzione verso la responsabilità sociale può, molto più che nel passato, minare anche la sostenibilità economico finanziaria dell'impresa. Bisogna quindi privilegiare azioni che creino valore condiviso per l'impresa e per la società. Le imprese non devono però agire come enti filantropici disperdendo i loro interventi in azioni di generico interesse per la società. Non dovrebbero affidare le politiche CSR a persone differenti da quelle che si occupano del *core business*. L'impresa deve invece integrare le politiche CSR nella sua strategia complessiva, privilegiando quelle azioni che producono benefici strutturali allo stesso tempo per se stessa e per la società.

I leader che operano sia nel business che nella società civile si sono concentrati troppo sulle frizioni esistenti fra i due mondi e non abbastanza sui punti di intersezione. La dipendenza reciproca che intercorre tra le aziende e la società implica che le decisioni di business e le politiche sociali debbano seguire entrambe la via del *Valore condiviso*. Le scelte fatte devono arrecare beneficio ad entrambe le parti, bisogna uscire dalla logica del gioco a somma zero.

In primo luogo un'impresa impatta sulla società con le proprie attività nel normale andamento del business. Sono legami del tipo *interno – esterno*. Tutte le attività presenti nella catena del valore toccano inevitabilmente la società e le comunità locali dove l'impresa opera, arrecando conseguenze sociali positive o negative.

Tuttavia non è solo l'attività d'impresa a influenzare la società, ma sono anche le condizioni sociali a influenzare le aziende, nel bene o nel male. Questi sono legami del tipo *esterno – interno* e possono minare notevolmente la capacità di un'azienda di attuare la propria strategia, specie nel lungo periodo.

Questa seconda forma di interdipendenza che Porter e Kramer chiamano *contesto competitivo* riscuote solitamente meno attenzioni. Il contesto competitivo può essere diviso in quattro grandi aree:

- Qualità e quantità degli input che le imprese hanno a disposizione (risorse naturali, infrastruttura dei trasporti)
- Regole e incentivi che governano la concorrenza (norme a tutela della proprietà intellettuale, trasparenza)
- Domanda locale (dimensioni, sofisticatezza, imparzialità degli appalti governativi)
- Disponibilità locale dei settori di supporto (produttori dei macchinari, fornitori di servizi)



Premesso che nessuna impresa può risolvere tutti i problemi della società, né sarebbe in grado di sostenerne i costi, dovrebbe scegliere attentamente di quali temi occuparsi, analizzando l'intersezione che li lega al proprio business. Porter e Kramer suggeriscono allora di dividere i temi sociali in 3 categorie per effettuare una distinzione tra le molte cause meritevoli ed il sottoinsieme più ristretto delle cause che sono allo stesso tempo più importanti e strategiche per l'impresa. Esse sono:

- Questioni sociali generiche. Queste possono essere importanti per la società, ma non sono influenzate in misura significativa dall'attività d'impresa
- Gli impatti sociali della Catena del valore. Ossia quelli che sono influenzati in maniera significativa dalle attività svolte dall'impresa nel normale andamento del business.
- Le dimensioni sociali del contesto competitivo. Questi equivalgono ai fattori dell'ambiente esterno che incidono sui driver fondamentali della competitività dei luoghi in cui l'impresa opera.

## **Domanda di ricerca**

La domanda di ricerca si basa sul presupposto che un cambiamento di paradigma verso la nascita dell'economia collaborativa è in atto. Questo nuovo paradigma viene sintetizzato dalla Fondazione P2P come segue: “Una tendenza importante nella società dell'informazione. Al centro della nostra economia si osserva un aumento delle pratiche collaborative e una importante diversificazione rispetto al passato. Proponendo percorsi alternativi di creazione di valore e di condivisione, queste pratiche aprono nuove prospettive in termini di modelli di consumo, di produzione e di innovazione. Gli attori di questa economia emergente presentano caratteristiche differenti rispetto al passato: i loro obiettivi, la propensione alla collaborazione e alla condivisione, i loro metodi di lavoro così come i loro modelli di business sono eterogenei”.

La nostra domanda di ricerca, dunque, intende verificare in cosa consiste l'alternatività della creazione di valore frutto delle pratiche collaborative. Nello specifico, partendo dall'analisi della catena del valore convenzionale, intendiamo delineare la catena del valore di una tipologia di organizzazione che adotta i principi collaborativi in modo da mettere in luce gli elementi differenziali ed innovativi.

## **Metodologia della ricerca**

La ricerca è stata condotta attraverso l'applicazione di metodologie di ricerca qualitative con un approccio etnografico. Si possono individuare cinque categorie:

- Mappatura degli spazi collaborativi sul territorio romano
- Focus Group con tutti i manager delle realtà mappate
- Osservazione partecipante in alcuni spazi selezionati
- Interviste semi-strutturate ai manager di 3 spazi collaborativi
- Partecipazione ad eventi di settore (Collaborative week 2016, Espresso Coworking 2 edizioni 2015 e 2017, ed altri eventi del territorio laziale)

La ricerca si concentra sul territorio della città di Roma come laboratorio di spazi di pratiche collaborative e si è svolta nell'arco di due anni (2015-2017).

La ricerca inizia mappando gli spazi collaborativi di Roma e selezionando un campione su cui effettuare una analisi qualitativa. In questa fase della ricerca, 25 spazi collaborativi della città sono stati mappati. Per questo studio tre coworking sono stati scelti per un'analisi che prende in considerazione la loro catena del valore.

La ricerca qualitativa utilizza diverse tecniche per la rilevazione dei dati che comprendono: la ricerca etnografica, studi di comunità, osservazione partecipante, ricerca naturalistica, interviste in profondità, libere, non-strutturate, cliniche, storie di vita, storia orale, approccio biografico, etc. Nella ricerca antropologico-etnografica l'osservazione partecipante è uno strumento di cui il ricercatore si serve prevalentemente. L'osservazione è supportata da strumenti come l'intervista e l'analisi documentaria per esplorare il materiale che già esiste sulle comunità oggetto di studio e quello che essa produce (resoconti storici, autobiografie, lettere, verbali, rapporti, articoli di giornale etc.). Queste tecniche non sono ben distinguibili dal punto di vista applicativo e spesso nemmeno l'itinerario di ricerca è facile da dividere in fasi. Queste tecniche tuttavia permettono di 'osservare' (osservazione diretta), di 'interrogare' (attraverso interviste qualitative) e di 'leggere' (uso di documenti) l'oggetto che si intende studiare (Corbetta, 1999, p. 367 e succ.). L'osservazione partecipante non è una 'semplice osservazione' (Bales, 1950) ma uno strumento di interazione e di comprensione: il ricercatore osserva la vita e partecipa alla vita dei soggetti studiati. È una strategia di ricerca nella quale il ricercatore si inserisce "in maniera diretta, per un periodo di tempo relativamente lungo in un determinato gruppo sociale, preso nel suo ambiente naturale, instaurando un rapporto di interazione personale con i suoi membri, allo scopo di

descrivere le azioni e di comprenderne, mediante un processo di immedesimazione, le motivazioni” (Corbetta, 1999, p. 368). Il coinvolgimento e l'immedesimazione non sono dunque da evitare ma sono cercati. L'osservazione partecipante è un'esperienza più che un insieme di procedure coordinate, la cui successione dipende essenzialmente dalla complessa interazione, ogni volta nuova, che si viene ad instaurare fra problema studiato, soggetto studente e soggetti studiati. Si utilizza l'osservazione partecipante quando manca conoscenza di un fenomeno, quando esistono forti differenze fra il punto di vista interno ed esterno (i.e. gruppi etnici, gruppi professionali, partiti e sindacati); quando si tratta di un fenomeno riparato da sguardi esterni (rituali religiosi, vita familiare, rapporto medico-paziente) oppure occultato (devianza, sette religiose, associazioni segrete). L'osservazione partecipante è stata utilizzata tipicamente negli studi di comunità o negli studi di subculture (inizialmente i 'diversi', la devianza e poi studi su segmenti della cultura ufficiale). L'osservazione partecipante non permette di osservare tutto e quindi è necessario fornire prima una descrizione iniziale del contesto fisico e del contesto sociale. Le interpretazioni degli attori sociali si possono ottenere attraverso l'interrogazione, con colloquio informale o attraverso un'intervista formale ed infine si possono osservare le interazioni formali e le interazioni informali. Un caso estremo nella ricerca qualitativa è inoltre rappresentato dalla *grounded theory* che enfatizza la dimensione della scoperta della teoria nel corso della ricerca e che invita il ricercatore ad ignorare la letteratura sul problema studiato per evitare che idee preconcepite possano condizionare le sue scoperte. Un approccio più moderato fa capo alla trattazione di Blumer dei concetti sensibilizzanti secondo cui la ricerca dell'osservatore partecipante non si svolge nel vuoto ma è guidata, soprattutto all'inizio, da una particolare 'sensibilità' verso concetti piuttosto che altri (Blumer, 1969; Corbetta, 1999, p. 381). Quest'ultimo approccio è stato quello prevalentemente adottato in questa ricerca che ha come obiettivo l'indagine un proposta di *theory building* partendo da un'ipotesi e un background teorico piuttosto definito come quello della classica catena del valore di Porter.

## **Risultati della ricerca**

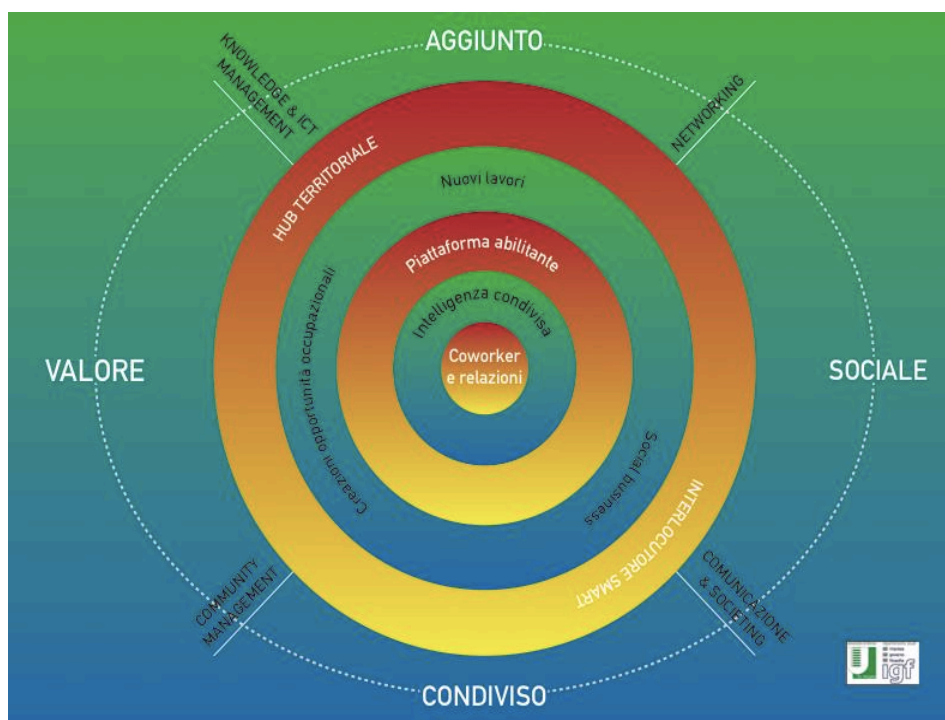
Il principale risultato di questa ricerca è rappresentato dalla osservazione di una differente e nuova catena del valore praticata dagli spazi collaborativi.

Nella costruzione di questa Catena del valore, che chiameremo *Social Value Chain*, si sono dovuti necessariamente riconsiderare alcuni assunti che Porter fece nel costruire la sopracitata *Value chain*, uno su tutti, il concetto di "Valore" non si può più ridurre semplicemente alla mera "somma di denaro che i clienti pagano o sarebbero disposti a pagare per ciò che l'impresa gli fornisce e che

viene misurato a partire dai ricavi totali. Dividendo così il valore creato in due parti: da un lato, i costi che l'impresa deve sostenere per le attività necessarie a progettare, produrre, vendere e dall'altro il margine che rimane all'azienda".

Il termine Valore, in questa accezione, ha un significato molto più ampio che sarà di seguito meglio specificato e chiarito. Sarebbe risultata inoltre inadeguata anche la forma grafica che Porter ritenne idonea, questo perché nella Catena di Porter c'è un significato delle linee ben specifico.

**Figura 2: Social Value Chain**



**Fonte: Elaborazione propria**

Innanzitutto al centro del Coworking ci sono i *Coworkers e le loro relazioni* che costituiscono l'anello principale dell'ecosistema dello spazio collaborativo.

Le relazioni nascono in maniera del tutto naturale e i coworkers hanno la possibilità di scambiarsi opinioni, esperienze e di parlare delle loro competenze e dei loro progetti. Tali relazioni tendono ad attrarre l'intelligenza diffusa, a dialogare con il contesto esterno creando una eco moltiplicativa ai flussi di conoscenza e di interscambio che nascono nello spazio collaborativo e che tendono naturalmente ad esondare oltre i confini fisici dello stesso. In un certo senso, come emerso da varie osservazioni dirette e poi confermato da interviste e colloqui, lo spazio di coworking tende a rappresentare un richiamo comune a tutte quelle persone che non hanno avuto accesso ai luoghi in cui convenzionalmente si sviluppano e si realizzano progetti. Fa sì che si stabiliscano delle relazioni e che non siano più così isolate e deboli, ma che anzi tendono a rafforzarsi grazie all'intersezione delle ambizioni e delle competenze di chi investe sulla fiducia.

Si tratta, di fatto, di una prima forma di reazione, di tipo adattivo: i coworkers individuano forme di relazione che li fortifichino in ragione delle mutate condizioni che contesto socio-economico ha prodotto.

La prima attività di supporto, quindi, per passare da una mera addizione di intelligenze ad un vero e proprio centro di valorizzazione delle conoscenze è il *Community Management*. Il *Community Management* rappresenta la capacità dei gestori di favorire le relazioni tra i vari coworkers per creare un valore aggiunto intangibile, ma assolutamente concreto e misurabile in termini di incremento di fiducia reciproca fra i coworkers e di reputazione che tale luogo assume nei confronti di chi lo osserva dall'esterno. Facendo alcuni esempi, gli "AperiPitch", aperitivi che hanno lo scopo di far parlare i coworkers in pubblico al fine di fargli spiegare di cosa si occupano, o i barcamp, sono utili per la creazione di identità, per lo sviluppo di una comunità empatica. La gestione degli eventi, quindi, e le modalità di pensare l'utilizzo degli spazi risulta essere un elemento chiave per il successo o l'insuccesso di uno spazio di coworking in quanto determinano la capacità di creare il primo valore aggiunto fondamentale: l'intelligenza condivisa.

Lo spazio fisico dove operano i coworkers è successivamente delineabile come una *Piattaforma abilitante* quando c'è un delta evidente tra il mero risultato della sommatoria delle persone che lo abitano e la qualità della rete che essi sono in grado di sviluppare agendo dentro e fuori del confine che separa fisicamente ciò che avviene nello spazio di coworking e i processi che si muovono al suo esterno. Quando ciò avviene, come espresso chiaramente dai coworking manager, le competenze tendono non più a sommarsi bensì a fondersi, e ciò rappresenta il valore distintivo principale fra lo spazio collaborativo ed altre forme di connessione e condivisione. Se questo valore è organizzato in maniera funzionale rispetto a quello che si sta sviluppando all'interno degli spazi di coworking in termini di progetti e iniziative, allora siamo in presenza di una piattaforma abilitante, che rappresenta la seconda attività principale della catena del valore che proponiamo. Il risultato che emerge è quello di una comunità resiliente che non solo si è adeguata al cambiamento, ma che pone in atto azioni e processi per ripristinare un equilibrio all'interno di quel contesto mutato. E' un adattamento darwiniano, un cambiamento in cui gli agenti adattano la loro realtà per trasformarla attraverso relazioni che, seguendo la semantica di Porter, divengono sempre più da multi-stakeholder a multi-shareholder. In questo caso si può quindi parlare di innovazione sociale di tipo trasformativo.

Lo spazio coworking necessita quindi di un altro strumento di supporto, il Knowledge and ICT Management. Questo serve ad avere un sistema di profilazione dei coworkers, tracciando chi sono,

cosa fanno, cosa vorrebbero fare, con chi vorrebbero lavorare. Solo con un sistema di questo tipo si favorisce il secondo vantaggio generato da questa “catena produttiva”, ossia la creazione di opportunità occupazionali o lo sviluppo di start up e social start up. Per sintetizzare chiameremo questo passaggio “Nuovi lavori”, intendendo non solo la possibilità di incremento delle opportunità occupazionali in senso quantitativo, ma anche la prospettiva di far nascere figure professionali atipiche che rispondono a bisogni emergenti. Gli stessi coworker hanno sottolineato più volte che tali nuove competenze necessitano di essere messe a sistema, e che devono essere gestite affinché la comunità che si è costituita possa essere valorizzata, evolvendo da comunità resiliente a comunità collaborativa.

Tale sistema è il preludio per gestire processi sempre più complessi, del resto fino a che si tratta di mappare le persone è relativamente facile, ma come si fa con beni intangibili? Ad esempio, mappare i progetti su cui lavorano, oppure interrogarsi su dove poter proporre tali progetti e ancora quali sono gli interlocutori di quel progetto in quel momento. In realtà oggi questo sistema è prettamente di stampo personale, sono i gestori a conoscere i profili dei coworkers, sanno cosa fanno e di cosa si occupano, ma ciò rappresenta un grosso limite: l’informazione dovrebbe essere un patrimonio dello spazio di coworking ed i coworking manager dovrebbero essere figure necessarie per rendere non indispensabile la loro conoscenza personale per creare connessioni fra il valore co-generato e le possibili opportunità a cui esso è collegabile.

Nel momento in cui il coworking riesce a sviluppare generare opportunità occupazionali, nuovi lavori, realizzare ambizioni imprenditoriali, a pensare anche in maniera diversa a politiche di intervento pubblico, allora esso si configura come *Hub Territoriale*. L’attività di supporto necessaria per fare questo passaggio è definibile come *Comunicazione e Societing*, attraverso la quale si può mettere in collegamento il coworking con gli attori chiave che determinano le traiettorie di sviluppo del territorio. Perché societing? E’ importante parlare di Societing e non di Marketing in senso stretto perché in questo caso non si è in presenza di un prodotto da voler valorizzare attraverso la vendita, ma si è in presenza di valore che si vuole condividere per accrescere le opportunità di progresso, innanzitutto.

Quando il coworking, ha messo in atto tutte le operazioni necessarie a diventare un *Hub Territoriale*, si può parlare del terzo stadio di innovazione sociale, quella di tipo generativo. Il coworking diventa nei fatti un punto di riferimento per i cittadini, le imprese e per le istituzioni di un dato territorio. E’ in questa evoluzione che partono tutta una serie di possibilità espansive considerando che si è, in concreto, un interlocutore ‘smart’. Ciò è dovuto alla maggiore dinamicità

che tali spazi riescono a proiettare rispetto ai tradizionali centri per l'impiego, alle imprese che separano in modo netto l'interno dall'esterno, e soprattutto rispetto alle università e ai tradizionali sistemi di *placement* che risultano orientati più all'adempimento burocratico che alla generazione di valore. I primi riscontri di tali intuizioni sono stati forniti sia dai coworking manager sia dai coworker stessi, evidenziando come alcuni stakeholder rilevanti (enti locali, agenzie locali, centri di progettazione), per affrontare e risolvere alcuni bisogni, tendono a ricercare soluzioni attraverso l'interlocuzione con lo spazio di coworking. Così facendo non svolgerà solo una funzione di service verso qualcuno, ma svolgerà una evidente funzione di creazione di conoscenza perché, tali processi, progetti e relazioni che sono avvenute all'interno dello spazio arricchiscono il loro patrimonio intangibile. Sarà quindi uno spazio che alimenta coloro che sono all'interno, ma che, al tempo stesso, si fa alimentare dagli utenti che sono all'interno.

Infine, nel momento in cui si è di fronte ad un luogo che produce impatti positivi esterni, l'esterno tende sempre più a riconoscerà questo valore e ad assumerlo come punto di riferimento, facendoci affidamento e ritenendolo un interlocutore idoneo a sviluppare determinate idee e a soddisfare determinate esigenze.

Per fare ciò diviene indispensabile lavorare sulla leva del networking, con una duplice accezione: da un lato networking territoriale, diventando punto di riferimento per istituzioni, imprese e comunità locali; dall'altro facendo parte di un network di spazi di coworking di altri territori ed improntando relazioni basate sulla trasparenza delle informazioni e sull'accessibilità sia dei dati che delle mappature dei progetti, valorizzando al meglio il sistema di *knowledge and ICT management* precedentemente descritto e potendo quindi attingere alle esperienze e alle competenze di tutti.

In prospettiva, se tale modello si mostrasse efficace e replicabile su più territori in collegamento tra loro sotto forma di un network che, non solo produce impatti positivi rispetto ai singoli individui (come trovare lavoro), ma risponde anche ai bisogni di una comunità, a quel punto si sta generando Valore Aggiunto Sociale e soprattutto Condiviso, perché tale valore tende a non rimanere circoscritto solo all'interno del coworking, ma verrà condiviso con altri stakeholder e con il territorio. Il valore generato non verrà più frazionato in porzioni più o meno grandi a seconda del soggetto, per darne ad ognuno una sua parte più o meno cospicua, ma essendo riusciti ad uscire sia dalla logica di confine rigido interno – esterno (dato il punto di osservazione molto più ampio ed esteso) sia dalla prospettiva di un gioco a somma zero dall'altro, il benessere sarà condiviso e non diviso.

## **BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO**

- Bales, R.F. (1950). *Interaction Process Analysis, a method for the study of small groups*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Corbetta, P. (1999), “Metodologia e tecniche della ricerca sociale”, Collana Strumenti, Il Mulino.
- Mason, P. (2016), “Postcapitalismo. Una guida al nostro futuro”, trad. Galimberti F., Collana La cultura, Il Saggiatore.
- Meneguzzo M. (2005), “Creazione Di Valore E Sviluppo Del Capitale Sociale: La Sfida Per Il Sistema Della Pa Italiana”, In *Rirea*, N. 11/12, 2005, Pp. 705-720.
- Meynhardt T. (2009), “Public Value Inside: What is Public Value Creation?” *International Journal of Public Administration*, 32:3-4, 192-219.
- Porter, M. & Kramer, M.R. (2006), "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 78-92.
- Porter, M. & Teisberg, E.O. (2006) "Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition On Results", Harvard Business School Press, 2006.
- Porter, M. (2008), *The five competitive forces that shape strategy*, Harvard business Review, January 2008.
- Porter, Michael E. (1985), "Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance", The Free Press. New York.
- Prahalad C.K., Venkat Ramaswamy, (2004) "Co- creating unique value with customers", *Strategy & Leadership*, Vol. 32 Issue: 3, pp.4-9, <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>.
- Putnam R.D. at al. (1993), “Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy”, 1st Edition Princeton University Press.
- Rifkin, J. (2017), “La società a costo marginale zero. L'internet delle cose, l'ascesa del «commons» collaborativo e l'eclissi del capitalismo”, trad. Vanni L., Collana Oscar saggi, Mondadori.
- Social Enterprise UK (2013), “The Social Value Guide: Implementing the Public Services”, Social Value Act written by Social Enterprise UK (<https://www.socialenterprise.org.uk/the-social-value-guide>).