

# Una rivoluzione ne cela un'altra

## *One revolution conceals another*

di André-Yves Portnoff\*  
by André-Yves Portnoff\*

2



André-Yves Portnoff

**N**on si potrebbe capire meglio la rivoluzione che viviamo se non guardando il Duomo di Firenze. Cinque secoli fa, Brunelleschi è riuscito a costruire la più grande cupola senza centine del mondo e il suo record è ancora oggi imbattuto. Quattro milioni di mattoni, disposti a spina di pesce, si incastrano gli uni agli altri. La struttura, autoportante, non ha quindi avuto bisogno del supporto di un ponteggio durante la costruzione. Brunelleschi ha osato affrontare la complessità di un compito che consisteva nell'issare tanti mattoni di forme diverse fino a più di 90 metri d'altezza, con macchine di sollevamento che ha dovuto inventarsi lui stesso!

Il Duomo presenta molte caratteristiche della nostra nuova società immateriale. Il valore dell'edificio non ha niente a che vedere con la somma delle parti che lo compongono, non equivale a 4 milioni di volte il prezzo di un mattone! Il valore dell'insieme supera quello dei suoi elementi costitutivi. Esso dipende dal modo in cui i mattoni sono stati organizzati dal genio di Brunelleschi, dalla sua audacia di costruttore visionario, dalla sua capacità di orchestrare i talenti di tutti i lavoratori del cantiere, dalla sua abilità a condividere la propria passione e la propria fede con tutti gli operatori coinvolti, dai notabili fiorentini fino agli operai del cantiere.

Sono questi gli elementi essenziali del capitale di un'impresa: passione condivisa che libera intelligenza e creatività collettiva.

Non si tratta di sommare talenti individuali, ma di farli entrare in armonia. Quindi, gli elementi immateriali del capitale di un'impresa non si riducono, contrariamente a quanto si afferma spesso, all'informazione o alla conoscenza, essi racchiudono tutte le molle delle decisioni umane, le passioni, i valori, i modelli mentali, il coraggio e le debolezze...

Un tempo questa mobilitazione di intelligenze e di passioni era necessaria per costruire cattedrali, oggi è diventata indispensabile per produrre qualsiasi cosa in condizioni economiche competitive. Perché questa brutale rottura col passato? Le cause sono la maggiore complessità dei problemi e l'esplosione delle conoscenze.

La congiunzione di questi fattori fa sì che le risorse materiali non siano più fondamentali e che la componente che produce valore sia sempre meno fisica. Il lavoro diventa essenzialmente creatività e creazione di significato, di rapporti umani. Inoltre, nessuna organizzazione può pretendere di controllare da sola l'insieme dei talenti necessari a costruire un oggetto, anche se semplice. Solo la cooperazione crea il valore aggiunto. Da quattro secoli le regioni italiane dimostrano la forza della partnership tra imprese anche se concorrenti. Questa pratica, un tempo utile, diventa oggi giorno vitale.

La logica della partnership si impone anche per le aziende e i loro membri. Non si può ottenere il lavoro immateriale con la forza. Se il capitale diviene umano, l'uomo ritorna capitale! Bisogna incitarlo a mobilitare i suoi talenti, tanto più che la crescita dell'individualismo rafforza le esigenze di libero arbitrio. Bisogna convincere le più competenti imprese a lavorare con noi. Convincere anche i consumatori che possono fare i loro acquisti in tutto il mondo. I clienti non comprano più la tecnica, ma soluzioni, servizi. Tutte le imprese, comprese quelle che producono materiali, vendono delle funzioni, quindi beni immateriali.

L'importanza della rivoluzione digitale deriva dal formidabile impulso che conferisce a quest'altra rivoluzione, ancora più radicale, dell'immateriale. È proprio l'immateriale che viene veicolato da Internet, moltiplicando i contatti e accrescendo così la creatività del mondo. Internet diffonde informazioni, idee, passioni, emozioni, nel bene e nel male.

Nei diversi articoli di questo numero di *arcVision* appaiono chiaramente molte tendenze forti. Riassumiamone quattro.

- Le reti sono soprattutto strumenti di collaborazione. La favoriscono poiché riducono l'effetto delle distanze, facendo diminuire il costo delle transazioni. Reti di imprese di ogni dimensione possono competere con i gruppi più grandi. Il successo di Dell su IBM e Compaq è interamente fondato su questo fattore e, ad esempio, sta per indurre i grandi dell'industria automobilistica mondiale a collaborare malgrado le loro rivalità.
- Le reti hanno bisogno di coerenza e la costruzione di standard diventa un obiettivo strategico. Ciò può condurre a monopoli irresistibili come quello di Microsoft Windows.
- Questi monopoli saranno rimessi regolarmente in discussione dal progresso tecnico, dai nuovi protagonisti e dalla reazione dei cittadini consumatori. Questi ultimi beneficiano infatti di una capacità di coalizione senza precedenti.
- I cittadini consumatori, informati più che mai, esigeranno prestazioni su misura, disponibili in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo. Più che mai quel che acquisteranno sarà la nostra capacità di comprenderli e di creare con loro.

La rivoluzione immateriale, "dopata" da Internet, sarà una rinascita economica e umanistica, se metteremo gli strumenti tecnici al servizio di strategie pertinenti e ambiziose.

\* André-Yves Portnoff, dottore in Scienze della Metallurgia, direttore dell'*Observatoire de la Révolution de l'Intelligence* alla *Futuribles International*. Coautore de *La Révolution de l'Intelligence* (1983-1985), primo rapporto che introduce in Francia la nozione di società immateriale. Giornalista e consulente in prospettiva, attualmente collabora con grandi e con piccole-medie imprese desiderose di integrare nelle loro strategie e nella loro gestione le conseguenze dell'evoluzione sia umana che tecnologica.

**W**e could not better understand the revolution we are living through than by looking at the Dome of Florence. Five centuries ago, Brunelleschi managed to build the biggest completely self-supporting cupola in the world; and his record remains unbeaten. Four million bricks, arranged in a herring-bone pattern, are laid out one on top of the other. This self-supporting structure did not need to be sustained by a wooden centering during construction. Brunelleschi dared to take on the complexity of a challenge that consisted in raising a multitude of different shaped bricks up to 90 meters above the ground, with lifting machines that he had to invent himself! The Dome displays characteristics of our new immaterial society. The edifice's value has nothing to do with the sum of its constituent parts' values; it is definitely absolutely different from 4 million times the price of a brick! The value of the whole outweighs the value of the parts from which it is formed. This global value is generated by the organization of the bricks and by Brunelleschi's genius; by his audacity as a visionary builder, his capability in organizing the on-site work and his capacity for sharing his passion and his belief with everyone involved – from Florentine notables right down to the men working on the construction site.

This describes the essential elements of a company's capital: shared passion, intelligence and collective creativity. It is not created by simply adding together individual talents, but by enabling them to come together in harmony. Therefore, the immaterial elements of a company's capital cannot be reduced (contrary to what is so often claimed) to information or knowledge – they contain all the motives of human decisions, the passions, values, mental models, courage and weaknesses...

Once, this mobilization of intelligence and passions was necessary for the construction of cathedrals, today it has become indispensable for the production of anything within competitive economic conditions.

Why such a brutal break with the past? The causes lie in the increased complexity of problems and the explosion of knowledge. The marriage of these two factors creates a situation in which material resources are no longer decisive and the value-producing part is increasingly less physical. Work essentially becomes creativity and creation of significance, of human relationships. Furthermore, no single organization can expect to control the enormous wealth of talents necessary to construct an object, even a simple one – cooperation alone creates added value. For four centuries now the Italian districts have demonstrated the power of partnership between businesses, even between competitors. This once useful practice has today become, in a word, indispensable.

The logic of partnership also imposes itself on the organizations and their members. It is impossible to obtain immaterial work through force. If the capital becomes human, man once again becomes capital! It is important to incite him to use his talents, enough so that the growth of individualism reinforces the needs of free will. It is also important to convince even the most competitive businesses to work with us, and also to convince the consumer so that he/she can buy throughout the world. Clients no longer buy technique – they buy solutions and services. All businesses, including those that produce materials, sell functions; that is to say, they sell that which is immaterial.

The importance of this digital revolution derives from the formidable impulse produced by this other, even more radical revolution: that of the immaterial. It is precisely the immaterial which is transmitted through the Internet. The multiplication of contacts increases creativity throughout the world. The Internet spreads information, ideas, passions, emotions and more, allowing both the best and the worst to appear.

In the different articles in this issue of arcVision many strong tendencies appear quite clearly. Let us summarize four.

- Networks are above all instruments of collaboration; they favor working together, in so far as they reduce the effects of distance, diminishing the cost of the transaction. Through the Internet, networks of small or medium size business can compete with the biggest groups. The success of Dell over IBM and Compaq is entirely constructed on this factor which is, for example, leading the giants of the automobile industry to collaborate with each other in spite of their rivalries.
- These networks need coherence and the construction of standards becomes a strategic objective. This can lead to irresistible monopolies like that established by Microsoft Windows.
- These monopolies will be regularly challenged by technological progress, new players and by the reactions of consumer-citizens. In fact, the latter benefit from a capacity for coalition that is without precedent.
- Consumer-citizens, more informed than ever, will expect custom-fit services available any time any place. They will be more important than ever, and will require our capacity to understand them, to create with them.

The immaterial revolution, "doped" by the Internet, will be an economic and human Renaissance as long as we place the technical instruments at the service of pertinent and ambitious strategies.

\* André-Yves Portnoff is doctor in Metallurgic Sciences and director of the Observatoire de la Révolution de l'Intelligence at Futuribles International. He is co-author of La Révolution de l'Intelligence (1983-1985), the first report that introduced the concept of the immaterial society to France. Journalist and consultant in foresight, he currently collaborates with large businesses and with SMEs interested in integrating the consequences of human and technological evolution into their strategy and management.