

VERSO L'ECONOMIA DELLA FUNZIONALITÀ E DELLA COOPERAZIONE IN UN'OTTICA DI SVILUPPO SOSTENIBILE

Nadia Benqué, Christian du Tertre, Patrice Vuidel

Nota tradotta da Barbara De Micheli per Fondazione Giacomo Brodolini a partire dall'originale elaborato da Atemis

NOTA ESPLICATIVA L'ECONOMIA DELLA FUNZIONALITÀ E DELLA COOPERAZIONE

Immaginate un'economia che si metta al servizio dell'uomo e della natura. Immaginate un'economia che si basi su risorse immateriali potenzialmente infinite e non più su risorse materiali disponibili in quantità limitata.

La presente nota si propone di spiegare e chiarire i concetti complessi del modello dell'economia della funzionalità e della cooperazione. Iniziando con un'analisi dell'impatto del modello economico dominante sulla performance delle imprese e sullo sviluppo dei territori, si cercherà di comprendere meglio come le imprese e i territori possano liberarsi dei fattori determinanti del modello attuale, e impadronirsi delle risorse dell'economia del servizio, sulle quali si basa il modello dell'economia della funzionalità e della cooperazione, e quindi inserirsi in una logica di sviluppo sostenibile.

A questo scopo, ci occuperemo prima di tutto dei fondamenti dell'attuale modello economico nonché delle conseguenze e delle difficoltà che questo modello comporta per le imprese.

Parleremo poi delle leve dell'economia del servizio, sulle quali poggia l'economia della funzionalità e della cooperazione.

Alcuni esempi di imprese coinvolte in un approccio di economia della funzionalità e della cooperazione ci consentiranno di illustrare questo nuovo modello.

1. LIMITI DEL MODELLO ECONOMICO DOMINANTE

Per gli attori socio-economici europei è fuori discussione che l'attuale modello economico europeo non risponde più alle sfide dello sviluppo sostenibile:

- tale modello è messo in discussione da un certo numero di segnali di allarme, lanciati a livello ambientale dalla comunità scientifica che pone l'accento sulla disponibilità limitata delle risorse naturali;
- esso si mostra anche incapace di rispondere a una serie di sfide sociali: trovare un alloggio, respirare aria pulita, offrire un'alimentazione sana ed equilibrata per tutti, avere pari accesso alle risorse formative, culturali, ecc.
- l'aumento regolare dei costi sanitari legati alle difficili condizioni di lavoro trova fondamento nelle tensioni economiche vissute dalle imprese.

Il modello economico dominante non risponde più alle sfide dello sviluppo sostenibile.

In questo contesto, assistiamo alla comparsa di nuovi modelli, come ad esempio l'economia circolare, l'economia collaborativa, il modello locativo, e l'economia della funzionalità e della cooperazione, che tentano di fornire delle risposte ai limiti del modello attuale. Tra questi modelli, è sull'economia della funzionalità e della cooperazione che intendiamo concentrarci, cercando di comprendere meglio come un tale modello tenga conto, in modo integrato, delle sfide dello sviluppo sostenibile.

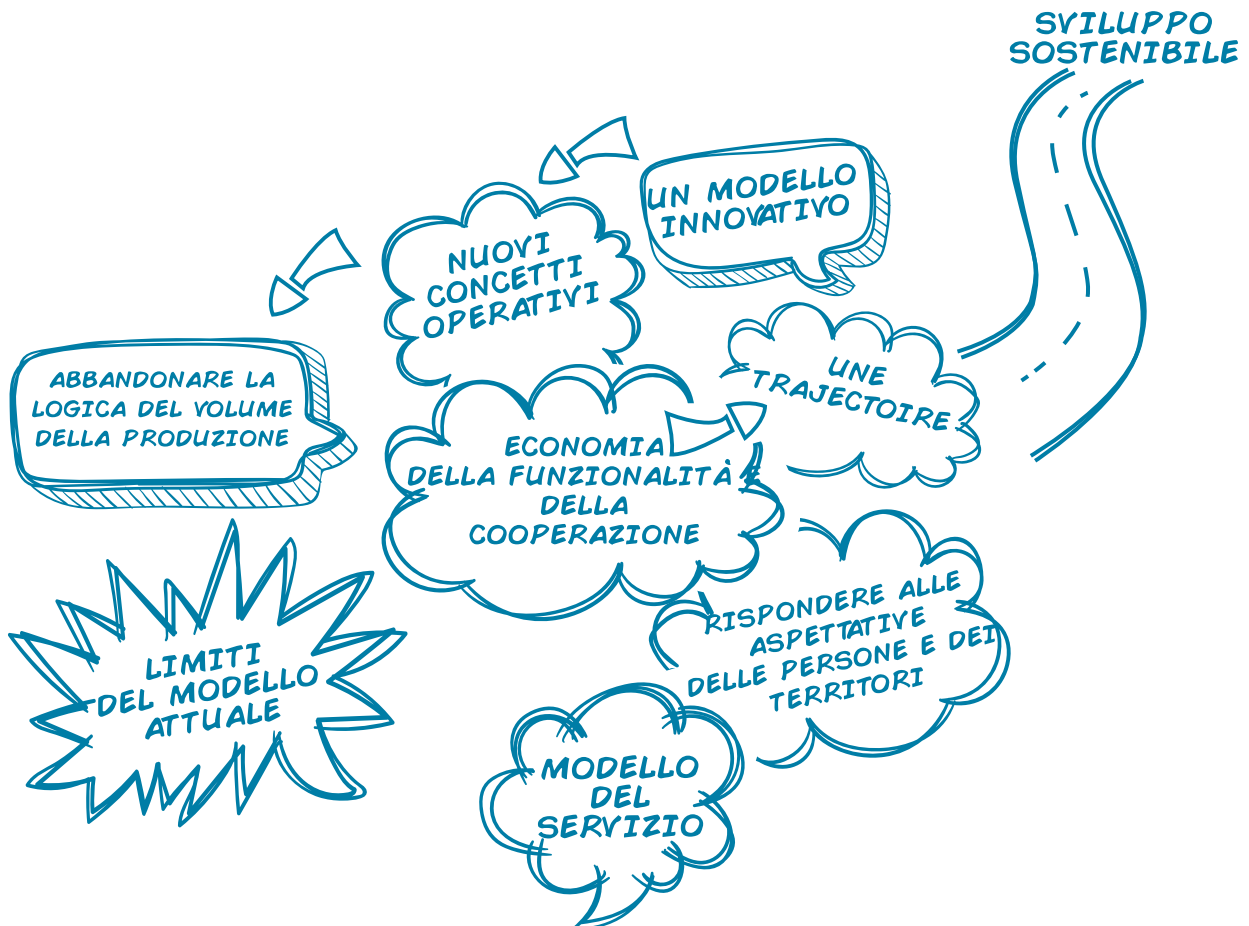
LA LOGICA INDUSTRIALE FONDATA SULLA VENTA DI VOLUMI

Il modello economico dominante si origina dal modello industriale fondato su una logica di vendita di beni e servizi standardizzati, unitamente alla ricerca di un volume di produzione sempre maggiore: tale modello incoraggia quindi gli attori economici a utilizzare più risorse materiali e più energia per produrre più valore.

Un modello microeconomico dominante fondato su un'indicizzazione vendita di volume/fatturato

Questa logica, che consiste nell'indicizzazione del volume dei beni e dei servizi venduti e del fatturato, caratterizza in modo preponderante il nostro modo di pensare e le nostre realtà organizzative, e si rivela incompatibile con le sfide poste dallo sviluppo sostenibile.

Questa dinamica è presente sia all'interno delle imprese manifatturiere che in quelle di servizi.



IL MODELLO DE PERFORMANCE FORDIANO E FINANZIARIZZATO

Dall'inizio degli anni Ottanta, i mercati dei beni per la casa si sono saturati, e si sono trasformati in mercati multi-prodotto e mercati dei ricambi. I mercati sono instabili e mostrano una crescita debole che provoca un'**intensificazione della concorrenza** e la necessità per le imprese di produrre prodotti differenti e di favorire l'obsolescenza di beni e servizi. Questa dinamica porta a compiere investimenti significativi al fine di far evolvere le catene produttive verso una maggiore **flessibilità** tecnologica.

A causa della saturazione dei mercati, le economie di scala sono estremamente ridotte o perfino negative, e le imprese non riescono più a raggiungere guadagni di produttività a due cifre. Per garantire tali guadagni di produttività, esse si sono allora inserite in una dinamica manageriale:

- le imprese concentrano la propria attività su dei segmenti produttivi che appaiono essere più redditizi;
- viene attivato un meccanismo di controllo attraverso degli indicatori monetari e finanziari, che influenza direttamente l'organizzazione della produzione, nonché l'approccio sia produttivo sia qualitativo.

Si viene così a creare un nuovo modo di regolazione della performance, che potrebbe essere definito **neo-industriale e finanziarizzato**, dal momento che gli obiettivi di **redditività** prevalgono su quelli di **produttività e qualità**. I rapporti tra le tre dimensioni si sono invertiti:



MODELLO FORDISTA



MODELLO FINANZIARIZZATO



I RAPPORTI SI INVERTONO

- La **redditività** occupa il primo posto, diventando prioritaria, e orienta le strategie delle imprese e il controllo sulle risorse.

La **produttività** non viene più considerata in termini materiali (un certo numero di pezzi o prodotti in un dato ammontare di ore di lavoro) ma in termini monetari (una certa quantità di valore aggiunto in un dato ammontare di ore di lavoro o per un certo numero di risorse umane). Il passaggio da un approccio alla produttività di tipo materiale, che corrisponde a ciò che viene vissuto e percepito dal singolo addetto sul luogo di lavoro, a un approccio di tipo monetario – ciò che viene percepito dai manager e dai responsabili finanziari – priva il lavoratore del senso stesso del lavoro nella misura in cui la creazione di valore non dipende più in modo preponderante dal lavoro in sé ma essenzialmente dalle dinamiche dei prezzi. In questo processo, la **qualità** diventa di natura residuale.

QUALI CONSEGUENZE PER LE IMPRESE?

Questa logica produttiva industriale e finanziarizzata mette le imprese in difficoltà.

La volontà di privilegiare il profitto e la redditività si ripercuote:

- **sulla presa in considerazione dei vincoli ambientali, che crea una pressione sui costi:**
il prezzo degli input, le tasse e i costi legati alla nuova disciplina sulle emissioni di gas a effetto serra sono in crescita. In tale contesto, se l'impresa cerca di essere virtuosa da un punto di vista sociale o ambientale, essa si fa carico di vincoli supplementari e di costi aggiuntivi; tutto ciò la pone in posizione di svantaggio in un'ottica concorrenziale, e pone un freno anche alle sue vendite. Ad esempio, per produrre beni ecocompatibili, le materie prime naturali, la produzione locale ecosostenibile, ecc. hanno un costo più elevato al momento dell'acquisto; ciò ha un impatto sul prezzo di vendita e rende difficile il posizionamento di tali prodotti rispetto a dei competitor che invece non tengono conto di tali aspetti;

- **sulla qualità dei beni e dei servizi:**

- la qualità rappresenta costantemente un terreno di discussione e confronto per mantenere bassi i costi, quando invece lo sviluppo delle innovazioni richiede necessariamente investimenti in R&S. In una logica manageriale, si favoriscono così i prodotti di qualità inferiore, e si va verso la delocalizzazione e la riduzione delle risorse umane, con tutti gli effetti negativi che ciò crea a livello di territorio e occupazione.

- I servizi che accompagnano l'offerta di prodotti restano difficili o impossibili da monetizzare al loro esatto valore. Oppure diventano una componente essenziale dell'offerta e una condizione per realizzare il fatturato. Poco a poco emerge uno scostamento tra il valore che viene prodotto e gli elementi sui quali si realizza la valorizzazione monetaria. Ad esempio, un installatore di apparecchi A/V per sale convegni eroga una consulenza nel momento in cui fornisce la risposta alla domanda del cliente. Tuttavia, non viene fatturato il tempo impiegato per questa consulenza né il valore legato alla preparazione di un'offerta rispondente alle necessità del cliente o a degli usi specifici. Quantifica solamente le apparecchiature vendute. Per una parte delle stesse, però, il prezzo di acquisto, e quindi di rivendita, diminuisce fortemente, comportando così un abbassamento del fatturato a parità di tempo di attività;

Ciò che non viene misurato resta al di fuori della performance

● **sulla qualità e il senso stesso del lavoro:**

in questa logica finanziarizzata, il controllo per mezzo di indicatori di performance finanziaria incentrati sulla riduzione dei costi, va a sostituirsi alla qualità della produzione, e toglie il piacere del lavoro fatto ad arte, quel piacere che dà senso al lavoro e rinforza l'autostima. Gli sforzi fatti dai lavoratori vengono scarsamente riconosciuti, la valutazione individuale si basa, la maggior parte delle volte, sui risultati, e solamente su quelli misurabili. I guadagni di produttività, fondandosi in particolare su un'intensificazione del lavoro, collocano i lavoratori in una situazione paradossale: costoro, contribuendo alla ricerca di guadagni di produttività, compiono degli sforzi, non eliminando però un più elevato rischio di perdita dell'impiego.

Questa problematica relativa al lavoro rappresenta un elemento fondamentale da tenere in considerazione in una riflessione su un nuovo modello.

Di fronte a tutte queste difficoltà, continuare a fare business nello stesso modo di sempre è un'opzione che si rivela controproducente per la sopravvivenza delle imprese, per la qualità delle soluzioni offerte in termini di beni e servizi, per il significato stesso del lavoro, e per il futuro dei territori. Ma tutto ciò ci induce anche a cercare un ampio ventaglio di possibilità per innovare, sperimentare e rinnovare i sistemi con cui ci si relaziona con il cliente; in altre parole, ciò significa fare imprenditoria in modo diverso, produrre in modo diverso, e tentare realmente di fornire una risposta alla sfide poste dallo sviluppo sostenibile (economia sostenibile, relazioni sociali eque, salvaguardia del pianeta, governance condivisa).

Ci troviamo in una situazione in cui gli schemi di riferimento del modello produttivo/organizzativo/manegerial/gestionale restano caratterizzati dall'eredità industriale, in un'economia che è in gran parte fondata sulla produzione di servizi. È quindi indispensabile pensare un modello economico che sia più adatto a rispondere alle sfide di cui abbiamo parlato sopra; un modello che potremmo definire **modello del servizio**.

Follia è comportarsi nello stesso modo e aspettarsi un risultato differente (Einstein)



2. UNA DINAMICA DEL SERVIZIO

Per definire questa dinamica, è utile ripartire da ciò che accade nella realizzazione di un'attività di servizio.

Come liberarsi di questo modello? Su quali leve fare forza?

LE LEVE DELLA DINAMICA DEL SERVIZIO

La principale differenza con l'attività di produzione di un bene sta nell'**ingresso del beneficiario o del cliente all'interno della produzione del servizio stesso**: il servizio viene erogato in tempo reale, in presenza del beneficiario, o interagendo più o meno a distanza con esso; il beneficiario non si colloca in un rapporto di subordinazione; costui, in altre parole, dispone di una forte autonomia di decisione e di azione rispetto al potere decisionale esercitato dall'azienda

Le risorse dell'economia del servizio

Il servizio viene coprodotto da partner che si collocano in una relazione asimmetrica rispetto ai dipartimenti di un'impresa. La qualità e il risultato finale saranno in parte legati alla capacità di comprendere i bisogni del beneficiario, e di collaborare con quest'ultimo.

- In questo scenario, la **soggettività** dei lavoratori così come quella dei beneficiari dovranno essere tenute in considerazione nella realizzazione e nella personalizzazione del servizio e della soluzione. Inoltre, invece di cercare di ridurre e far sparire lo scarto esistente tra il lavoro prescritto (il compito che bisogna eseguire) e il lavoro reale (le condizioni nelle quali si esegue quel compito), si tratta di organizzare le condizioni di realizzazione degli adattamenti; decisioni, queste, che vengono prese generalmente nello stesso momento in cui il servizio viene erogato.

Ad esempio, quando si realizza una formazione, il formatore, se ha degli obiettivi definiti e un programma, dovrà costantemente adeguare i contenuti, i tempi, le tecniche di insegnamento in vista, a volte, di specifiche richieste, della capacità di comprensione di ciascun partecipante ed anche del grado di investimento che ciascuno ha fatto nella formazione. La competenza rientra nella capacità di realizzare questi adeguamenti così da progredire verso l'obiettivo prefissato in fase iniziale.

- Un'altra caratteristica delle attività di servizio poggia sulla loro **condizione di accessibilità**. Generalmente, i beni industriali dipendono solamente dall'affidabilità creditizia delle famiglie; anche i servizi sono sottoposti a dei vincoli:

- temporali: il tempo libero dei beneficiari, la sincronizzazione dei tempi dei produttori con quelli dei beneficiari;
- culturali: la comprensione della promessa che costituisce il servizio, la lingua condivisa, la comprensione cognitiva dei contenuti numerici;
- di competenza: le conoscenze tecniche condivise/esperienze e il know how maturati dal beneficiario;
- geografici (geonomici): condizioni di spostamento, tempi di spostamento, costi di spostamento, ecc.

La prossimità geografica, quella culturale e quella in termini di esperienza rappresentano del pari delle leve che favoriscono lo sviluppo delle attività di servizio.

- Infine, l'attività di servizio si basa su una **relazione di servizio**, vale a dire

sull'**intersoggettività** associata alla relazione che intercorre tra le persone responsabili della prestazione e i beneficiari.

Questa intersoggettività mobilita le risorse immateriali decisive nella realizzazione del servizio:

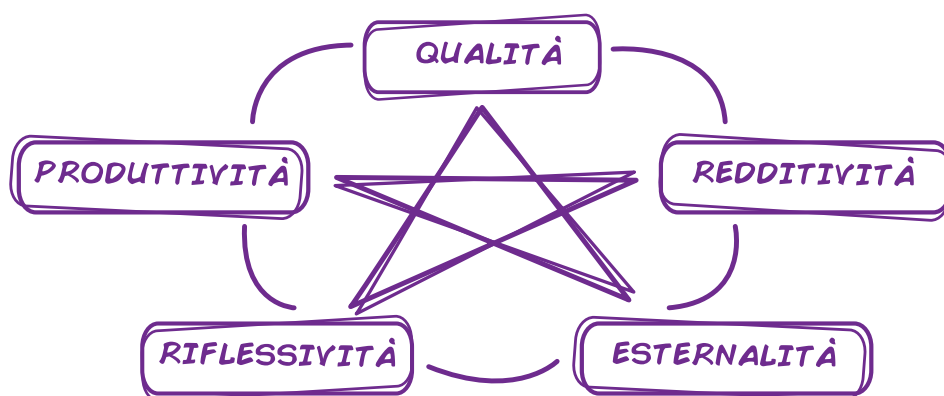
- la **fiducia** tra gli attori (e quindi l'affidabilità dei sistemi tecnici dei prodotti, dei processi e delle decisioni), all'interno dell'organizzazione, tra le organizzazioni, e tra un'organizzazione e un'istituzione;
- l'**adeguatezza** delle organizzazioni e dei servizi rispetto alle aspettative dei beneficiari;
- le **competenze** tra cui le conoscenze, il *know how* e il pensiero (capacità di interpretare i segnali provenienti dal contesto ambientale); tali competenze rientrano nei saperi e nella capacità di fare fronte agli avvenimenti;
- la **salute** come risorsa (disponibilità e capacità) e risultato (effetti dell'impegno), sia che venga considerata nella sua dimensione psicologica sia mentale.

Queste risorse immateriali sono strategiche e diventano delle leve per la crescita. **Hanno tre caratteristiche:**

- non sono misurabili ma danno luogo a stime o valutazioni;
- possono svilupparsi durante l'esperienza lavorativa di pari passo con la qualità dell'organizzazione e del management;
- sono intrinsecamente legate alla dinamica umana dell'economia; a questo proposito, rientrano nella dimensione aziendale ma anche nella dimensione dell'organizzazione aziendale e della qualità del posizionamento dei territori.

VERSO UNA PERFORMANCE DEL SERVIZIO

La performance non si basa più solo sull'efficacia nell'uso delle risorse materiali, ma anche sulle condizioni di mobilitazione delle risorse immateriali.



Cosa cambia ?

Riconsiderare i fattori determinanti della performance

- **LA QUALITÀ DEL SERVIZIO**, erogato insieme al beneficiario, è quindi incerta, non è completamente prevedibile, e diventa una promessa da mantenere.

Il focus si sposta dal valore della transazione al valore d'uso: se un bene costituisce una delle componenti dell'offerta, è l'uso del bene e la sua personalizzazione che forniscono il servizio, e non il bene stesso. Ugualmente, l'accento viene posto sugli effetti utili dell'offerta di un servizio e non sui mezzi impiegati per la realizzazione dello stesso.

Ad esempio, in una soluzione di mobilità, la bicicletta messa a disposizione deve essere facilmente accessibile e adatta ai differenti usi al fine di poter mantenere la promessa di mobilità.

Questo nuovo orientamento permette di cambiare il punto di vista: piuttosto che cercare di ridurre i costi, l'impresa può tentare di aumentare il valore del servizio o il valore d'uso dell'offerta, e con ciò creare una differenziazione di altro tipo.

- **I FATTORI DETERMINANTI DELLA PRODUTTIVITÀ** nella prospettiva del modello del servizio implicano l'impegno dei collaboratori..

PASSARE DALLE ECONOMIE DI SCALA A ECONOMIE DI REATTIVITÀ E DI FLESSIBILITÀ; essere capaci di realizzare prodotti e servizi differenti con gli stessi impianti produttivi, facendo evolvere al contempo i metodi in funzione delle aspettative dei beneficiari. Più i dispositivi sono flessibili, più i team sono reattivi, maggiori sono i guadagni di tempo che possono essere ottenuti in termini di coordinamento. Ad esempio, uno stesso approccio di sostegno alle imprese, basato sugli stessi concetti operativi, può essere applicato a imprese che appartengono a settori differenti.

PASSARE DALLE ECONOMIE DI INTEGRAZIONE TECNICA LEGATE AL PROGRESSO TECNICO A ECONOMIE DI INTEGRAZIONE DI BENI E SERVIZI FONDATE SULL'ADEGUATEZZA DELL'ASSOCIAZIONE FRA BENI E SERVIZI STESSI

Ad esempio, un'azienda che si occupa della manutenzione dell'arredo urbano potrebbe prevedere uno scenario in cui i propri operatori presenti sul territorio si occupino anche delle affissioni sulle fermate coperte degli autobus e, perché no?, della manutenzione di altri arredi e infrastrutture presenti sul suolo pubblico.

Chi si occupa della pulizia delle parti comuni degli immobili, potrebbe occuparsi al tempo stesso delle affissioni degli annunci o assicurarsi che durante i periodi più caldi dell'estate, gli anziani che vivono nel palazzo siano in buona salute.

PASSARE DALLE ECONOMIE DI SPECIALIZZAZIONE DEL LAVORO A ECONOMIE DI COMPLETAMENTO: l'adeguatezza nella distribuzione delle competenze e degli attori favorisce la qualità delle soluzioni coordinate e la loro efficacia. Più si fanno cooperare attori che dispongono di competenze e risorse complementari, meglio si affrontano gli elementi di complessità, e più rapidamente si ottengono i risultati.

Ad esempio, un'azienda di informatica vendeva computer e software ai propri clienti. Oggi, vende un uso, conservando però la proprietà delle apparecchiature. Questo cambiamento implica una maggiore cooperazione all'interno dell'azienda tra gli individui che hanno le competenze tecnologiche (coloro che sono in grado di conoscere/comprendere le esigenze dei clienti) e i commerciali (coloro che sono in grado di formalizzare/contrattualizzare un'offerta e un modello di business).

ESPANDERE LE ECONOMIE DI APPRENDIMENTO VERSO ECONOMIE D'ADOZIONE: la stabilità dei legami con i beneficiari permette, grazie alla fiducia e alle conoscenze acquisite, di ottenere dei guadagni significativi in termini di tempo, nonché maggior adeguatezza. Più ci si conosce, più rapidamente ci si capisce, tanto più si facilita la produzione condivisa e diminuiscono i costi di coordinamento.

Ad esempio, il medico, poiché conosce i suoi pazienti, risparmia tempo nelle diagnosi. A loro volta, i pazienti, poiché hanno sviluppato una relazione di fiducia con il proprio medico, non cercheranno di ottenere un secondo consulto.

PASSARE DALLE ECONOMIE BASATE SULL'INTENSIFICAZIONE DEL LAVORO DIRETTAMENTE PRODUTTIVO A ECONOMIE RIGUARDANTI LA PROFESSIONALIZZAZIONE DELLE PERSONE, DEI TEAM E DELLE IMPRESE mediante la previsione di un periodo dedicato agli investimenti immateriali. Non basta intensificare il lavoro; è necessario riservarsi il tempo sufficiente per fare riflessioni sulla base del ritorno d'esperienza rispetto alle conoscenze acquisite, alla valutazione, alla professionalizzazione, e all'innovazione del servizio.

Due nuove dimensioni entrano nell'ambito della performance:

● **LE ESTERNALITÀ** (effetti esterni non intenzionali generati da quelle attività dell'impresa relative alla produzione o al consumo, che possono avere un impatto sul piano ambientale e sociale) positive o negative, generate dall'attività dell'impresa, vanno prese in considerazione. Per i territori, così come per i differenti attori interessati, farsi carico di questi effetti può essere una fonte di valore.

Integrare due nuove dimensioni

Ad esempio, una soluzione finalizzata ad assistere i proprietari di vecchie abitazioni nelle attività di restauro e isolamento termico andrà a generare delle esternalità positive per le imprese assicuratrici di questi individui: un'abitazione restaurata comporta spesso la messa a norma dell'impianto elettrico. D'altronde, l'abbassamento degli importi delle bollette dell'energia aumenta la solvibilità delle persone. Siamo quindi in presenza di esternalità positive tali da giustificare il contributo da parte delle imprese assicuratrici al lancio di questa offerta;

● **LA RIFLESSIVITÀ:** secondo le condizioni in cui il lavoro si svolge, e delle forme che assume il management, le **risorse immateriali** mobilitate dall'impresa nella promessa consistente nell'erogazione del servizio, possono svilupparsi o deteriorarsi.

Ciò vale per:

- la fiducia tra le persone e la fiducia all'interno dell'azienda;
- le competenze e le informazioni a disposizione;
- l'adeguatezza dell'organizzazione, dei beni e dei servizi proposti;
- la salute dei collaboratori, dei beneficiari e degli abitanti del territorio.

Le risorse immateriali sono potenzialmente infinite;

● **LA REDDITIVITÀ** diventa all'interno di questa dinamica il risultato del modo in cui ci si mette in relazione con le diverse dimensioni. Si ricerca sempre una redditività ragionevole.

3. IL MODELLO DELLA ECONOMIA DELLA FUNZIONALITÀ E DELLA COOPERAZIONE

ECONOMIA DELLA FUNZIONALITÀ E DELLA COOPERAZIONE... DI COSA PARLIAMO?

L'economia della funzionalità e della cooperazione, un percorso

L'economia della funzionalità e della cooperazione si fonda su queste leve del modello di economia del servizio. Essa suggerisce di mettere nuovamente in discussione il modello economico¹ e il modello di business² dell'impresa..

In rottura con il modello dominante, si tratterà per l'impresa, qualunque sia la sua strutturazione, di ripensare la sua offerta di prodotti e servizi, tenendo in considerazione gli usi e gli effetti utili dei servizi, attesi dal beneficiario. Si tratta di porsi delle domande, come ad esempio: a cosa serve il servizio o il prodotto? Quali effetti utili porta?

Ad esempio, l'impresa passa dalla vendita di stufe alla vendita di una soluzione di comfort termico. Ciò che viene venduto è un risultato: una certa temperatura attesa, la manutenzione, ma anche la formazione all'uso.

Le soluzioni assumono delle configurazioni che favoriscono **la convergenza di interessi** tra imprese e famiglie, enti e territori. Le soluzioni vengono contrattualizzate sulla base degli **impegni reciproci** orientati verso la **performance d'uso dei beni e verso gli effetti utili attesi dai servizi**

La difficoltà non sta nel credere alle idee nuove ma nel riuscire ad abbandonare le vecchie (Keynes, 1936)

Ad esempio, l'azienda che vende stufe ha interesse a continuare a vendere i propri prodotti. Se essa vende comfort termico, essa ha interesse a che i beni che permettono il riscaldamento siano più duraturi possibile e che si realizzino risparmi energetici. È possibile fare uno sforzo condiviso

(1) Il modello economico ricomprende l'architettura di tre processi economici: la creazione, la ripartizione e l'accumulo di valore. Indica, in particolare, le condizioni a partire dalle quali l'impresa "cattura" valore nelle sue forme monetaria e non monetaria.

(2) Il modello di business esprime e caratterizza le condizioni nelle quali l'azienda trasforma le diverse dimensioni del valore economico in valore monetario.

Tale modello ricomprende le condizioni nelle quali l'azienda vende (o dà in uso) i beni e i servizi prodotti, in maniera disgiunta, associata o integrata, e le condizioni nelle quali l'azienda contrattualizza le sue relazioni d'acquisto e di vendita con i propri clienti e fornitori.

con il cliente per ripartire eventuali guadagni monetari legati a risparmi superiori a quanto inizialmente previsto (economie sulla manutenzione, sulla sostituzione del dispositivo, maggiori guadagni in termini energetici). Il territorio, il quale ha anch'esso interesse a vedere che i propri abitanti cambino i loro sistemi di riscaldamento, può impegnarsi fornendo sostegno alla riduzione dei consumi energetici.

Questa dinamica pone in discussione la delimitazione delle questioni alle quali la soluzione deve fornire una risposta, nonché gli effetti della stessa. Il venditore di stufe prende in considerazione gli aspetti relativi al comfort termico, alla qualità della vita, e alla performance energetica.

L'economia della funzionalità e della cooperazione mette in discussione anche il modo in cui i territori si sviluppano. Si configurano nuovi perimetri d'azione attraverso delle **sfere funzionali**: vale a dire, sfere di attività che determinano i settori d'attività e che permettono di elaborare le soluzioni nel campo dell'alloggio, della salute/benessere, dell'alimentazione, della conoscenza, della mobilità dei beni e delle persone... Per potersi formare, l'offerta di soluzioni raggruppa generalmente degli attori provenienti da filiere differenti, coinvolte in processi di cooperazione che permettono di farsi carico e quindi di ridurre le esternalità negative a livello ambientale e sociale.

Un'altra caratteristica dell'economia della funzionalità, è **l'effetto forbice**. Nell'economia del servizio, l'uso delle risorse materiali diminuisce mentre aumenta l'utilizzo delle risorse immateriali.

Definizione dell'economia della funzionalità e della cooperazione

L'ECONOMIA DELLA FUNZIONALITÀ E DELLA COOPERAZIONE CONSTA DI DUE STADI:

- il primo consiste, per l'azienda, qualunque sia la sua forma, nel passare dalla vendita di un bene o di un servizio alla contrattualizzazione di una performance d'uso fondata sull'integrazione di beni e servizi;
- il secondo consiste nel raggiungimento di soluzioni integrate di beni e servizi che contribuiscano a fornire una risposta alle sfide di sviluppo territoriale sostenibile relativamente all'alloggio, alla mobilità, all'alimentazione, alla salute e alla conoscenza.



ECONOMIA DELLA FUNZIONALITÀ E DELLA COOPERAZIONE

NELLA MESSA IN PRATICA, L'ECONOMIA DELLA FUNZIONALITÀ:

Suggerisce di investire nelle proprie risorse immateriali

- suggerisce agli attori economici di **investire nelle proprie risorse immateriali** al fine di svilupparle e di farne asset strategici per l'impresa. Vale a dire, cercare di sviluppare le competenze, la fiducia, l'adeguatezza dell'organizzazione, e interessarsi agli effetti del lavoro sulla salute delle persone (incoraggiare un lavoro che sia pieno di significato, e che permetta di contro un forte coinvolgimento degli individui).

I ritorni di esperienza, i gruppi di scambio tra pari e i meccanismi di valutazione sono altrettanti spazi che permettono la riflessività e lo sviluppo delle risorse immateriali;

- la cooperazione si svolge internamente tra i collettivi di lavoro e con la direzione, e all'esterno con i clienti e i partner. Cooperazione significa prendere in considerazione, all'interno del proprio lavoro, i limiti di quello altrui, nell'ottica di un obiettivo comune.

Si fonda su dei meccanismi di cooperazione

Essendo il valore monetario dell'offerta orientato verso la realizzazione di una performance, la cooperazione con il cliente porta a un interesse comune consistente nella riduzione dei mezzi materiali mobilizzati nella messa in pratica della soluzione, nonché a dividere fra le due parti le economie realizzate (si veda l'esempio della Lyreco).

Costruire un nuovo modello di business

La soluzione proposta si contrattualizza sui risultati e sugli elementi della performance, e non più unicamente sui mezzi impiegati. Per esempio, non un trasferimento della proprietà degli apparecchi di videoproiezione ma una contrattualizzazione basata su un impegno di performance di uso per quanto riguarda le sfide in ambito educativo.

Essa spinge dunque l'offerente e il cliente ad accordarsi sul valore dei risultati attesi e sul **consenso da parte del cliente a pagare** con l'obiettivo di attivare mezzi ad hoc e ottenere questi risultati.

In conseguenza della presa in considerazione e in carico delle aspettative del cliente, la soluzione proposta diviene unica. Diventando unica, essa allontana la nozione di concorrenza e facilita la fidelizzazione della relazione con il cliente.

Instaura una nuova relazione con il cliente

Rinnova le relazioni con i fornitori

La relazione tra i diversi partner, che contribuisce alla costruzione di una soluzione in risposta alle aspettative del cliente, si concretizza grazie al dispiegamento di una logica di cooperazione tra le varie parti interessate.

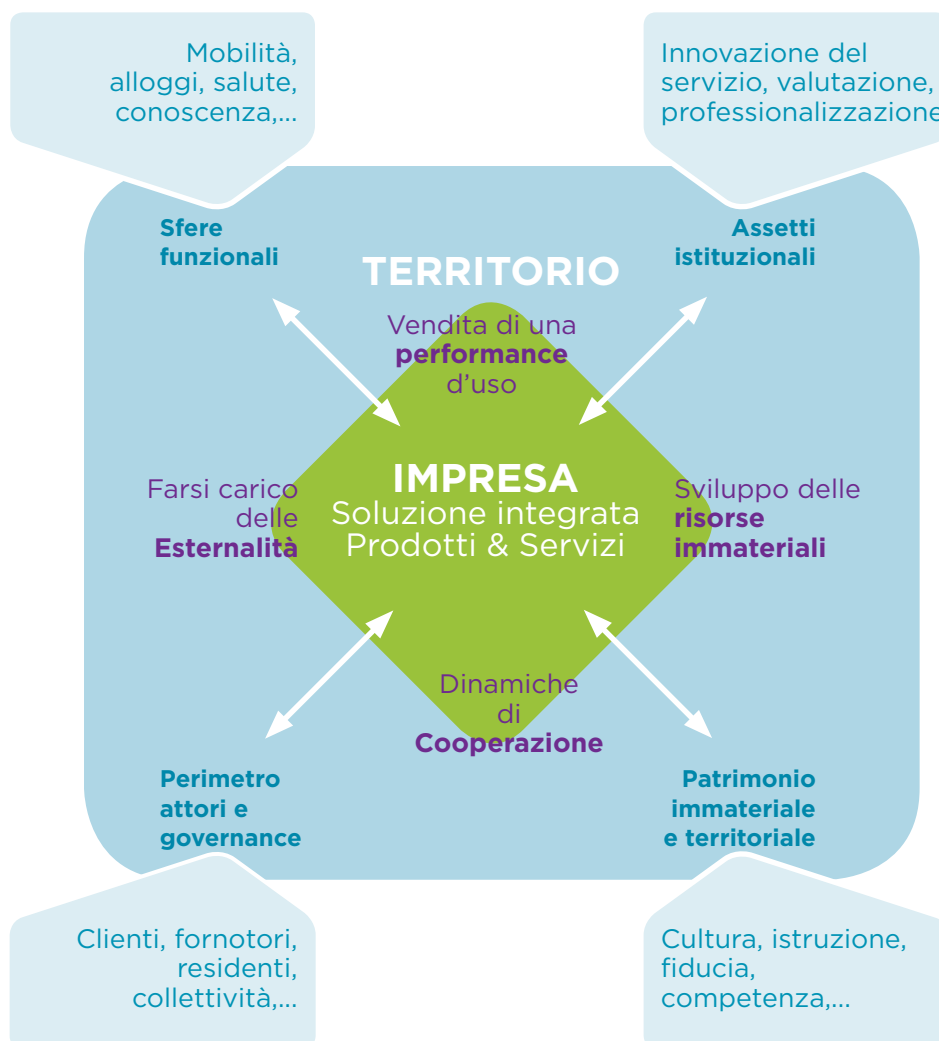
Queste cooperazioni efficaci tra attori dotati di competenze e approcci differenti favoriscono le innovazioni. Per creare una soluzione di mobilità in un determinato territorio, si dovranno coinvolgere le case costruttrici di automobili, gli operatori di car sharing, di trasporto pubblico e delle telecomunicazioni, i gestori di parcheggi, gli organismi finanziatori, ecc.

Questo nuovo modello di sviluppo si costruisce grazie all'impiego di nuovi meccanismi istituzionali, orientati verso lo sviluppo di un patrimonio territoriale comune (fiducia, capacità d'azione, ecc.).

Far emergere una nuova relazione con il territorio

Ciò facendo, tale modello pone in discussione e incoraggia il rinnovo delle politiche pubbliche di sostegno alle imprese e di ricerca di un modello di sviluppo sostenibile.

L'economia della funzionalità e della cooperazione, un percorso di trasformazione per le imprese e il territorio



4. ALCUNI ESEMPI DI AZIENDE IMPEGNATE IN UN NUOVO PERCORSO DI ECONOMIA DELLA FUNZIONALITÀ E DELLA COOPERAZIONE



La Lyreco è un'azienda a conduzione familiare, che commercia materiali da ufficio, quarta a livello mondiale con più di 2000 impiegati in Francia, presente in 37 Paesi in cinque continenti, e con 2 miliardi e 200 milioni di fatturato.

La riflessione portata avanti con Atemis sul nuovo modello di economia della funzionalità ci ha condotto su due strade:

- 1** una migliore gestione delle forniture grazie allo sviluppo della fase di riciclo;
- 2** una nuova offerta basata sul tentativo di ridurre il consumo delle forniture grazie a un'assistenza relativa all'uso delle stesse.

Limiti del modello attuale

- **Contrazione del mercato**, raggruppamento degli acquirenti, pressione sui prezzi e i margini della Lyreco.
- Limiti **logistici**: costo dello stoccaggio dei prodotti, investimenti finalizzati a mantenere i ritardi nelle consegne sotto le 24 ore
- Limiti **ambientali**: togliere dagli imballi le merci per poi imballarle nuovamente e consegnarle! Città sempre meno accessibili ai furgoni per le consegne.
- Limiti in termini di **redditività**: volontà di mantenere la redditività per continuare a investire nell'impresa.

La nuova offerta

- La Lyreco mette in campo la propria conoscenza degli utilizzi delle forniture da ufficio e la compara con quella che corrisponde alle abitudini di altri clienti simili.
- La Lyreco e il suo cliente si accordano su un obiettivo di riduzione dell'uso delle forniture da ufficio, tenendo conto delle necessità dei servizi.
- La Lyreco "prende per mano" relativamente alla scelta di determinati prodotti e all'approvvigionamento.
- La Lyreco propone un'offerta di servizi più ricca: assistenza agli utenti nei loro utilizzi, calcolata nella somma forfettaria.
- La Lyreco propone un contratto per sei anni.

Interessi convergenti tra il cliente e Lyreco

Per il cliente: un professionista si occupa di adeguare le forniture da ufficio alle necessità specifiche.

Per la Lyreco: l'obiettivo di ridurre il consumo è un fine condiviso e non più opposto tra la Lyreco e il cliente.

La vicinanza al cliente viene rafforzata, l'offerta si differenzia da quella della concorrenza.

La condivisione del valore monetario economizzato permette di accrescere i margini.

Sfide ambientali: interessi comuni tra la Lyreco e i clienti nel ridurre il numero di forniture da ufficio

Integrazione di un'assistenza per gli utenti finali nella gestione delle forniture da ufficio: verso un utilizzo più responsabile.

Sfide sociali: possibilità di prendere in considerazione le questioni relative alla performance sul luogo di lavoro (disporre di materiali buoni per quanto riguarda i bisogni e gli utilizzi) e alle condizioni di lavoro.

Interesse dell'offerta dal punto di vista delle sfide dello sviluppo sostenibile



L'attività dell'azienda consiste nell'offrire a livello globale la fornitura, il montaggio, la pulizia e il mantenimento degli arredi urbani non pubblicitari delle linee di trasporto.

**Limiti,
domande,
consapevolezza
del direttore?**

Ad opinione del direttore della Urbanéo, l'economia della funzionalità viene percepita come un'opportunità di sviluppo di nuove soluzioni al fine di uscire da quello che costui chiama "ciclo infernale". Infatti, da un lato, la sua impresa è nata come azienda di manutenzione, dall'altro lato fornisce arredi per la collettività. Tuttavia, constatata che per aggiudicarsi una gara d'appalto, è necessario offrire un arredo poco caro (quindi di qualità inferiore) ma il suo team assicurerà poi il mantenimento sugli arredi che l'azienda ha fabbricato.

1 PROPORRE UNA SOLUZIONE INTEGRATA: FORNITURA, INSTALLAZIONE DEL MATERIALE E MANUTENZIONE

Le nuove offerte

Nuove piste

Quando la Urbanéo conclude un contratto di manutenzione degli arredi, il deterioramento di alcuni di questi arredi genererà delle attività. Se questo deterioramento porta all'emergere di nuove richieste rivolte alla Urbanéo, esse rappresentano, tuttavia, delle esternalità negative per la collettività.

Le risposte a queste contraddizioni possono essere di duplice natura:

- da un lato, una riflessione sulla qualità intrinseca degli arredi (mettere in certi luoghi delle fermate degli autobus con coperture più spesse);
- dall'altro lato, un'azione che miri a ridurre il deterioramento direttamente causato da azioni volontarie, andando ad agire sui comportamenti. Insieme agli attori territoriali, la Urbanéo potrebbe proporre degli strumenti per prevenire questi rischi di deterioramento

2 FARSI CARICO DELLE QUESTIONI DI ACCESSIBILITÀ E SICUREZZA LEGATE ALLA SCELTA D'INSTALLAZIONE DELL'ARREDO

La Urbanéo ha dichiarato il proprio impegno nello sviluppo di un arredo urbano che sia accessibile agli ipovedenti al fine di fornire una risposta alla collettività e alle autorità di gestione dei trasporti che vogliono conformarsi alla legislazione.

In aggiunta, la Urbanéo potrebbe giocare un ruolo di coordinamento o di integrazione nel momento in cui, a completamento del suo intervento di installazione dell'arredo urbano, si realizza una prestazione consistente nella ristrutturazione dei marciapiedi o della rete viaria.

3 FARSI CARICO DELLE SFIDE DI MOBILITÀ SOSTENIBILE proponendosi come attore di intermodalità.

Una delle sfide dell'intermodalità è quella di essere il più "semplice" possibile. Ciò passa attraverso l'integrazione di informazioni, di tipologie di abbonamento, e di reti "fisiche". In questo ambito, l'arredo urbano alle fermate dei mezzi di trasporto potrebbe fungere da sostegno alla rete del *car sharing*, in particolare ai capolinea degli autobus.

**Interessi
convergenti**

La soluzione che integra l'installazione del materiale e la sua manutenzione permette alla Urbanéo di continuare a investire nella progettazione e produzione di arredi che abbiano un'alta qualità e un elevato valore d'uso, compensando allo stesso tempo il costo extra che questa soluzione comporta per l'acquirente, con un ricorso meno frequente alla manutenzione.

L'intervento diretto a dei gruppi target è volto a rendere visibile il valore rappresentato dal rispetto per gli operatori e per l'arredo urbano. Una delle sfide consiste nel fatto che ciascuna delle parti interessate possa beneficiare della riduzione dei costi di riparazione. Questa riduzione permette di finanziare, in tutto o in parte, gli interventi di natura preventiva. **È opportuno notare come questa nuova attività generi degli effetti positivi (o esternalità) per il territorio.**

L'ENTREPRISE GESNORD *Gesnord* À l'écoute de vos appels

La **Gesnord** è un'azienda di servizi che ha sede nella regione del Nord-Passo di Calais. Tale azienda propone un servizio di gestione delle agende dei medici.

Nel quadro dell'assistenza fornita da Atemis a favore della transizione verso l'economia della funzionalità e della cooperazione, sono stati evidenziati alcuni limiti:

- un'attività di servizio a basso valore aggiunto;
- una concorrenza da parte dei Paesi esteri;
- dei processi di sostituzione di capitale e lavoro con le nuove tecnologie.

Si pone allora la questione di quale altra strada intraprendere al di fuori delle risposte di tipo "industriale" (specializzazione, intensificazione del lavoro, sostituzione con la tecnologia).

Una riflessione che si fonda sulle risorse immateriali e permette di riconsiderare l'offerta della Gesnord: molta attenzione viene posta sulla salute dei medici:

- rilevazione e interpretazione dei segnali deboli relativi allo stato di salute dei medici sottoposti a un carico di lavoro eccessivo (sindrome da burnout, depressione, vita familiare non regolare);
- informazioni disponibili sull'affollamento degli ambulatori medici e capacità di orientare un paziente verso un medico disponibile.

La Gesnord indirizza i suoi sforzi nella progettazione di una regolamentazione dell'accesso alle cure sul territorio, e lotta contro la carenza di medici:

- organizzazione del flusso di pazienti in funzione delle disponibilità degli ambulatori medici e in accordo con i medici;
- strutture temporanee di medici con garanzia di pazienti;
- organizzazione degli appuntamenti giornalieri dei medici specialisti nella Francia settentrionale.

Questa dinamica porta:

- alla selezione di un documentalista che lavori sulle informazioni raccolte;
- a investimenti nella formazione e nello sviluppo del team;
- a una trasformazione del lavoro: formazione del personale di segreteria nello screening dei segnali deboli (medici/pazienti); aumento di significato nell'attività lavorativa.

Di conseguenza, emergono i seguenti elementi:

- una dinamica più forte di gruppo, e un sentimento di appartenenza;
- la fidelizzazione dei nuovi impiegati;
- una riduzione dell'assenteismo;
- un aumento della fiducia nei medici, la fidelizzazione dei medici.

Basandosi sulle risorse immateriali, **le informazioni raccolte dalle operatrici telefoniche sulle necessità dei pazienti permettono di regolare meglio il flusso dei pazienti** negli ambulatori medici, decongestionando le strutture del pronto soccorso dai casi meno gravi che possono essere trattati da un medico di base.

Il raggio d'azione della Gesnord si è ampliato in maniera significativa e l'azienda si distingue dai competitor. Altre riflessioni sono in corso e coinvolgono gli enti mutualistici relativamente agli aspetti preventivi dell'attività della Gesnord, e i Comuni interessati a vedere la messa in servizio di un medico sul proprio territorio.

La Gesnord si fa identificare come un attore sanitario sul territorio.

**Limiti,
domande,
consapevo-
lezza del
direttore?**

**Un'offerta
più ampia**

**Incidenza
sul lavoro**

**Interessi
convergenti
medici-
territorio-
GESNORD**