

Presentazione

*Gianfranco Dioguardi**

Alla Casa della Cultura di Milano, con la collaborazione della Camera del Lavoro Metropolitana, si è tenuto dal 26 al 30 marzo 2001 un convegno seminariale sul tema “Evoluzioni e rivoluzioni nell’impresa – Fra organizzazione e cultura, dalla storia verso i futuri possibili”.

Il secolo che ci ha lasciato è stato caratterizzato dalla complessità della sua storia. Per questo, si è indotti a considerarlo alle volte come molto lungo, altre volte come molto breve. In realtà, si snoda in tempi che possono essere considerati lunghi nella sua prima metà e poi, a mano a mano che si avvicina alla fine, le vicende storiche si susseguono sempre più veloci tanto da farlo apparire assai breve. Così si presentano anche le modificazioni che hanno caratterizzato l’andamento nel tempo delle strutture organizzative, delle strategie gestionali, della cultura nell’impresa produttiva.

Agli albori del secolo le imprese vissero la rivoluzione tayloristica nella fabbrica fordista. La gestione amministrativa era orientata dagli studi di Henri Fayol. Successivamente, emersero diverse scuole organizzative, molte delle quali di tipo comportamentistico, peraltro sempre legate a quei modelli di fabbrica e di impresa. Da allora fino ai nostri giorni, in un susseguirsi di fasi evolutive, si sono succedute molte rivoluzioni. Il post-taylorismo ha modificato profondamente il concetto di fabbrica, attribuendole poi connotazioni di flessibilità e di snellezza con conseguenze dirette sui prodotti realizzati. Oggi, la *new* e la *net economy* modificano in maniera sostanziale i processi organizzativi, quindi, la concezione di impresa abbandona il modello di fabbrica vera e propria per caratterizzarsi sempre più con la comunicazione e con le reti di interconnessione.

Cambia anche la cultura propria dell’impresa. Emerge il concetto di impresa rete di tecnologie avanzate, guidate da reti di *individui knowledge*

* Professore ordinario di Economia e Organizzazione industriale presso l’Università di Bari – IRSO - Milano.

worker, in una rivoluzione imprenditoriale dettata dalla *net technology* e dalla *new economy* che si basano fondamentalmente sugli sviluppi dell'informatica distribuita.

Questa nuova grande rivoluzione organizzativa rende necessario un ripensamento scientifico, per riuscire a fare il punto della situazione al fine di dominare gli eventi piuttosto che diventare, degli eventi, dei protagonisti passivi. Si delinea perciò anche una traiettoria storica che si muove da un passato turbolento verso un futuro ricco di incognite innovative e pertanto esaltanti, con nuove, grandi frontiere da conquistare. Seguendo il percorso di questa traiettoria si è cercato, durante i lavori del Convegno, di fare il punto della rotta per poter interpretare il cammino compiuto e la sua storia, al fine di meglio affrontare il futuro, sia sotto l'aspetto puramente scientifico sia per gli sviluppi che ha avuto la cultura d'impresa; sia, infine, per i risvolti che si sono prodotti nel mondo sindacale. L'analisi si è sviluppata attraverso incontri che hanno messo a confronto contributi di docenti delle diverse scuole di pensiero espresse dalle più antiche Università presenti a Milano, e di protagonisti del mondo delle aziende che hanno caratterizzato, con la propria esperienza, la nuova cultura di impresa. Si sono così percorsi sentieri multidisciplinari, interconnessi fra scienza e prassi imprenditoriale.

Il convegno presentava carattere seminariale, ed era articolato in quattro incontri caratterizzati dalla presenza di docenti delle principali Università milanesi in un confronto dialettico con i protagonisti del mondo imprenditoriale, interpreti, in particolare, della cultura d'impresa.

La prima sessione ha avuto come tema "Evoluzione nell'impresa: organizzazione, economia, finanza in un mondo che cambia", e la discussione si è svolta fra Angelo Caloia e Vincenzo Perrone.

Caloia, docente alla Cattolica di Milano, opera come imprenditore nel settore della grande finanza. È presidente dello IOR (Istituto delle Opere di Religione) ed è stato vicepresidente del Banco Ambroveneto. Sempre attento al mondo del volontariato e dell'impresa sociale, ha interpretato l'etica dei comportamenti come cultura individuale e imprenditoriale. Su questi argomenti, fra l'altro, ha anche scritto un libro fondamentale dal titolo *L'imprenditore sociale*. Vincenzo Perrone è professore ordinario di "Organizzazione Aziendale" alla Bocconi, università tradizionalmente legata agli studi di economia di impresa.

La new-net economy, fra illusioni e realtà impone sempre di più un salto di qualità in una economia della flessibilità. L'impresa si trasforma in "macroimpresa", cioè in insieme di imprese indotte da una impresa generale, e la logica del "buy" prevale su quella del "make". Si prospettano così anche i pericoli di uno svuotamento dei contenuti imprenditoriali con conseguente configurazione di "hole corporation", imprese cave in quanto svuotate di attività concrete. Anche il lavoro diviene più flessibile, con una configurazione quasi cooperativistica dell'impresa in grado di privilegiare sempre più la qualità della vita.

La flessibilità caratterizza poi lo scenario esterno, che diviene pertanto sempre più turbolento. In esso emergono nuove manifestazioni del lavoro, dal

telelavoro alle forme più o meno spinte di volontariato. Tendono a coesistere forme di imprese economicamente sempre più impegnate, ma anche di organizzazioni non legate esclusivamente al profitto. Si fanno strada nuove forme finanziarie che modificano le stesse economie d'impresa: *project financing*, *leasing*, cartolarizzazioni ecc.

In relazione a tutto ciò vanno modificandosi i canoni dell'organizzazione d'impresa che si manifesta nella forma di rete, e in essa si devono reinterpretare la stessa gestione economica (*direct costing* e *absorption costing*) e la finanza (*project financing*) che presiede ai fenomeni operativi.

La seconda sessione era dedicata al tema "*Il fattore umano fra mercato, conoscenza e cultura d'impresa*".

Oggi si prende sempre più coscienza della centralità e della priorità del fattore umano nel modo delle organizzazioni. In un importante libro degli anni Settanta, dal titolo emblematico. Il capitale umano dell'impresa – Giuseppe Scifo ricordava una singolare meditazione di Rensis Likert: "Supponiamo che domani mattina ogni posizione nella vostra azienda sia vacante, che tutte le attuali funzioni siano là per essere svolte, che gli stabilimenti, gli uffici, gli impianti, i brevetti e le risorse finanziarie esistano come oggi: ma non così le persone. Quanto tempo occorrerà e quanto costerà assumere il personale necessario per assolvere tutte le funzioni esistenti, per addestrarlo in modo che raggiunga l'attuale livello di competenza e per integrarlo in un'organizzazione quale è quella di oggi?" (in Giuseppe Scifo, *Il capitale umano dell'impresa*, ISEDI, Milano 1974, pag. 88).

L'importanza del fattore umano è stata più volte ribadita anche da Alfred Chandler, lo storico delle organizzazioni più illustre del nostro tempo, che nel 1977 scrisse *The Visible Hand*, mutuando la concezione di Adam Smith per focalizzare l'importanza "visibile" dell'azione dei manager nella conduzione dell'impresa per il suo successo sui mercati economici. Oggi, la rivoluzione informatica ha trasformato l'impresa in una rete di tecnologie hardware, i cui software devono essere assicurati dal fattore umano che diviene così sempre più knowledge worker definendo un modello imprenditoriale di rete interconnessa di collaboratori.

In un quadro del genere, caratterizzato dalle economie emergenti, nuove in quanto legate alle tecnologie innovative di rete, riaffiora come indispensabile l'aspetto della cultura d'impresa, indispensabile sia per contrastare l'imperante dominio della tecnologia, sia per consentire di unificare le diverse sensibilità operative in un'impresa che tende a disarticolarsi proprio per la sua configurazione esplosa in una rete sempre più tesa al decentramento funzionale, e perciò da coordinare poi unitariamente.

Hanno parlato su questi argomenti il prof. Umberto Bertelè, ordinario di "Economia e organizzazione aziendale" al Politecnico di Milano, e anche presidente della TAV e di molte altre istituzioni imprenditoriali; e Gavino Manca, illustre studioso e impegnato uomo d'impresa, che ha fatto della cultura umanistica un importante strumento per la connotazione della gestione imprenditoriale.

In particolare Manca, interpretando la storia maestra di esperienze, ha indagato sull'ascesa e caduta dei centri studi come depositari della cultura di impresa e della macroeconomia con riferimento alle unità microeconomiche. Si è soffermato sulla riscoperta dell'individuo non più semplice elemento di aggregazione statistica bensì come portatore di un'etica di comportamento. Questa, nel caso dell'impresa, deve tendere ad ampliarsi privilegiando gli *stakeholder* che nei confronti dell'impresa, esprimono interessi vari e disparati rispetto agli *shareholder*, i puri e semplici azionisti proprietari.

La lezione di Umberto Bertelè ha riguardato lo scenario dell'economia mondiale con le sue luci e le sue ombre, le aree di benessere e i paesi poveri. In questo quadro generale si collocano le nuove forme aziendali – imprese anche virtuali e i sistemi a esse collegati – in uno sforzo che deve tendere al superamento degli specialismi estremi grazie a una cultura in grado di riscoprire la coscienza dell'essere sapiente.

Nella terza sessione il tema in discussione era “*Economia di rete, informazione, comunicazione nell'organizzazione che si trasforma*”.

Con la rivoluzione informatica e l'avvento delle nuove tecnologie, il concetto di rete diviene protagonista assoluto nel mondo delle organizzazioni. In particolare, tornano ad avere un ruolo fondamentale i sistemi informativi aziendali capaci di costruire la rete di conoscenze da diffondere sui collaboratori mediante un'apposita comunicazione.

Emergono nuovi problemi, come quello della ridondanza delle informazioni che dunque devono essere selezionate così da renderle necessarie e sufficienti, mai sovrabbondanti. La conoscenza in ambito aziendale costruisce una nuova dimensione della cultura di impresa, che diviene sempre più fattore emergente di vantaggio competitivo. Nuove figure professionali si vengono a delineare: i *knowledge worker* attentamente studiati da Federico Butera.

Cultura e conoscenza, condizionando il fattore umano, riabilitano di fatto anche il concetto di storia nel contesto imprenditoriale. Si vive nella storia dell'impresa che interagisce con la storia dell'ambiente circostante, e ciascun collaboratore opera nella storia e, nello stesso tempo, costruisce la sua storia e la storia dell'organismo imprenditoriale. La conoscenza acquisita dai collaboratori d'impresa li rende autonomi e in grado di operare alla stregua di imprenditori, diventando di fatto “imprenditori di se stessi”. È naturale allora porsi la domanda se abbiano ancora un senso gli organigrammi funzionali in una struttura che va sempre più appiattendosi, dando origine fra gli operatori aziendali a forme quasi cooperativistiche.

Sono questi gli argomenti di sfondo degli interventi di Bruno Lamborghini nel suo ruolo imprenditoriale, e di Federico Butera, professore ordinario di Sociologia dell'organizzazione prima all'università La Sapienza di Roma, oggi alla Statale – Bicocca di Milano.

Lamborghini, presidente della Olivetti Tecnost Spa e di EITO – *European Information Technology Observatory* – ha riesaminato il concetto di impresa nell'economia di rete, riproponendone il senso di “laboratorio sociale”. Ha posto poi, ancora, l'attenzione *sugli stakeholder* – cioè sul “management, i di-

pendenti in generale, gli azionisti, le banche, il mercato di borsa, i fornitori, i clienti, i canali di distribuzione, i *partner*, ma anche sempre più, i vari livelli di governo, le *authority*, le amministrazioni, le comunità locali, le organizzazioni ambientali, i media, l'opinione pubblica, la società civile e così via" – in un contesto dove il cliente, per i processi di gestione imprenditoriale, diviene sempre più strategico e centrale.

Butera ha poi analizzato lo stato delle organizzazioni complesse in funzione dell'emergente economia dei servizi, in cui l'impresa si manifesta spesso come "virtuale" in un processo che tuttavia deve cercare di ritornare alla realtà dei fatti. Riemerge la necessità di ricostruire l'unitarietà dell'impresa anche attraverso la conoscenza, elemento oramai strutturale, grazie a processi integrati di comunicazione e cooperazione.

Il quarto incontro ha riguardato la "Rivoluzione nell'impresa e la New Technology".

Oramai, la rivoluzione imprenditoriale è in atto in senso globale. È rivoluzionario lo scenario nel quale si colloca l'impresa chiamato a operare su mercati caotici e globalizzati, nei quali il pur minimo turbamento si riverbera dovunque con turbolenza. È rivoluzionario l'ambiente interno d'impresa, impregnato di cultura, spesso soltanto tecnica, comunque in grado di rendere autonomi gli operatori aziendali. Le tecnologie caratterizzate dall'informatica hanno rivoluzionato il concetto di investimento industriale e della conseguente sua gestione, grazie all'uso delle linee robotiche di assemblaggio e di reti di computer operativi.

La ricerca trova una nuova dimensione di sviluppo perché i software, indispensabili per la gestione delle macchine hardware, diventano in maniera assai rapida obsoleti e quindi da sostituire. Anche in questo caso, si ripropone in maniera drammatica l'antico dilemma aziendale del *make*, del fare irrigidendo la struttura; o del *buy*, perseguendo una flessibilità utile ma pericolosa per le dipendenze esterne che vengono a determinarsi.

Nel campo della ricerca, e delle conseguenti decisioni di natura strategica, si pone sempre più in evidenza il concetto di un leadership che deve guidare non soltanto i collaboratori, ma la stessa tecnologia oramai indissolubilmente legata all'intelligenza dell'essere umano. Sono tutti problemi gravi e pressanti, e per molti versi assai nuovi, sui quali hanno parlato Angela Carpano – responsabile del *Business Development and Strategic Planning* della Italtel Spa – e il prof. Enzo Pontarollo, ordinario di Economia industriale presso l'Università Cattolica.

Angela Carpano ha analizzato gli stati di crisi aziendale emergenti nel contesto delle *New Economy*. Per questo è indispensabile che le analisi del valore aziendale non siano legate soltanto alle quotazioni di borsa, ma si articolino sugli investimenti e sulle tecnologie, con attenzione alla produttività il cui incremento, in particolare in *New Economy*, non significa necessariamente maggiore occupazione.

L'economia dei sistemi produttivi è discussa da Enzo Pontarollo e viene inquadrata nell'ambito delle grandi innovazioni – vapore, elettricità, ferrovie,

net economy – che hanno caratterizzato la storia del progresso tecnologico. Si modifica il significato e gli interessi legati al capitale, che si estendono agli stakeholders, mentre l’organizzazione di impresa tende a diventare transazionale sotto la spinta degli studi di Coase e Williamson, privilegiando il *buy* sul *make*. Il mercato così si afferma sempre più e penetra nella stessa organizzazione di impresa, riproponendo “Un capitalismo bello e pericoloso”, espressione che Pontarollo ha mutuato citando un libro di successo di Mario Deaglio.