

ALBERTO MANZARI

# L'EVOLUZIONE DELLA FUNZIONE MANAGERIALE NELL'ERA DIGITALE

PRIME RIFLESSIONI CRITICHE

**FrancoAngeli**



Collana di Studi e Ricerche Aziendali

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

diretta da *Giuseppe Paolone*

La *Collana di Studi e Ricerche Aziendali* è ideata per offrire un “prodotto editoriale” in grado di soddisfare le esigenze conoscitive e di rafforzare le competenze specifiche dei soggetti – ricercatori ed operatori del settore – interessati allo studio ed all’approfondimento delle tematiche aziendali.

I volumi che di essa fanno parte rappresentano uno strumento rigoroso e, nel contempo, agile e pragmatico, di studio e di riscontro operativo; e ciò per rispondere all’esigenza di fornire una documentazione snella ed attuale che, partendo da una base teorico-metodologica, si estende all’esame dei contenuti operativi individuabili nell’ambito del sistema aziendale.

Tali volumi presentano, inoltre, la caratteristica di esprimere un contenuto scientifico traducibile in pratica operativa, attraverso un linguaggio chiaro e semplice per la comprensione dei fenomeni aziendali.

L’obiettivo primario della *Collana* è pertanto quello di coniugare la cultura teorico-scientifica di base con quella pragmatico-empirica, in un approccio che sia in grado di proporre uno strumento operativo utile a tutti coloro che agiscono in contesti professionali, manageriali e imprenditoriali, oltre a quelli che intendono incanalarsi nei faticosi percorsi della ricerca scientifica.

È noto che ogni acquisizione di elementi teorici di base presenti implicazioni di ordine pratico e che, viceversa, ogni abilità pratica trovi la sua origine in un determinato contesto teorico.

Il connubio tra teoria e pratica si presenta, pertanto, in modo reversibile ed inscindibile, per cui il “sapere scientifico” separato dalle “abilità pratiche”, pur costituendo un importante patrimonio culturale del singolo soggetto, non concorre pienamente allo sviluppo ed alla crescita del sistema aziendale. Ne consegue che il “sapere” va affrontato partendo dalle competenze ed avviando un percorso circolare teso a migliorare la qualità dei livelli che lo caratterizzano (teoria-pratica-teoria), determinando così il successo di qualsiasi attività economica.

Condivisi i principi teorici di base, sostenuti dalla prevalente comunità scientifica di riferimento, i contributi dei vari studiosi e ricercatori, finalizzati alla migliore riuscita della *Collana*, saranno incentrati su tematiche operative che consentiranno di reintervenire su tali principi, procedendo così alla revisione ed all’avanzamento della ricerca scientifica.

La *Collana* presenta, in definitiva, la caratteristica di trattare argomenti di cultura aziendale in generale, di approcci organizzativi, di tematiche professionali, di strategie operative, in una prospettiva interdisciplinare fruibile dai soggetti interessati, sia in chiave di ricerca scientifica che di concrete applicazioni.

Gli Autori chiamati a collaborare con propri contributi monografici nella macroarea aziendale sono tutti consapevoli di fornire uno strumento utile, sia per coloro che ne fanno oggetto di studio e di ricerca, che per quelli che si confrontano nella realtà operativa.

In buona sostanza, la *Collana* vuole essere un utile strumento per una fruttuosa ricerca scientifica e, nel contempo, un prezioso supporto per una efficace didattica; ma vuole anche agevolare l'operatore nell'affrontare i problemi che si pongono alla sua attenzione, portandoli a corretta soluzione.

Il coordinamento della *Collana* è affidato all'Università Telematica Pegaso, prestigioso Ateneo operante nel campo della didattica avanzata e della ricerca scientifica, in ambito nazionale e in quello internazionale.

Colgo l'occasione per ringraziare i Colleghi aziendalisti che hanno manifestato il proprio consenso a comporre il Comitato Scientifico della *Collana*, nonché gli Autori che vorranno fornire il proprio contributo per il successo dell'iniziativa editoriale.

*Giuseppe Paolone*



*Direttore Scientifico:*

Giuseppe Paolone (Università Telematica Pegaso)

*Comitato Scientifico:*

Stefano Adamo (Università del Salento); Paolo Andrei (Università di Parma); Valerio Antonelli (Università di Salerno); Berardino Benito (University of Murcia); Massimo Ciambotti (Università di Urbino); Stefano Coronella (Università Parthenope di Napoli); Lidia D'Alessio (Università Roma Tre); Luciano D'Amico (Università di Teramo); Francesco De Luca (Università di Chieti-Pescara); Alfredo De Massis (University of Lancaster); Roberto Di Pietra (Università di Siena); Giovanni Fiori (Università LUISS Guido Carli di Roma); Michele Galeotti (Università La Sapienza di Roma); Stefano Garzella (Università Parthenope di Napoli); Francesco Giunta (Università di Firenze); Claudio Lipari (Università di Palermo); Stefano Marasca (Università Politecnica delle Marche); Luciano Marchi (Università di Pisa); Alessandro Mechelli (Università della Tuscia); Stefania Migliori (Università di Chieti-Pescara); Rosa Alba Miraglia (Università di Catania); Tiziano Onesti (Università Roma Tre); Antonella Paolini (Università di Macerata); Aldo Pavan (Università di Cagliari); Luisa Pulejo (Università di Messina); Paolo Ricci (Università del Sannio); Gianfranco Rusconi (Università di Bergamo); Claudia Salvatore (Università di Napoli "Federico II"); Daniela M. Salvioni (Università di Brescia); Marco Sorrentino (Università Telematica Pegaso); Raffaele Trequatrin (Università di Cassino); Michelina Venditti (Università di Chieti-Pescara); Riccardo Viganò (Università di Napoli "Federico II")

### *Procedura relativa alla accettazione dei volumi per la pubblicazione*

La procedura relativa alla accettazione dei volumi da pubblicare nella Collana di Studi e Ricerche Aziendali, si articola in due fasi: accettazione provvisoria e accettazione definitiva.

#### *Accettazione provvisoria.*

Prima della presentazione del lavoro monografico, l'Autore dovrà inviare al Direttore Scientifico l'indice analitico e una breve sintesi, evidenziando gli obiettivi, la base scientifica di partenza, la metodologia adottata ed i risultati attesi. Dette informazioni dovranno essere trasmesse a due componenti del Comitato Scientifico che, d'accordo con il Direttore Scientifico, potranno accettare il lavoro o rifiutarlo. In caso di accettazione, verranno individuati due referees che dovranno esprimersi entro venti giorni dall'invio della documentazione, indicando, in forma anonima, eventuali rilievi di cui l'Autore dovrà tener conto nella rivisitazione del lavoro. Il Direttore Scientifico, sulla base del giudizio espresso dai referees, deciderà se accettare il lavoro, chiedendo, in caso contrario, all'Autore di revisionare la proposta da sottoporre di nuovo al loro insindacabile giudizio.

#### *Accettazione definitiva.*

Nella fase finale, l'Autore dovrà far pervenire al Direttore Scientifico la bozza del volume da pubblicare, da trasmettere ai due referees che si sono già pronunciati all'inizio della procedura. Entro trenta giorni, questi ultimi dovranno esprimere un motivato giudizio per l'accettazione del volume nella Collana, nel pieno rispetto della metodologia di ricerca dichiarata nella fase iniziale. Il Direttore Scientifico, tenendo conto del giudizio espresso dai referees, deciderà di accettare o meno l'inserimento del volume nella Collana.

ALBERTO MANZARI

**L'EVOLUZIONE  
DELLA FUNZIONE MANAGERIALE  
NELL'ERA DIGITALE**  
PRIME RIFLESSIONI CRITICHE



Collana di Studi e Ricerche Aziendali  
diretta da Giuseppe Paolone

**FrancoAngeli**



**PEGASO**  
Università Telematica

Isbn: 9788835167921

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

<b>Introduzione</b>	pag.	11
<b>1. La rivoluzione manageriale e la nascita della funzione direzionale</b>	»	21
1.1. Le origini: la situazione economico-sociale mondiale all'inizio del XX secolo, la rivoluzione manageriale e i riflessi sui modelli di corporate governance	»	21
1.2. La teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor	»	33
1.3. La teoria dell'organizzazione amministrativa del lavoro di Fayol	»	36
1.4. La teoria della leadership di Barnard	»	40
1.5. Il modello di gestione manageriale di Mintzberg	»	45
1.6. Conclusioni	»	50
<b>2. La funzione manageriale nell'economia della conoscenza: profili tassonomici e dinamiche evolutive</b>	»	52
2.1. La società della conoscenza: aspetti caratteristici e inquadramento teorico	»	52
2.2. Il capitale intellettuale e la sua tripartizione	»	57
2.3. Dalla nozione di capitale umano alle nuove competenze in tema di <i>Knowledge Management</i>	»	62
2.4. Il capitale relazionale e l'importanza della fiducia nelle imprese ad elevata intensità cognitiva	»	73

2.5. La morfologia del capitale strutturale e le nuove competenze in tema di <i>Intellectual Property Management</i>	pag.	78
2.6. Conclusioni	»	88
<b>3. L'economia digitale e le nuove tecnologie</b>	»	91
3.1. Le caratteristiche dell'economia digitale tra continuità e discontinuità rispetto all'economia della conoscenza	»	91
3.2. Economia digitale e nuove tecnologie: <i>big data</i> , intelligenza artificiale, <i>blockchain</i> e metaverso	»	96
3.2.1. I <i>big data</i>	»	96
3.2.2. L'intelligenza artificiale	»	103
3.2.3. La <i>blockchain</i>	»	108
3.2.4. Il metaverso	»	110
3.3. Conclusione: la nuova funzione manageriale nell'era digitale	»	112
<b>4. La funzione manageriale nell'era digitale: prime esperienze pratiche</b>	»	121
4.1. Introduzione	»	121
4.2. Apprendimento formale e informale nel processo di trasferimento di conoscenza nel settore sportivo	»	125
4.3. Metodologia della ricerca, contesto e <i>data collection</i>	»	133
4.4. <i>Data analysis</i> e risultati	»	136
4.4.1. Caratteristiche essenziali nella costruzione di un progetto tecnico sportivo	»	137
4.4.2. Utilizzo degli strumenti digitali applicati allo sport	»	139
4.4.3. Informazioni utili contenute nelle piattaforme digitali	»	140
4.4.4. Vantaggi e svantaggi sull'utilizzo delle piattaforme digitali	»	141
4.5. Discussione dei risultati	»	142
4.6. Conclusioni	»	145

<b>5. Il governo dell'azienda nell'era digitale: riflessioni conclusive</b>	pag. 148
<b>Bibliografia</b>	» 155

Non chiedere cosa i tuoi compagni possano fare per te.  
Chiedi piuttosto cosa tu possa fare per i tuoi compagni.

*Magic Johnson*

# INTRODUZIONE

La grande impresa industriale, nell'elaborazione di Chandler, è il motore trainante dello sviluppo economico ed è vista come occasione di investimento e di lavoro, luogo di apprendimento, nesso di un sistema di piccole imprese<sup>1</sup>.

Oggi, da un punto di vista quantitativo, si considera grande impresa quella che occupa più di 250 persone oppure ogni impresa, anche con meno di 250 effettivi, con un fatturato superiore a 50 milioni di euro e un bilancio superiore ai 43 milioni di euro.

La grande impresa industriale fa la sua comparsa sul finire dell'Ottocento, in seguito alla seconda rivoluzione industriale, quando si assiste ad una serie di eventi innovativi, tra cui l'aumento dell'intensità di capitale, l'utilizzo massivo di energia e il processo produttivo che diviene non solo continuo, ma anche più veloce. Grazie alla diminuzione dei costi, all'aumento della produzione e alla possibilità di diversificare i beni prodotti in uno stesso stabilimento, i settori<sup>2</sup> maggiormente interessati dalla seconda rivoluzione industriale in breve tempo risultano dominati proprio dalla presenza di poche grandi imprese.

L'elemento tecnologico non basta a garantire i vantaggi della seconda rivoluzione industriale, perché per sfruttarne al massimo le potenzialità oc-

<sup>1</sup> CFR. A. D. CHANDLER, *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, Franco Angeli, Milano, 1976. Il modello chandleriano presenta le seguenti caratteristiche generali: alta intensità di capitale; grande utilizzo di energia; sfruttamento di economie di scala, diversificazione e flusso; multinazionalizzazione; finanziamento esterno (borsa, banche); separazione proprietà e controllo (gestione); formalizzazione organizzativa (line e staff); investimenti in risorse umane ed organizzative. Secondo Chandler, alla base del successo della grande impresa c'è un triplice investimento, le tre aree in considerazione sono: industriale (produzione: impianti e tecnologia); commerciale (marketing e distribuzione); dirigenziale (organizzazione, middle e top management).

<sup>2</sup> Si tratta in prevalenza dei settori metallurgico, chimico, meccanico e dell'industria elettrica.

corre investire anche su altri aspetti. Gli impianti devono poter sfruttare al meglio economie di scala e diversificazione e le imprese devono unire al loro interno produzione e distribuzione, per realizzare un fluido collegamento tra fabbrica e mercato<sup>3</sup>.

Inoltre, diviene di fondamentale importanza la creazione di una rete manageriale in grado di sovrintendere all'intero processo aziendale e di coordinarlo. In altre parole, occorre la creazione di impianti e strutture materiali adeguate, la formazione di lavoratori tecnicamente abili e motivati, ma soprattutto la formazione di *manager* con una lunga esperienza nell'impresa o nel settore dove essa opera, in grado di padroneggiare tutte le funzioni aziendali, nonché di valutare gli investimenti necessari e gli orizzonti temporali che ne consentano la realizzazione. Le capacità organizzative divengono la vera e propria spina dorsale dell'azienda, la base dell'innovazione, ciò che rende possibile rispondere alle sfide competitive.

La grande impresa manageriale ha trovato negli Stati Uniti le condizioni socioeconomiche migliori per affermarsi, perché, a fronte di una scarsa presenza della forza-lavoro, vi era una notevole offerta di risorse naturali e capitale. Da questa condizione discende la tendenza allo sviluppo di tecnologie che permettano di risparmiare lavoro, ma, stante l'alta intensità di risorse e capitale, ne consegue la spinta alla meccanicizzazione. La completa meccanicizzazione del processo produttivo si ottiene con l'adozione della catena di montaggio, applicazione del modello di Taylor e per la prima volta usata nello stabilimento Ford. In questo contesto, la mano visibile della grande impresa si sostituisce alla mano invisibile del mercato<sup>4</sup>.

Il Novecento, quindi, è segnato dall'affermazione della grande impresa che gestisce il sistema capitalistico e dall'esigenza di un'efficiente organizzazione; da essa traggono origine processi di divisione fra attività finanziarie

<sup>3</sup> I maggiori vantaggi competitivi risultano: economie di scala: favorevole rapporto tra input ed output all'aumentare della dimensione degli impianti; si riducono i costi medi unitari all'aumentare della scala. I vantaggi di costo, però, sono potenziali, variabili decisive sono: Scala (throughput) e Capacità Stabilita (size). Per avere vantaggi competitivi il volume di produzione non deve scendere sotto la scala efficiente minima; economie di diversificazione: sfruttamento di sinergie in settori correlati tecnologicamente (div. produttiva) ed in nuovi mercati geografici (div. di mercato, multinazionalizzazione). I vantaggi sui costi si ottengono producendo articoli diversi con l'impiego degli stessi materiali e delle stesse attrezzature, il potenziale si realizza con: Learning by Doing e creazione di barriere all'ingresso; economie di flusso: velocità di scorrimento del processo produttivo, consente la misurazione dell'efficienza e della produttività.

<sup>4</sup> Si inizia a delineare la tendenza all'internazionalizzazione nell'azienda di operazioni e transazioni fino ad allora coordinate dal mercato, i cui meccanismi non sembravano in grado di assicurare le economie di scala e di ampiezza necessarie a garantire quel crescente flusso di prodotto.

e produttive e fra proprietà dell'impresa e *management* della stessa. Nell'America di fine Ottocento e del primo Novecento, la grande impresa manageriale integrata si diffonde nell'industria e nei settori caratterizzati da un elevato tasso di cambiamento tecnologico sollecitati da una domanda in rapida espansione.

Nei primi vent'anni del Novecento assistiamo all'affermazione dell'impresa unitaria, ovvero articolata per funzioni aziendali (produzione, *marketing*, finanza, ecc.), controllate e coordinate da una direzione generale.

Negli anni Venti, negli Stati Uniti, si assiste alla saturazione dei settori iniziali e a un *surplus* di risorse interne, dovuto soprattutto alla continuità nell'innovazione, conducendo, di conseguenza, ad una diversificazione della produzione, con l'impresa che si amplia a settori limitrofi a quello originario. Si arriva, quindi, all'affermazione dell'impresa multidivisionale, nella quale una direzione generale che utilizza adeguati *staff* funzionali si occupa di sovrintendere e coordinare divisioni strutturate per prodotto o per area geografica, dotate a loro volta di tutte le funzioni aziendali. La vicinanza fra i settori nei quali l'impresa si espande permette di evitare che vi sia frattura fra le capacità organizzative operanti nelle divisioni e il quartier generale, che è in grado di dialogare con esse comprendendone esigenze e orizzonti temporali. Dopo il 1960, si registra una frattura tra il livello imprenditoriale, che decide l'allocazione delle risorse per l'intero complesso, e il livello manageriale, che agisce nelle unità operative, con un modello di impresa che unisce sotto lo stesso tetto societario settori non correlati. Nel modello statunitense, va evidenziato che la direzione generale, avvalendosi dei diritti di proprietà, intende esercitare una funzione di stretto controllo e di coordinamento. Poiché non è possibile l'accumulo unitario di competenze gestionali per settori tanto diversi, tali funzioni vengono svolte essenzialmente tramite la valutazione di rapporti finanziari e a breve termine. Si parla, in questo caso, di conglomerata.

Se l'impresa multidivisionale, quantomeno sino all'ultimo ventennio del XX secolo, appare la pietra angolare delle economie avanzate, la conglomerata, invece, ha esiti controversi. La strategia della diversificazione non correlata costituisce, in ogni caso, un dato di fondo dell'impresa contemporanea. In definitiva, sino agli anni Settanta del XX secolo, la grande impresa integrata appare come un protagonista di assoluto rilievo del panorama economico internazionale<sup>5</sup>. La sua esistenza, però, non sarebbe possibile senza una estesa gerarchia manageriale.

<sup>5</sup> Si tratta di imprese multiunitarie, in quanto possiedono una pluralità di uffici, stabilimenti, depositi, centri di distribuzione, laboratori di ricerca; multifunzionali, in quanto unificano al proprio interno produzione e distribuzione; multiprodotto, in quanto partendo da una produzione di base si espandono in settori affini ma anche, come si è visto, in rami non correlati;

Alla metà degli anni Settanta si aprono diversi scenari che porteranno ad un cambiamento. Accanto ad avvenimenti che determinano criticità, come crisi petrolifera e disordine monetario, si assiste ad un ampliamento degli scambi internazionali in uno scenario competitivo sempre più agguerrito, all'interno del quale occorre far fronte a una domanda sempre più esigente. La forza lavoro, più istruita e perfezionata, arricchita anche da una maggiore presenza femminile, diviene insofferente nei confronti di rigidi rapporti gerarchici. Al tempo stesso, quale potente spinta al cambiamento delle forme d'impresa, opera l'innovazione tecnologica.

Sono soprattutto i progressi nell'elettronica e nelle telecomunicazioni, sino all'avvento di internet, a segnare gli ultimi anni del secolo scorso. Se, da un lato, tali progressi permettono un controllo maggiore dei lavoratori e dei processi produttivi; dall'altro, rendendo possibile una capillare diffusione delle informazioni in azienda, consentono una vasta mobilitazione di risorse per funzioni progettuali e organizzative, oltre che una presenza sul mercato senza precedenti per tempestività e adesione alle peculiarità delle richieste. Queste nuove conoscenze richiedono che l'impresa abbia confini organizzativi più permeabili, con una struttura generale che tende all'appiattimento della gerarchia, un'impresa nella quale viene attribuita un'importanza di primo piano alla creatività, all'apprendimento, alla valorizzazione e allo scambio di conoscenze.

L'avvento delle nuove tecnologie e della rete informatica determinano, per la vita dell'impresa, anche una nuova organizzazione, decentrata e con maggiore autonomia delle varie unità, ma soprattutto che porti ad una partecipazione di tutti i dipendenti al disegno strategico globale, così che il concetto visto in precedenza di capacità organizzative oltrepassa i confini del *management* per estendersi alla coralità della vita aziendale.

Il processo di crescita della grande impresa si compie, quindi, anche grazie alle trasformazioni organizzative che l'accompagnano, per rendere efficiente e veloce il flusso della produzione all'interno e all'esterno dell'azienda e per portare al coordinamento ottimale di questi flussi con le attività a monte e a valle.

La tradizionale organizzazione monofunzionale, che presupponeva un'organizzazione semplice, in cui il proprietario di solito gestiva direttamente l'impresa, affiancato da qualche collaboratore tecnico per la supervisione dell'officina, del personale e della contabilità, lascia il passo ad un'impresa dotata di una vasta organizzazione amministrativa, resa necessaria dal

multinazionali, perché un solo mercato nazionale risulterebbe completamente inadeguato a contenerne le capacità produttive.

ricorso al finanziamento esterno e dalle importanti innovazioni organizzative e generali. Compare, dunque, la figura del *manager* modernamente inteso, che mette a punto una struttura organizzativa per dipartimenti o divisioni, un'organizzazione gerarchica e divisa per funzioni. Si tratta di una struttura plurifunzionale accentrata, organizzata in una serie di dipartimenti funzionali (marketing, produzione, progettazione) dotati di responsabilità operativa.

Nei primi decenni del Novecento molte grandi imprese plurifunzionali intrapresero la via della diversificazione, spinte da sintomi di saturazione del mercato e dalle possibilità di utilizzare nuove tecniche che consentivano il proficuo impiego di risorse solo parzialmente utilizzate o un più conveniente uso di quelle già pienamente impiegate. Le tecnologie messe a punto forniscono all'impresa le potenzialità per ampliare il raggio delle proprie attività da un singolo prodotto o da una singola linea di prodotti a più linee a molteplici prodotti, sovente indirizzati a consumatori differenti. La strategia della diversificazione permette un'utilizzazione continua delle risorse dell'impresa. Per risolvere le inefficienze organizzative arrecate dalla diversificazione viene introdotta una nuova forma organizzativa, la forma multidivisionale. Elemento chiave della nuova struttura organizzativa è la separazione fra decisioni strategiche e decisioni operative. Ogni divisione segue una linea operativa o un'area geografica e dispone di un general manager, che risponde dei risultati e profitti da essa conseguiti, del suo staff di collaboratori e dei responsabili delle attività funzionali. Ogni divisione replica su scala ridotta l'organizzazione dell'impresa madre. Nelle imprese multidivisionali la responsabilità strategica è attribuita a un quartier generale, formato dal consiglio amministrativo e dal comitato esecutivo, che analizza e valuta la performance delle singole divisioni operative, in modo da allocare efficientemente il capitale fra di esse sulla base dei rispettivi risultati. Il quartier generale fornisce un flusso continuo di informazioni e mette la propria competenza a disposizione di tutti i manager. Esso include vari dipartimenti (finanza e controllo, personale, sviluppo) che hanno funzioni consultive.

Nel periodo della seconda rivoluzione industriale il modello vincente è quello di Taylor, come poi applicato da Ford, con la catena di montaggio e la struttura multidivisionale. Al termine del secondo millennio, l'impresa, per essere competitiva, dovrà sviluppare la capacità di sfruttare pienamente le potenzialità della rete, che vengono applicate sia alle relazioni interne con i dipendenti, sia al rapporto con clienti e fornitori. Divengono importanti il continuo sviluppo tecnologico, l'assistenza tecnica, il coordinamento e il controllo dell'affidabilità dei fornitori, il *marketing*. Lo sviluppo di sistemi di *intra-net* consentono al personale, spesso in tutto il globo, di essere informato sulle più importanti attività aziendali, elemento che indubbiamente in-

cide sulla produttività. L'impresa moderna pone in discussione il modello dell'azienda integrata e governata dalla gerarchia manageriale. Nelle nuove condizioni, l'impresa si impegna nella progettazione, nel coordinamento generale e nella collocazione sul mercato del prodotto finale, delegando il più possibile all'esterno l'attività produttiva, affidata a fornitori che si concentrano su ben definiti moduli del processo di fabbricazione e sono al servizio di diversi committenti. Il ruolo del *manager* cambia e si evolve.

L'impresa resta un attore insopprimibile, conservando attributi legali, quali diritti di proprietà, trasferibilità delle azioni, responsabilità limitata, che non possono essere ceduti alla rete, mentre il ruolo del *management*, seppure più delimitato, si conferma cruciale per l'ideazione e l'attuazione di strategie competitive, oltre che per il collegamento fra i membri del sistema allargato e per l'attenuazione delle inevitabili frizioni che vengono a determinarsi fra di essi.

Il funzionamento dell'impresa dipende, quindi, dai rapporti tra gli organi che la compongono e dal sistema delle sue relazioni con l'ambiente esterno; per questo è fondamentale analizzarne la struttura organizzativa, il processo di formazione delle decisioni, i fenomeni, sia interni che esterni, che ne influenzano le decisioni. Non si può prescindere, poi, dall'analisi di come l'ambiente interagisca con l'impresa, come il primo interagisca con la struttura organizzativa e il comportamento dell'impresa. *“L'impresa moderna di grandi dimensioni è un sistema organizzativo aperto, finalizzato, eccessivamente complesso, probabilistico, dotato di particolari processi di regolazione, capace di influenzare l'ambiente esterno ed il cui comportamento è definibile mediante un modello di razionalità limitata”*<sup>6</sup>.

L'economia del Novecento ha conosciuto due grandi protagonisti: da un lato, il capitale; dall'altro, il lavoro. Il primo, forte dei mezzi di produzione e dunque della supremazia economica; il secondo, privo di questi mezzi, ed anzi esso stesso merce, in quanto strumento della produzione di massa, ostaggio del salario e quindi generalmente povero, ed in lotta perpetua con il capitale. In un quadro di questo tipo, le esigenze di tutela del lavoro pongono le basi di una regolamentazione dell'orario di lavoro e del potere direttivo e organizzativo riconosciuto al capitale.

Oggi il capitale e il lavoro continuano ad essere protagonisti, ma con declinazioni diverse. Grazie agli effetti della rivoluzione tecnologica, infatti, anche il lavoro si è equipaggiato dei mezzi di produzione e, da antagonista

<sup>6</sup> Cfr. G. ZANDA, *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, Giuffrè, Milano, 1974.

del capitale, è ora in grado di avocare a sé alcune di quelle che sono state esclusive prerogative proprio del capitale.

Come si approfondirà nel presente lavoro di ricerca, la valorizzazione della conoscenza tra i fattori produttivi, il progresso tecnologico, non solo determinano un'evoluzione della figura del *manager*, ma al tempo stesso pongono il lavoratore e i collaboratori in una posizione nuova, in quanto partecipano diversamente all'evoluzione dell'impresa; in questo contesto, diventa fondamentale la loro formazione e il loro apporto creativo; i lavoratori, quindi, diventano parte attiva dello sviluppo aziendale. Inoltre, i lavoratori sono, e nel futuro ancor più saranno, in grado di governare parte dei processi della fabbrica o comunque della catena produttiva, anche se in forma virtuale come una piattaforma, e di stabilire, entro certi limiti, i tempi e gli spazi di lavoro e, più in generale, l'organizzazione di esso.

Quanto appena detto comporta, di conseguenza, che la regolamentazione del lavoro figlia del Novecento deve cedere il passo ad una nuova, in grado di rispondere ai fenomeni che questo mutato scenario genera. Non si tratta più, infatti, di delimitare il potere del capitale nei confronti del lavoro, ma di costruire tra loro una relazione di leale cooperazione, in virtù della quale nessuna delle parti abusi dell'altra. I lavoratori potrebbero partecipare con margini di autonomia più ampi alla gestione dell'impresa, o meglio diventarne importanti *stakeholders*: di conseguenza, da un lato, assumere maggiori responsabilità; dall'altro, ricevere le garanzie che tale ruolo di maggiore responsabilità rende opportune.

Il presente lavoro di ricerca si propone di ripercorrere proprio l'evoluzione, qui sinteticamente accennata, della grande impresa, dall'elaborazione dei primi modelli relativi alla funzione manageriale e alla funzione direzionale, come il citato modello di Taylor, con la catena di montaggio resa celebre dalla concreta applicazione fattane da Ford, passando poi per le elaborazioni di Fayol, Barnard e Mintzberg. Si verificherà quale tipologia di relazione, in questi modelli, si crei tra il potere e i fattori produttivi.

Si sposterà poi l'attenzione su quella che viene definita economia della conoscenza, con il riconoscimento dell'importanza delle nuove tecnologie e della conoscenza nelle economie moderne. Il miglioramento nella preparazione dei lavoratori e la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei processi economici hanno, quale conseguenza, che anche i processi produttivi si basino sempre più sulla conoscenza. La conoscenza è divenuta motore primario della produttività e della crescita.

Si approfondirà come alle imprese sia richiesto sempre più di investire in sistemi di accesso all'informazione (tecnologica, commerciale, legale) e in procedure di coordinamento complesse, tanto per la ricerca e sviluppo quanto

per la progettazione, fabbricazione e commercializzazione dei prodotti; processi che prescrivono al lavoro più alti livelli di formazione, capacità di apprendimento continuo e competenze particolari, mirate all'adattabilità, alla cooperazione, alla flessibilità funzionale, alla disponibilità all'innovazione. È quindi divenuto cruciale comprendere le dinamiche dell'economia della conoscenza e i loro rapporti con l'economia tradizionale. La codificazione sempre più ampia della conoscenza e la sua trasmissione attraverso le tecnologie di comunicazione e le reti informatiche hanno portato alla nascita della società dell'informazione, che porta con sé la necessità che i lavoratori acquisiscano nuove competenze e le adattino continuamente all'innovazione di processi, prodotti e servizi (portando ad elaborare il concetto di economia dell'apprendimento).

Le implicazioni fondamentali dell'economia della conoscenza sul lavoro possono essere sintetizzate in due punti principali. Il primo è la centralità della persona, dell'apprendimento e dell'applicazione dell'intelligenza e della creatività al lavoro e all'organizzazione, come pure a prodotti, servizi e processi produttivi; il secondo aspetto è che la conoscenza e il capitale umano sono diventati i fattori chiave per assicurare la solidità e la sostenibilità delle imprese<sup>7</sup>.

Ci si soffermerà anche sulla gestione della conoscenza, attività complessa dal momento che il bene gestito è molto particolare<sup>8</sup>. La gestione della conoscenza è chiamata a risolvere questioni relative ai diritti di proprietà, a chi ne trae beneficio e ai risultati economici della produzione/cessione di cono-

<sup>7</sup> Cfr. DICUONZO, G., DONOFRIO, F., IANNUZZI, A. P., & DELL'ATTI, V., *The integration of sustainability in corporate governance systems: an innovative framework applied to the European systematically important banks*. International Journal of Disclosure and Governance, Vol. 19 n. 3, 249-263, 2022; GALEONE, G., ONORATO, G., SHINI, M., & DELL'ATTI, V., *Climate-related financial disclosure in integrated reporting: what is the impact on the business model? The case of Poste Italiane*. Accounting Research Journal, 36(1), 21-36, 2023.

<sup>8</sup> La conoscenza è condivisibile e possiede, pertanto, una delle caratteristiche tipiche dei beni pubblici, ovvero la non rivalità nel consumo: il suo consumo da parte di un individuo non ne impedisce il contemporaneo consumo da parte di un altro. Ha carattere cumulativo, in quanto è in grado di generare, anche dopo lungo tempo, esternalità positive su terzi rispetto al processo di acquisizione, dai quali di solito è tecnicamente difficile ottenere una compensazione, con la conseguenza che i suoi effetti economici sono perlopiù difficili da valutare ex ante. La conoscenza è, infine, un bene relativamente poco escludibile. In passato assai più di oggi la conoscenza conferiva uno *status* particolare a chi la possedeva, di esclusività rispetto al suo possesso, pertanto la diffusione della conoscenza trovava ostacoli nell'atteggiamento personale di chi era titolare di questo *status*, poiché chi deteneva la conoscenza poteva essere disposto a condividerla solo a condizioni particolari, non necessariamente di carattere monetario. Oggi la conoscenza è sempre più un bene non escludibile, in quanto la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ne rende molto più agevole la fruizione da parte dei consumatori, anche se non possono assicurarne l'esatta comprensione e spesso nemmeno sono in grado di indicarne l'effettiva qualità.

scienza, alla qualità della conoscenza prodotta o scambiata. Si rifletterà, poi, sulle dinamiche tra conoscenza e apprendimento da parte dei lavoratori. Non basta, infatti, che i lavoratori possiedano la conoscenza indispensabile, ma è necessario che agiscano con la necessaria competenza. L'impresa deve creare un ambiente di lavoro tale da incoraggiare e sostenere la volontà dei lavoratori di migliorare continuamente processi, prodotti/servizi e organizzazione. Diventerà necessario che i lavoratori riconoscano la conoscenza a disposizione dell'impresa come un bene comune, un comune patrimonio da accrescere e gestire assieme per migliorare continuamente prodotti, processi e organizzazione.

Ci si soffermerà, quindi, sul cambiamento della funzione manageriale nella società della conoscenza, dal momento che sarà questo il fattore produttivo più importante che la dirigenza si troverà a dover gestire, per poi fare un ulteriore passo in avanti verso l'economia digitale, per verificare come le funzioni manageriali si strutturino in relazione alla diffusione delle nuove tecnologie.