

Prefazione

di Gianfranco Dioguardi*

Il Novecento, ovvero *Il secolo dell'impresa*: con questa significativa notazione Vicente Salas Fumás evidenzia l'importanza e il ruolo che nel XX secolo l'impresa produttiva ha avuto non soltanto in ambito economico ma nell'intero scenario globale. Lo fa attraverso tre conferenze magistrali qui riunite in un libro esemplare per sintesi e per chiarezza espositiva: il linguaggio è limpido, conciso, facilmente accessibile nonostante la complessità degli argomenti trattati.

Salas persegue la tesi che le società complesse come quella in cui oggi viviamo sono costantemente chiamate ad affrontare problemi di organizzazione, di conoscenza e di equilibrio nel cui ambito l'impresa si presenta come uno dei protagonisti principali.

L'autore ha dedicato numerosi libri e articoli all'argomento, soffermandosi in particolare sulla situazione delle imprese spagnole, del resto non dissimile da quella che caratterizza oramai tutte le nazioni sviluppate.

In questo libro, che ripropone appunto le tre conferenze, approfondisce i temi della organizzazione d'impresa e delle molteplici funzioni che essa svolge. Fra queste, assume una particolare importanza la realizzazione di diffusione culturale al proprio interno, fra i diversi collaboratori che nel loro insieme determinano la *corporate culture* da riversare poi all'esterno sul territorio in cui l'impresa opera.

Considerata in particolare nella sua forma di "società per azioni", l'impresa condiziona di fatto la vita stessa, la ricerca e lo sviluppo di quasi tutti i paesi di un mondo diventato oramai globale soprattutto attraverso il commercio domestico e quello internazionale. È un'istituzione tipica del XX secolo, in grado di creare ricchezza assumendo la responsabilità della propria gestio-

* Fondazione Dioguardi, Politecnico di Bari.

ne e distribuzione, il che avviene di fatto per mezzo del mercato la cui evoluzione diventa espressione dello stato dell'economia dei sistemi organizzativi complessi.

Nel libero mercato – che in una costante dialettica si contrappone al concetto di Stato imprenditoriale – l'impresa diviene espressione dell'offerta strategica e ciò la pone in perenne competitività con le aziende concorrenti. L'interazione si estende poi all'intero contesto sociale, nel cui ambito l'impresa assume il ruolo di soggetto protagonista di conoscenza e di cultura – ruolo che persegue al proprio interno e poi sul territorio di competenza rendendosi portatrice di interessi privati ma anche di istanze sociali.

Sempre soffermandosi sul concetto di mercato, Salas ricorda come alla “mano invisibile” di Adam Smith sia oggi subentrata la “mano visibile” governata dai manager e teorizzata da Alfred Chandler. La strategia di impresa viene affrontata parlando della concorrenza sui mercati, in particolare su quelli dove vige il principio di libera entrata imprenditoriale per rendere competitiva l'offerta ai consumatori. Ma vengono presi in esame anche i problemi di monopolio e di oligopolio con le conseguenti diverse posizioni imprenditoriali.

Indagando poi sull'organizzazione di impresa, l'autore ha modo di rivisitare le varie dottrine che su questo tema si sono avvicendate. Interpreta così i grandi studiosi del pensiero organizzativo ripercorrendone la storia a partire da Ronald Coase che nel 1937, subito dopo il massimo fulgore del periodo tayloristico, ripropose le problematiche sulla natura dell'impresa. Discute quindi su Weber, interprete del fenomeno burocratico, e su Simon che studiò la “razionalità limitata” e la teoria delle decisioni, soprattutto quelle non programmate. Analizza la struttura economica dell'impresa attraverso specializzazione, collaborazione e interscambio – tre elementi ritenuti fra loro inseparabili – senza peraltro trascurare le moderne tendenze delle organizzazioni che operano per processi, e difatti fornisce ampi riferimenti empirici sulla loro evoluzione – dalla mitica *General Motors* alla formazione del toyotismo fino alle strutture altamente informatizzate della *Cisco*.

Vengono così percorse le diverse tappe che hanno caratterizzato l'organizzazione di impresa, partendo dalla rigidità tipica del taylorismo-fordismo per giungere alla flessibilità realizzata grazie all'introduzione nelle strutture aziendali delle alte tecnologie, in particolare quelle della comunicazione e dell'informatica distribuita che hanno portato alla diffusione dei modelli di “impresa rete”. E proprio in questo ambito ecco i problemi connessi alle così dette “macchine intelligenti”, il dominio sulle quali può essere assicurato soltanto da operatori che siano dotati di un elevato grado di cultura generale – ed è questa la vera nuova frontiera della formazione professionale nell'ambito dell'impresa.

Il discorso di Salas si estende poi ad altri problemi a sfondo psicologico, che sono affrontati con riferimenti particolari alle teorie motivazionali dell'impresa, proposte nel 1972 da Alchian e Demsetz, il cui fondamento nasce dalla necessità di uno scopo comune per tutti i collaboratori aziendali, con l'obiettivo di coinvolgerli integralmente nelle azioni indirizzate verso le finalità proprie dell'istituzione. Viene fra l'altro analizzato il comportamento transazionale dell'impresa con i relativi costi, definendoli secondo i traccati indicati da Williamson nel 1975 quando interpretò il fenomeno imprenditoriale come un insieme di gerarchia e di mercato nel cui ambito prevalevano i contratti essa impresa "*nexus of treatis*". Emergono da qui anche le diverse forme che l'impresa può assumere come personalità giuridica e Salas ne esamina approfonditamente tutti i possibili risvolti.

Il concetto di direzione strategica è discusso nelle sue varie componenti per individuare cosa produrre in termini di prodotti e servizi, in quale quantità, a che prezzi vendere, su quali mercati rivolgersi. Si analizzano così le varie scuole di pensiero passando in rassegna fra l'altro i modelli operativi di *Harvard*, della *Boston Consulting Group*, di *Mc Kinsey*, del progetto PIMS (*Profit, Impact, Market, Strategy*), riservando una particolare attenzione agli studi di Porter sulla strategia competitiva. Un riferimento approfondito è anche fatto alla teoria dei giochi.

L'impresa è studiata nei suoi processi di internazionalizzazione, particolarmente attuali, ed è riguardata – seguendo l'insegnamento di Schumpeter – come costante portatrice di innovazione. In tal senso queste istituzioni sono in grado di guadagnare i benefici iniziali legati all'introduzione sul mercato di nuovi prodotti e di servizi innovativi interpretando il ruolo che Alfred Chandler ha definito di *First Movers*. Vengono anche proposte delle considerazioni per approfondire le connotazioni delle imprese che operano nei *cluster* ovvero nei distretti industriali.

Parlando di concorrenza perfetta il discorso si proietta naturalmente anche sui temi dell'informazione e dei relativi costi collegati a quelli di transazione, in un quadro dove il mercato è considerato proprio come strumento adatto a diffondere conoscenza, in grado dunque di coniugare nel migliore dei modi la domanda in relazione all'offerta in atto. La presenza di un'offerta diversificata e competitiva ha consentito oggi la modificazione del concetto stesso di cliente anonimo propositore della domanda. Questo infatti si trasforma in vero e proprio committente in grado di decidere le proprie esigenze qualitative sul prodotto o servizio offerti – esigenze che di fatto vengono imposte alle imprese, le quali peraltro hanno assunto connotazioni snelle e oramai flessibili capaci pertanto di adeguare in tempo reale le proprie offerte produttive alle mutevoli esigenze dei mercati.

Oggi – nell'era delle alte tecnologie e in una società che si definisce oramai

della “conoscenza” – la competitività dell’impresa si basa fundamentalmente sulla sua capacità di produrre, accumulare e trasferire conoscenza in grado di rendere ottimale il governo della competitività. In questo senso il fattore umano nell’impresa assume un nuovo ruolo e una importanza sempre maggiore nel contesto organizzativo imprenditoriale, e impone nell’ambito aziendale importanti investimenti sul piano della formazione culturale. Questo diviene una caratteristica del rapporto che l’impresa intrattiene con la società in cui opera.

Ed è proprio in quest’ambito che si manifestano contrasti fra gli interessi privati perseguiti dall’impresa e quelli pubblici tipici del contesto sociale. Ciò porta ad approfondire il dibattito fra socialismo e capitalismo. In particolare, Salas si sofferma sul capitalismo anglosassone, su quello renano e centroeuropeo, sul capitalismo giapponese e più in generale su quello asiatico senza trascurare le esperienze socialiste compiute nella Unione Sovietica.

A proposito di lavoro e della condizione dei lavoratori, l’autore ragiona sulle concezioni marxiste riandando poi alla storia delle diverse teorie che si sono succedute intorno al concetto di *human relation* a partire dai classici esperimenti di Hawthorne.

Il sistema finanziario caratterizza una grande parte dei rapporti intrattenuti con l’istituzione imprenditoriale e costituisce il motore fondamentale dello sviluppo economico. Salas discute sugli effetti provocati sia sugli *stakeholders* sia in particolare sugli *shareholders*, spesso in posizione azionaria minoritaria senza possibilità quindi di alcuna partecipazione alla gestione. Così si giustifica la nascita della *empresa gerencial*, ovvero dell’impresa manageriale la cui direzione è completamente distaccata dalla proprietà e presenta una forte tendenza a creare maggiore benessere rispetto all’impresa capitalistica proprio per l’attitudine a produrre maggiore quantità di prodotti e servizi a prezzi più competitivi e quindi più bassi.

L’autore affronta anche il tema difficile e complesso ma di grande attualità, della responsabilità sociale dell’impresa: i più alti livelli direzionali dell’istituzione devono assumere coscienza quanto alle conseguenze delle loro decisioni operative via via prese nell’andamento della gestione ordinaria, decisioni che portano a considerare anche le problematiche della questione etica, ovvero dei doveri morali connesse ai comportamenti aziendali. In questo quadro Salas approfondisce il concetto stesso di valore dell’impresa – valore che ipotizza incline ad aumentare in presenza di comportamenti etici corretti.

L’avvento delle nuove tecnologie ha avuto effetti positivi nella formazione dei quadri d’impresa oggi caratterizzati da una maggior cultura e da una più approfondita conoscenza tanto da definirli come *knowledge worker*. Così, nel secolo XX si è anche verificata nel contesto sociale una sempre maggiore centralità dell’impresa tanto da poter affermare che “se reclama una nueva forma de entender la relación entre empresa y sociedad”.

Questo splendido libro di Vicente Salas Fumás mi ha ricordato un'affermazione che ho tratto dalle *Giornate di Lettura* di Marcel Proust. Il grande scrittore francese così si esprimeva: “[...] una delle grandi e meravigliose caratteristiche dei bei libri [...] è questa: che per l'autore essi potrebbero chiamarsi *conclusioni* e per il lettore *incitamenti*” (Einaudi, 1958, p. 118). Ebbene meditare sui discorsi che Salas propone sull'impresa come elemento caratteristico del XX secolo costituisce appunto un forte incitamento affinché ciascun lettore possa continuare la propria personale indagine su nuove frontiere che allo stato dei fatti risultano ancora da conquistare.

In questo senso sono convinto che un discorso particolare meriti proprio la cultura alla quale Salas fa diversi riferimenti discutendo dell'evoluzione che nel XX secolo si è avuta nella formazione dei collaboratori d'impresa. Oggi si è spinti a invocare una vera e propria “impresa per la cultura” che sia capace di rappresentare degnamente nel contesto sociale l'istituzione che ha caratterizzato “il secolo dell'impresa”.

Nell'ambito delle imprese il processo conoscitivo si è sviluppato prevalentemente sotto forma di istruzione professionale rivolta a singoli individui. È necessario superare questo livello conoscitivo certo indispensabile ma ormai non più sufficiente sia per le esigenze del singolo operatore sia per quelle dell'impresa come aggregazione di individui sia in quella che si può definire come “macroimpresa” ovvero l'elemento coordinatore della rete di imprese dell'indotto che perseguono tutte medesime finalità. Viene così a delinearsi un programma che va sviluppato in due direzioni parallele. La prima di formazione professionale vera e propria, così da fornire gli strumenti conoscitivi atti a esaltare le capacità tecniche dei collaboratori nell'azione pratica che sono chiamati a svolgere nella loro attività produttiva. Questo va inteso come un programma di base alla stregua di quanto accade in un paese civile per l'alfabetizzazione generalizzata. La seconda direzione deve invece inquadrare un processo di informazione generale sui principali significati delle conoscenze umane, in modo da costruire negli individui un supporto culturale mediante il quale stimolare il desiderio di avventura intellettuale e suscitare la voglia e il piacere di approfondire la conoscenza.

È indispensabile, a questo proposito, esaltare il concetto di curiosità intellettuale come mezzo per conseguire l'obiettivo culturale. Senza lo stimolo della curiosità il processo è destinato inevitabilmente ad arenarsi. L'attuazione del programma deve avvenire nell'impresa e suo tramite, e deve coinvolgere sia gli individui che a essa direttamente partecipano sia coloro che con essa interagiscono (*stakeholders*) attraverso altre imprese dell'indotto (macroimpresa), sia istituzioni diverse destinate comunque a interagire con l'impresa strategica. Ma deve essere in grado di coinvolgere anche il sindacato che si è a lungo battuto per procurare ai lavoratori condizioni di lavoro più civili, in

particolare migliori condizioni economiche che sono servite ad accrescere il loro tenore di vita alimentando così quel mercato del consumo sul quale si riversa l'offerta di beni e servizi.

Uno dei traguardi da raggiungere è certamente quello della partecipazione alle istanze culturali di impresa, come premessa per lo sviluppo di attività decisionali ed economiche che portino a una condivisione delle responsabilità e dei rischi come fenomeni indotti a cui mirare. Il qual fatto potrebbe consentire anche benefici effetti in termini macroeconomici come giustamente afferma Martin L. Weitzman nel suo lavoro su *L'economia della partecipazione* (1985). All'imprenditore va il compito di promuovere il programma individuando le vie di sviluppo che, tracciate nelle loro linee generali, devono poi essere adattate alle singole realtà aziendali. Il sindacato deve dunque costituire il naturale interlocutore dialettico per stabilire modalità e temi innovativi di sviluppo del nuovo "progetto cultura". In primo luogo immergendo in esso i suoi rappresentanti affinché proprio loro possano essere i naturali vettori per estendere il progetto all'intera base aziendale.

Quanto si è detto a proposito di una più ampia collaborazione fra base operaia e organi decisori dell'impresa si ripropone, anche, fra questi organi e gli *shareholders*, coloro cioè che di un'impresa rappresentano la proprietà, sia quando si presenti di tipo ristretto sia quando si allarghi attraverso il mercato borsistico. Qui, ancora, una carente cultura generale si riverbera in una lacunosa cultura economica tanto da creare barriere conoscitive insormontabili fra coloro che operano e coloro che di fatto, fornendo il capitale, detengono solo formalmente la proprietà dell'impresa.

E la meditazione sui saggi di Vicente Salas Fumás costituisce un supporto validissimo per cercare di affrontare e risolvere temi e nuovi problemi che emergono nello scenario di questo XXI secolo che oramai ci appartiene e che ci impone nuovi modi di affrontare i comportamenti, la filosofia e la gestione operativa dell'impresa.