

# ***7. Progettare il lavoro entro nuovi modelli di impresa e di tecnologia. Venti memorandum per una organizzazione in evoluzione***

di *Gianfranco Dioguardi\**

## **Indice**

1. Per una definizione di impresa
2. Interazioni gerarchiche – Transazioni di mercato
3. Interazione come potenzialità di “campo organizzativo”
4. Livelli di “campo organizzativo”
5. Innovazione come “fattore di soglia”
6. Campi potenziali, continui, discreti
7. Deleghe organizzative
8. Delega tecnologica
9. Impresa-fabbrica
10. Investimento di impresa come flusso economico di gestione
11. Informatica diffusa e manager imprenditori
12. Fabbrica di imprese
13. Produzione senza proprietà di mezzi fissi di produzione
14. Gerarchia transazionale e mercato gerarchico
15. Sistemi informativi
16. Ambiente interno – Ambiente esterno
17. Dalla cultura di impresa alla impresa per la cultura
18. Sul concetto di “impresa-rete”
19. Proposte di un modello: impresa strategica, multipolare, macroimpresa
20. Considerazioni sulla macroimpresa

## **Presentazione**

Intendo proporre alcuni spunti di ripensamento sull’attuale scenario nel quale operano le imprese e sulle loro modificazioni storiche, sulle caratteristiche che attualmente influenzano il comportamento delle imprese

\* Professore ordinario di “Economia Industriale e Organizzazione Aziendale” presso la Facoltà di Ingegneria dell’Università di Bari.

*Studi organizzativi - Special Issue 2020 - Issn 0391-8769, Issn-e 1972-4969*

DOI: 10.3280/SO2020-001-S1009

stesse e sui modelli organizzativi verso i quali orientarsi per adeguare le loro strutture alle esigenze emergenti. Argomenti noti, sui quali peraltro credo valga la pena soffermarsi ancora come premessa per costruire una nuova teoria generale dell'impresa che riassume le emergenti problematiche del momento. Una teoria nella quale ritengo si debba cercare di rendere l'impresa una istituzione flessibile, capace di coniugare la piccola con la grande dimensione, l'attitudine microeconomica – dove essa si presenta come specifico soggetto decisionale – con la concezione macroeconomica là dove essa diviene promotrice di sviluppo nell'ambito di una aggregazione di fenomeni di cui rimane pur sempre la principale protagonista. Fenomeni tra i quali pongo come non ultimo quello culturale, inteso non soltanto come specifica formazione professionale, ma riferito soprattutto proprio a un discorso di cultura generale d'impresa.

### *1) Per una definizione di impresa*

L'impresa operativa può essere descritta come una aggregazione di individui dotati di un programma sulla base del quale vengono acquisite tecnologie, organizzate azioni, impostati controlli per il conseguimento degli obiettivi. Tra i diversi individui, tra essi e gli apparati tecnologici, tra essi e il mondo esterno si instaura una serie di interazioni e transazioni stabili o quasi stabili che caratterizza le singole funzioni svolte nell'ambito dell'impresa e, quindi, l'impresa stessa come organismo vivente.

In questo senso, l'organizzazione va intesa come una proprietà caratteristica degli esseri viventi per mezzo della quale ciascun individuo, pur non cessando di esistere come autonoma unità, esplica la propria esistenza in funzione di un organismo superiore che lo comprende e che, nella sintesi, riesce a esprimere una diversa e più ampia individualità, a sua volta punto di partenza per nuove riproposizioni del discorso, verso più complessi sistemi.

### *2) Interazioni gerarchiche – Transazioni di mercato*

Sia l'interazione sia la transazione si manifestano quando vi siano due o più soggetti interessati a instaurare un collegamento e quindi un trasferimento tra un'offerta (output) e una domanda (input). L'interazione costituisce una semplice reciproca influenza tra diversi soggetti e può comportare anche scambi di energia (*leadership*), di autorità e responsabilità (delega), di compiti. Invece, la transazione determina un trasferimento economico, a determinati prezzi e qualità, di prodotti o servizi e tra questi anche di informazioni operative.

Possiamo quindi affermare che il concetto di interazione si collega a quello di gerarchia, di struttura interna all'impresa, mentre quello di transazione è prevalentemente riferito al reale mercato di scambio.

### *3) Interazione come potenzialità di “campo organizzativo”*

Il senso vero dell'organizzazione va ritrovato negli individui e nella loro capacità di generare interazioni. Quando due soggetti hanno interagito, di fatto costituiscono un sistema sinergico nuovo.

Ogni soggetto può instaurare una molteplicità di interazioni diverse. In tal senso la presenza di un soggetto genera sempre intorno a sé un “campo” di potenziali azioni che possono essere attivate nei confronti dell'ambiente in cui il soggetto stesso è presente. Il “campo” può, genericamente, dare origine a una qualsiasi interazione la quale si materializza diventando reale quando si esplicitano domanda e offerta nei confronti di un altro soggetto. Domanda e offerta che con soggetti complementari sono destinate a trasformarsi in output e input interattivi ed eventualmente anche in interazione transazionale se vi sia un effettivo trasferimento economico di prodotti o servizi.

### *4) Livelli di “campo organizzativo”*

Ogni aggregazione di individui, vale a dire ogni organizzazione (impresa), genera anch'essa un “campo” potenziale o reale di domanda o di offerta nei confronti dell'ambiente esterno. Questo campo è distinto dalla somma dei campi generati dai singoli individui e solo parzialmente può concordare con essi. Tuttavia, a renderlo esplicito sono sempre le singole individualità facenti parte dell'organizzazione, che rimangono da essa fortemente condizionate.

L'*input* diretto verso l'organismo – considerato come individualità o come aggregazione comunque unitaria – deve in primo luogo provvedere al suo metabolismo (cioè al complesso di fenomeni in grado di assicurare la sua conservazione, la sua attività, la sua crescita) e in parte consentire la realizzazione dell'*output* programmato.

Ciascun individuo inserito in una organizzazione fornisce come proprio *output* una serie di azioni o servizi che possono rientrare nel quadro del programma generale, ma anche divergere da esso a causa dell'autonomia che è caratteristica dell'attività individuale. Su ciascun individuo intervengono fattori in *input* che presentano analoghe caratteristiche. È così che si determinano in ogni organizzazione una vita reale, una vita potenziale e una vita contrastante rispetto alla prassi organizzativa, e in alcuni casi anche rispetto ai fini che essa persegue. Nelle interazioni si determinano allora una domanda e un'offerta istituzionali con le quali possono interagire una domanda e un'offerta riferite ai singoli individui

sviluppate per canali informali e queste possono – qualora superino i limiti di soglia – aggregarsi in forme capaci di contrastare sostanzialmente l'andamento istituzionale.

Le divergenze tra fenomeni programmati e fenomeni spontanei, tra istanze generate dall'organismo complesso e manifestazioni della volontà dei singoli individui, danno origine a turbolenze locali che possono essere riassorbite; o, in caso contrario, che possono intensificarsi fino a provocare modificazioni nella struttura generale o negli stessi programmi creando di fatto innovazioni della prassi.

#### 5) *Innovazione come "fattore di soglia"*

Il discorso di modificazione di una prassi preesistente diventa invece istituzionale nel caso sia opera di strategie imprenditoriali. Queste strategie possono essere definite operazioni generalmente innovative, predisposte per il conseguimento di precisi obiettivi che nascono da specifici stimoli provenienti da singole individualità capaci di innovare positivamente i programmi. Il limite di soglia rimane in ogni caso uno dei problemi fondamentali da risolvere nell'ambito delle imprese da organizzare. I fenomeni si accumulano quotidianamente, pian piano, e non si ha la sensazione, se non in termini di tendenza, di quello che sta accadendo finché l'accumulazione non raggiunge un certo livello che corrisponde al punto di rottura, cioè finché non si supera quel limite di soglia oltre il quale il fenomeno trasforma sostanzialmente la situazione.

#### 6) *Campi potenziali continui e discreti<sup>1</sup>*

Ciascun individuo è portatore di un campo potenziale di interazioni le quali, individualmente, possono manifestarsi in un continuo infinito di relazioni. Quando l'individuo esplica la decisione di rendere reale la loro potenzialità interattiva è condizionato dal contesto sociale nel quale opera. Esiste una prassi organizzativa che regola i rapporti interni alla quale l'interazione deve adeguarsi.

La capacità innovativa dell'individuo nasce quindi da uno squilibrio tra le norme a cui deve sottostare, che pur limitate tendono a condizionare le sue decisioni, e la sua volontà di autonomia dalla prassi.

#### 7) *Deleghe organizzative*

Attraverso il processo di delega, attivando le interazioni potenziali, si realizza l'azione imprenditoriale.

Nell'impresa si possono evidenziare due differenti tipi di interazioni: quelle tra individui o loro aggregati (delega interazionale) e quelle tra

<sup>1</sup> Il termine *discreto* è mutuato dal linguaggio matematico per significare un insieme di elementi distinti e numerabili in contrapposizione a "continuo".

individui e computer collegati al sistema informativo (delega tecnologica). Con la prima vengono trasferite informazioni, decisioni, autorità, responsabilità, possibilità di controllo. Con la seconda il problema è limitato al processo informativo decisionale e di controllo.

#### *8) Delega tecnologica*

Nella interazione tra individuo e macchina, in presenza cioè di una delega tecnologica, la velocità operativa della macchina è molto più rapida della capacità di analisi dei conseguenti fenomeni da parte dell'individuo, e ciò può rendere intrinsecamente inoperante per un certo periodo di tempo il controllo del delegante. In tale periodo – che è finito e non può essere reso piccolo a piacere – la macchina agisce in totale autonomia rispetto al delegante (principio di autonomia) e questi non può esercitare un effettivo controllo (principio di indeterminazione). La differenza tra delega interazionale tra singoli individui e delega tecnologica consiste proprio nella diversa velocità con la quale si sviluppano l'azione e il relativo controllo.

#### *9) Impresa-fabbrica*

La Rivoluzione industriale fu caratterizzata dall'impresa-fabbrica dove le decisioni strategiche venivano prese in uno specifico momento del tempo, in particolare quando si sceglievano gli investimenti relativi agli impianti fissi che avrebbero condizionato l'intero periodo di gestione, in riferimento ai mercati, ai prodotti, alle stesse attività gestionali. Proprio i mezzi fissi di produzione caratterizzavano maggiormente l'immagine dell'impresa e al suo interno si sviluppava una *corporate culture*, una cultura di impresa che era prevalentemente di formazione professionale e poi anche di spirito di corpo, nel senso che stimolava la struttura gerarchica a portare avanti con entusiasmo le iniziative aziendali. Nella struttura completamente internalizzata si trasferivano i processi decisionali di vertice per mezzo di meccanismi formali di delega e di conseguente controllo sui risultati.

Il mercato era il traguardo da conquistare. Mercato inteso, perciò, come obiettivo e non come funzione strategica per la gestione dell'impresa, avendo assolto tale ruolo esclusivamente nella fase in cui l'imprenditore acquisiva i mezzi fissi di produzione. All'interno dell'impresa i soggetti operavano in una configurazione gerarchico-burocratica nel cui ambito si sviluppavano interazioni predeterminate dalle procedure aziendali, mentre i mezzi di produzione rimanevano meri strumenti per realizzare prodotti e servizi da trasferire sul mercato attraverso le apposite transazioni di vendita.

Gerarchia interazionale e mercato transazionale erano quindi tra loro nettamente separati.

*10) Investimenti di impresa come flusso economico di gestione*

La situazione si modifica con l'avvento del terziario avanzato e della rivoluzione digitale che ha consentito la possibilità di costruire e trasferire una rete complessa di informazioni. Lo scenario ambientale diviene sempre più turbolento, nel senso di rapidi e sostanziali cambiamenti, e si determina di fatto una difficile se non impossibile programmabilità di tutti i fattori economici in gioco nell'impresa e sul mercato sia sul medio sia sul lungo periodo.

Si rende allora necessario studiare una struttura di impresa più flessibile, capace di sapersi maggiormente adeguare alle mutevoli situazioni quotidiane. In particolare, è indispensabile ridurre o comunque ripartire il rischio derivante da ingenti investimenti sui mezzi fissi di produzione, sempre minacciati da rapida e imprevedibile obsolescenza. Ecco allora l'intervento di una strategia che attui una redistribuzione su altre imprese di quote del ciclo produttivo in modo da ridurre il rischio sull'impegno finanziario globale di investimento, anche attraverso una diversa concezione degli impianti, considerati come mezzi la cui economicità va verificata nel quotidiano, modificando così il modo con cui sono stati fino a ora concepiti. Gli investimenti tendono quindi a diventare una funzione di flusso variabile con la gestione quotidiana e anche il loro ammortamento non è più strumento di condizionamento e irrigidimento per la gestione, dato che di fatto si trasforma nella remunerazione di un servizio.

In sostanza anche gli impianti diventano strutture di trasferimento, cioè mezzi capaci di generare attività al servizio della produzione. La loro gestione diventa assimilabile, per esempio, a quella esercitata da una società di leasing interna o esterna all'impresa, alla quale si chiedono specifiche prestazioni in funzione delle esigenze quotidiane che possono mutare giorno dopo giorno e per le quali si può definire un prezzo individuabile direttamente sul mercato. Così, anche altre funzioni dell'impresa – come quella amministrativa, informativa, finanziaria, di distribuzione – mutano la loro fisionomia trasformandosi in vere e proprie unità capaci di fornire specifiche prestazioni di servizio.

*11) Informatica diffusa e manager imprenditori*

Anche gli operatori inseriti nella rete gerarchica dell'organigramma modificano il loro atteggiamento. La rete informatica – che pervade l'intero sistema aziendale con informazioni fornite in tempo reale sui fatti interni e su quelli collegati al mondo esterno – pone sia il singolo individuo sia le aggregazioni funzionali dell'impresa, sia le stesse imprese esterne, nelle

condizioni di esprimere proprie autonome decisioni in tempo reale e in termini strategici sugli interventi operativi da attuare nell'ambito dei loro specifici campi d'azione in relazione alle informazioni possedute.

Il sistema informatico diffuso può mettere quindi tutti i collaboratori dell'impresa nella condizione di essere individui capaci di esplicitare un'attività imprenditoriale come specifico processo decisionario nella propria sfera di intervento. All'interno della propria area di competenza il manager si trasforma così in un vero e proprio imprenditore, un "imprenditore di se stesso". Di conseguenza si amplia la sfera decisionale dell'impresa, perché aumentano le decisioni programmate delegabili al sistema di gestione computerizzata, ma aumenta anche l'area delle decisioni non programmabili, essendo più numerosi i soggetti investiti di tali responsabilità.

### *12) Fabbrica di imprese*

La gerarchia interna all'impresa si trasforma in una serie di rapporti tra manager diventati imprenditori di se stessi, o tra diverse funzioni aziendali guidate da *leader* imprenditoriali che possano offrire le loro prestazioni funzionali anche sul mercato, cioè al mondo esterno. L'impresa si esternalizza e di conseguenza le interazioni gerarchiche interne tendono a trasformarsi in tipiche transazioni di servizi tra singoli individui, o tra questi e le unità funzionali operative con la possibilità di identificare conseguenti flussi finanziari reali o semplicemente rappresentativi dei fenomeni che si svolgono all'interno della struttura imprenditoriale.

### *13) Produzione senza proprietà di mezzi fissi di produzione*

I processi per conseguire i programmi si attuano anche mediante transazioni con imprese esterne che assumono un'importanza determinante, potendo prestare anche servizi connessi ai mezzi di produzione.

Si può quindi immaginare di realizzare la produzione anche senza propri mezzi fissi di produzione, bensì facendo ricorso, attraverso transazioni, a servizi ottenuti da imprese operanti sul mercato. Ciò determina il pericolo di rendere l'impresa vuota, cava, ovvero *the hollow corporation*. Si deve ovviare a questa condizione incrementando costantemente le qualità strategiche del proprio comportamento, sostituendo la dimensione fisica degli impianti con un volume di intelligenza capace di esprimersi sul quotidiano attraverso processi costantemente innovativi.

Peraltro, le incentivazioni derivanti dalla localizzazione territoriale degli impianti produttivi costituiscono di per sé un ottimo motivo perché essi vengano realizzati da apposite società locali che si assumano la responsabilità della loro gestione. Ciò consente in particolare di non

svuotare di capacità produttiva le imprese del *made in Italy*, in un contesto di globalizzazione e di internalizzazione dei mercati.

#### 14) *Gerarchia transazionale e mercato gerarchico*

L'impresa-fabbrica si trasforma in una fabbrica di imprese dove le attività imprenditoriali sono svolte anche dai singoli individui facenti parte della gerarchia e dove l'impresa principale assume funzioni prevalentemente strategiche e di controllo delle interazioni e delle transazioni. Questi fenomeni determinano pericoli di clonazione di imprese che di fatto possono proporsi come concorrenziali, e non sono governabili se non attraverso una continua attività di ricerca tendente a migliorare la qualità dei prodotti, le prestazioni di servizi e le assistenze manutentive per la loro gestione. Un'attenzione particolare deve essere rivolta ai processi di manutenzione che si possono esprimere non soltanto in ambito tecnologico, ma anche con l'obiettivo sociale di costruire negli utenti una coscienza culturale capace tra l'altro di favorire un migliore uso dei prodotti a loro destinati.

#### 15) *Sistemi informativi*

Nei modelli di impresa descritti assumono una particolare importanza le tecnologie informatiche e digitali mediante le quali si crea un sistema informativo diffuso e capillare in grado di portare a ciascun soggetto – individuo o polo – le informazioni necessarie e sufficienti per conoscere i programmi, per poter manifestare un autonomo processo decisionale sulle attività da svolgere, per coordinare le diverse azioni che ciascun soggetto svolge. Il sistema informativo si realizza attraverso il diffuso impiego di apparati digitali che interagiscono con il fattore umano. Tale sistema costituisce anche la premessa indispensabile per impostare sintesi globali di attività strettamente collegate tra loro e strategicamente guidate da imprese globali per mercati globali.

#### 16) *Ambiente interno – Ambiente esterno*

Gli stimoli imprenditoriali danno origine a una azione svolta da singoli individui, che viene coordinata a livello di organi funzionali. Si genera così una prestazione globale anch'essa coordinata e controllata a livello di aggregazione imprenditoriale. Le azioni delle singole imprese possono essere a loro volta guidate da organizzazioni di livello più alto (imprese strategiche) capaci, in particolare, di coordinare altre imprese specialistiche.

A ogni livello si determina la caratterizzazione di un ambiente interno nei confronti e in contrapposizione con quello esterno. La differenza tra ambiente interno ed esterno non è mai netta, nemmeno quando vi sia una forma fisica che li caratterizza. L'influenza dell'ambiente esterno determinerà una zona intermedia (ambiente prossimo) nella quale si

svilupperanno fenomeni di osmosi tra l'ambiente interno propriamente detto e quello esterno più remoto.

Sorge allora un nuovo problema, e riguarda la scelta dello strumento utile a mantenere una coesione imprenditoriale capace di esprimere le singole diversità in una uniformità di immagine nei confronti del mondo esterno. Il problema torna a essere di cultura imprenditoriale, ma anche in questo caso si verifica una trasformazione sostanziale che va presa in esame.

#### 17) *Dalla cultura di impresa alla impresa per la cultura*

Il problema della trasformazione dell'impresa-fabbrica in fabbrica di imprese – cioè in un sistema aperto di singole imprenditorialità interne o esterne all'impresa madre che devono comunque tra loro aggregarsi per determinare con l'ambiente interno anche un'immagine unitaria da manifestare all'esterno – propone la trasformazione della *corporate culture* – la cultura di impresa internalizzata che caratterizzava l'impresa-fabbrica – in una “impresa per la cultura”, dove lo strumento culturale deve essere considerato come variabile strategica di condizionamento per l'aggregazione di altre imprese nel dominio dell'impresa madre grazie all'azione di una unità culturale comune.

La cultura di impresa, per potersi realizzare, doveva poter vivere in un ambiente interno preconstituito, nel quale si realizzava la strategia per il conseguimento di obiettivi di vertice. Oggi l'apertura dell'impresa in un sistema nel quale anche il singolo individuo diviene protagonista di un'imprenditorialità diffusa rende indispensabile dotarsi di uno strumento per la coesione delle varie individualità. Individuo questo strumento nella cultura, specifica di tipo professionale, ma anche generale. Attraverso la cultura si devono far maturare, con gli stessi valori e le stesse missioni, gli individui imprenditori e nel contempo si devono far maturare anche le imprese subfornitrici indotte sul mercato.

#### 18) *Sul concetto di “impresa-rete”*

Si configura così uno stato dell'impresa caratterizzato da una serie di singole individualità imprenditoriali (individui, aggregazioni funzionali) e da vere e proprie imprese la cui condizione di omogeneità ha natura culturale e dove le interconnessioni sono costituite dal sistema informativo con il supporto della tecnologia informatica. È proprio questa configurazione “ragno-ragnatela”, con tutte le indicazioni che ho in precedenza descritto, che introducono il concetto di *impresa-rete*.

All'impresa-rete si deve pensare come a una configurazione organizzativa, a una situazione dell'organizzazione imprenditoriale nata dall'interdipendenza tra individui con attitudini sempre più imprenditoriali

e sollecitate, stimolate dalla tecnologia informatica che li pone in grado di interagire in tempi reali attraverso rapporti di delega squisitamente sociale e ampliate anche alla delega tecnologica mediante la quale quei soggetti interagiscono con le macchine con il trasferimento di informazioni necessarie e sufficienti perché possano esplicare anche un processo decisionario.

Secondo questa concezione, l'impresa-rete non rappresenta quindi in sé e per sé un modello organizzativo compiuto, ma uno stato che può assumere diverse configurazioni strutturali nelle quali, in ogni caso, la dimensione culturale costituisce strumento strategico di aggregazione delle singole individualità imprenditoriali che nel loro insieme danno origine all'ambiente interno caratteristico dell'impresa.

L'impresa-rete in ogni caso consente – in un certo senso determinandola – la convivenza della piccola dimensione con la grande per la sopravvivenza del sistema globale. Incrementa l'imprenditorialità diffusa e con essa la cultura dell'innovazione che si riverbera su tutti i soggetti che partecipano all'evento imprenditoriale. Fatto di per sé importante, l'impresa-rete rende più costruttivi gli errori perché da essi i soggetti imprenditori possono trarre maggiori stimoli per modificare le regole di una prassi che sempre più deve sapersi adeguare alle mutate esigenze di ambiente esterno, e quindi anche interno.

#### *19) Proposta di un modello: impresa strategica, multipolare, macroimpresa*

Sulla base di questa concezione si può tentare di tracciare una configurazione di modello capace di adattare lo stato di impresa-rete alle specifiche esigenze che diversi settori economici manifestano.

Nell'impresa si possono grosso modo definire tre tipi di livelli di attività fondamentali. Il primo, generatore tra l'altro del programma, è con esso strettamente collegato e presenta, quindi, natura prevalentemente strategica con il supporto di una serie di servizi attraverso i quali si gestiscono risorse chiave che costituiscono centri di costo, non di ricavo.

Il secondo livello, più specificatamente produttivo, deve assicurare la sopravvivenza dell'impresa mediante l'attuazione del suo programma e la generazione del reddito. È quindi un livello che esprime funzioni produttive in senso lato ed è rappresentato da centri di ricavo, con costi a esso usualmente inferiori.

Un terzo livello è quello legato alle imprese esterne subfornitrici, che comunque alimentano gli altri due livelli imprenditoriali attraverso un meccanismo multiforme di transazioni di mercato che può essere considerato una funzione strategica di gestione.

Per facilità di individuazione dei tre livelli, definirò:

- a. “impresa strategica” il primo, caratterizzato dalla definizione dei programmi e dai servizi informativi a esso connessi;
- b. “impresa multipolare” l’insieme di poli operativi cui è demandata la produzione di reddito;
- c. “macroimpresa” l’insieme di aziende subfornitrici le quali, attraverso transazioni, danno vita a un sistema indotto di natura stabile o quasi stabile con gli altri due livelli imprenditoriali.

Nei primi due prevalgono interazioni transazionali, mentre il terzo è caratterizzato da transazioni economiche.

Uno dei compiti fondamentali dell’impresa strategica è quello di individuare le attività di maggiore valore intrinseco per ottimizzare il comportamento utile al conseguimento dei programmi tracciati. Il qual fatto potrebbe avvenire non solamente nel settore produttivo, ma anche in altre aree operative (gestione impianti, gestione finanza, distribuzione, innovazione, approvvigionamenti ecc.). Un altro compito fondamentale è quello di definire i ruoli da assegnare ai poli dell’impresa multipolare. Si può decidere di esternalizzare tutti i processi principali acquisendo servizi dall’esterno e si può, all’opposto, costruire – magari cooptando partecipazioni esterne – un numero sufficiente di poli in grado di sopperire a tutte le funzioni aziendali necessarie al conseguimento del programma.

In termini estremi, l’impresa potrebbe acquisire tutte le prestazioni all’esterno massimizzando le transazioni di mercato alle quali attribuire, peraltro, anche la massima diversificazione in termini di priorità. Questo è l’inverso di un’impresa completamente internalizzata in cui la gerarchia è massima, interamente transazionale all’interno in termini di autarchia economica, essendo nulle o quasi nulle le dipendenze transazionali esterne.

#### *20) Considerazioni sulla macroimpresa*

Il concetto di macroimpresa implica che l’impresa strategica e l’impresa multipolare non siano indipendenti dalle imprese specialistiche esterne. Il grado di dipendenza può essere reso meno chiaro attraverso forme di internalizzazione del rapporto trasformando in polo operativo interno il terminale della transazione; oppure, individuando un numero sufficientemente alto di imprese esterne con cui instaurare il contatto transazionale.

Il sistema gerarchico transazionale e il mercato transazionale gerarchico costituiscono nel loro insieme un piccolo macrosistema economico perfettamente individuabile in termini unitari, sul quale si possono compiere, anche, azioni di pianificazione economica territoriale e generale con obiettivi più agevoli da raggiungere per la perfetta individuabilità dei

partner. L'impresa strategica può guidare la destinazione di alcuni parametri macroeconomici come il risparmio e gli investimenti nell'ambito del sistema economico formato dalla macroimpresa.

Attraverso la macroimpresa, peraltro, si può consolidare un legame più o meno forte e penetrato rispetto al territorio nel quale si opera. In questo senso, attraverso l'impresa strategica, la macroimpresa può divenire un piccolo sistema economico in grado di far evolvere autonomamente e in maniera più o meno accentuata anche l'economia territoriale.

Attraverso la cultura intesa come variabile strategica, la crescita evolutiva può essere guidata in maniera qualitativamente premiante. Né va tralasciato il fatto che nell'ambito della macroimpresa si possono anche programmare meccanismi di formazione delle risorse, con conseguente coordinamento della loro mobilità all'interno del sistema collegato alla macroimpresa.

Un ulteriore elemento da considerare è il fatto che le varie imprese della macroimpresa divengono nel contempo destinatarie e promotrici di innovazione diffusa per l'impresa madre e per il territorio.

## **Riepilogo per una conclusione**

Ho discusso sull'impresa-rete cercando di dimostrare che essa costituisce uno "stato" intrinseco dell'attuale sistema imprenditoriale così come viene a configurarsi per l'uso sempre più diffuso di tecnologie informatiche. L'impresa-rete va quindi organizzata disegnandone la struttura al fine di renderla operativa.

Il discorso nasce anche da considerazioni storiche. L'impresa-fabbrica si è trasformata in fabbrica di imprese, con una gerarchia sempre più aperta al mercato. Così, le interazioni tendono a trasformarsi in transazioni, e queste ad assumere diversi gradi di importanza che consentono di costruire una scala di priorità gerarchiche. La gerarchia tende a divenire transazionale e il mercato ad assumere natura gerarchica.

Le tecnologie digitali consentono lo sviluppo delle informazioni che devono essere organizzate per consentire un ampliamento dei soggetti decisori: imprese indotte e manager con funzioni imprenditoriali in interazione non più gerarchica, ma transazionale, con trasferimento di servizi reali. Nell'ambito delle interazioni la delega assume due diverse configurazioni: una delega sociale tra soggetti e/o loro aggregazioni e una delega tecnologica tra soggetti e macchine con prestazioni a elevata

velocità di servizio. Sulla loro efficienza si deve intervenire attraverso un sistema di manutenzione di natura sociotecnica.

Mentre la tecnologia sempre più si evolve e si sviluppa, l'individuo che si afferma come attore principale dell'impresa è un individuo capace di strutturare le sue decisioni sulle azioni quotidiane accentuando in tal modo i fenomeni di flusso tra i quali vanno considerati anche gli impianti fissi di produzione che divengono di fatto strutture di trasferimento di servizi, capaci anche di consentire la produzione senza la proprietà di mezzi fissi di produzione. Il qual fatto è in armonia con la globalizzazione dei mercati e delle imprese.

All'individuo protagonista dell'impresa è associabile il concetto di "campo potenziale" d'azione, che, nel momento in cui si attualizza, determina specifici livelli di soglia come situazioni limite attraverso cui si modificano stati organizzativi significativi. Quindi, il limite di soglia delimita il processo di innovazione non soltanto organizzativa nell'ambito dell'impresa.

L'insieme di interazioni stabili tra i soggetti di una stessa unità organizzativa ne definisce l'ambiente interno, concetto che si pone in contrapposizione, ma anche in interazione osmotica, con quello di ambiente esterno all'impresa, entrambi difficili da definire, in particolare nel caso dell'impresa rete per la quale si individuano due nuove variabili strategiche di gestione: il mercato transazionale gerarchico dell'indotto e la cultura come strumento di omogeneizzazione dei vari soggetti imprenditoriali coinvolti dall'impresa strategica e orientati verso obiettivi comuni.

Si propone infine una specifica configurazione per un modello operativo di impresa-rete basato su tre principali livelli: il livello strategico, quello multipolare, quello di macroimpresa.