



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Prolusione di
Giovanni Costa

**“Impresa e capitale umano
agli inizi di un nuovo secolo”**

Inaugurazione 788° anno accademico
Lunedì 1 marzo 2010, Aula Magna “Galileo Galilei”

Il secolo che si è aperto con lo choc terroristico dell'11 settembre 2001 chiude il primo decennio con una crisi economica di proporzioni e di qualità inedite la cui comprensione è tutt'altro che chiara anche se si sta diffondendo la consapevolezza che si è prodotta una discontinuità rilevante e che nulla tornerà come prima [Posner 2009, Attali 2009]. L'inadeguatezza delle regole che presiedono l'attività finanziaria è solo un aspetto della questione. La discussione non riguarda però l'impresa privata e il suo ruolo nell'attività economica. Due certezze ci sono state, infatti, consegnate dal secolo precedente. La **prima** è che la libertà d'intraprendere è strettamente legata alle libertà politiche e che il modello sociale basato su queste due libertà ha vinto sugli assetti autoritari e statalistici [Salvati 2009]. La **seconda** è che senza regole e interventi correttivi, il sistema economico tende a degenerare e a creare squilibri che mettono a rischio i livelli di benessere raggiunto e deteriorano la già debole equità della sua distribuzione. **Entrambe** si devono oggi confrontare con la sostenibilità della crescita la cui interruzione appare paralizzante e la cui ripresa non si prospetta robusta e duratura se accanto alla stabilizzazione e al miglioramento degli indicatori economici, ecologici e sociali [Stiglitz, Sen, Fitoussi 2009] non emergeranno nuovi e antichi valori capaci di dare nuovi significati al fare impresa e al lavorarci [Rullani 2010].

Assumendo come punto di osservazione l'impresa, l'**economia aziendale** studia i modelli teorici che meglio ne interpretano il funzionamento e le pratiche operative che possono essere adottate dagli imprenditori e dai manager per la generazione di valore per tutti gli attori coinvolti. La **Scuola italiana** di economia aziendale si differenzia sia dalla scuola anglosassone troppo spesso appiattita sulle pratiche manageriali contingenti, sia dall'economia politica che studia l'impresa con un modello molto semplificato avendo altre finalità logiche ed epistemologiche. La peculiarità della scuola italiana di economia aziendale è di studiare l'**azienda come un'istituzione** cercando d'integrare le prospettive dei diversi attori che partecipano alla produzione e alla distribuzione di ricchezza mantenendo però ben fissa

l'attenzione sugli equilibri economico-finanziari [Favotto 2007, pp.10-17]. La separazione concettuale tra il soggetto (l'imprenditore, *der Unternehmer*, o altra entità) e lo strumento (l'azienda, *die Betrieb*) consente a questa prospettiva teorica di studiare anche realtà come gli Enti pubblici e il così detto **Terzo settore** che hanno finalità diverse dal profitto il cui raggiungimento (efficacia) richiede in ogni caso una gestione efficiente di risorse.

I rapporti tra impresa e lavoro sono studiati da molte discipline psicologiche e sociali, filosofiche, politiche, mediche, giuridiche. Il management non ne può prescindere ed è costretto dalle sue finalità realizzative a operare una sintesi. Sugli stessi temi, l'exasperazione specialistica assunta dagli studi accademici, frantumando la realtà in migliaia di microproblemi e di microsoluzioni contingenti si disperde in mille rivoli e smarrisce a volte il **senso dell'insieme**. Il che può costituire un serio problema per tutte le discipline, ma in particolare per le **scienze sociali** quando adottano metodi e soluzioni traslati dalle scienze naturali. I linguaggi sono diventati così specialistici che in molti consessi accademici il dialogo si fa difficile se non impossibile, al punto che l'unico elemento di comparazione, l'unico fattore di commensurabilità è diventato un parametro quantitativo che, incontestabilmente oggettivo, esprime una buona dose di autoreferenzialità.

Il vantaggio competitivo di un'impresa si basa sulla sua capacità di generare valore in misura maggiore dei concorrenti. Questa capacità è funzione della dotazione di [Barney 1991]:

- asset fisici quali impianti, stabilimenti, risorse finanziarie;
- asset intangibili sintetizzati nel così detto capitale intellettuale.

Mentre per i primi la quantificazione del valore e del loro contributo al risultato aziendale può contare su criteri largamente noti e condivisi, per il **capitale intellettuale** non è così facile la traduzione in valori finanziari, e tuttavia la sua importanza è progressivamente aumentata. I modelli di descrizione e di rappresentazione del capitale intellettuale si differenziano talvolta per gli elementi costitutivi rico-

nosciuti e per la terminologia usata. Le impostazioni prevalenti sono comunque riconducibili alla seguente articolazione [Edvinson e Malone 1997]:

- **Social capital** che riguarda la dimensione relazionale dell'impresa ed è perciò chiamato anche **capitale relazionale**. Esso comprende: l'intensità e la qualità del rapporto con i clienti, i fornitori, i partner, le comunità locali;
- **Capitale umano** che comprende le caratteristiche del personale dell'azienda in termini di composizione demografica, istruzione, abilità e **competenze**, motivazione e così via;
- **Capitale strutturale** o **capitale organizzativo** che comprende la proprietà intellettuale, gli assetti organizzativi, i sistemi gestionali e operativi, le routine e le procedure, il modello di management e, in sintesi, i **saperi** e le **capacità dell'azienda** [Costa e Gubitta 2008].

Concentriamoci sul capitale umano e chiediamoci: perché usare il termine capitale per denotare l'insieme delle persone che con le loro competenze sono impiegate nell'impresa? Si tratta solo di un'immagine retorica o di un preciso riferimento tecnico? Molti sono propensi ad accreditare il valore metaforico dell'espressione e talora lo fanno in termini critici sorvolando sul fatto che l'espressione capitale umano contiene un insanabile ossimoro. La retorica può però involontariamente impigliarsi nelle maglie della governance d'impresa, come accade nella tradizione dell'istituzionalismo aziendale tedesco, che ha avallato l'idea che i rappresentanti dei lavoratori partecipino al Consiglio di sorveglianza non per una graziosa concessione, ma perché conferiscono capitale umano; o impigliarsi nelle maglie della contabilità per la quale il capitale è una passività per l'impresa e resta di proprietà di chi avendolo conferito si aspetta di vederlo preservato e accresciuto nel suo valore.

Nel rapporto tra i portatori di capitale finanziario e i portatori di capitale umano, fin dai tempi in cui si chiamavano rispettivamente l'uno capitale tout court e l'altro lavoro, si confrontano e talora si contrappongono due concezioni. La prima è definibile come "**prospettiva unitaria**" (*unitary frame of reference*). Secondo tale concezione il potere di governo dell'impresa non è divisibile [Fox 1980, 74-75]. La

competizione per il suo controllo è vista come un **gioco a somma zero** nel quale il potere acquisito da uno è perduto dall'altro. Le relazioni sono ispirate da una reciproca sfiducia. Il conflitto che ne deriva ha un carattere distributivo [Walton e McKersie 1965].

La seconda concezione è definibile come “**prospettiva pluralistica**” (*pluralistic frame of reference*). Secondo tale concezione, l'impresa è considerata una coalizione di individui e gruppi che hanno ciascuno le proprie aspirazioni e una particolare concezione dell'impresa [...] l'impresa è vista come un campo di tensioni e di richieste contraddittorie e contrastanti, richieste che devono essere bilanciate al fine di mantenere una valida struttura di collaborazione nella quale tutti i partecipanti, con più o meno successo, perseguono i loro obiettivi [...] i sindacati sono considerati come legittima espressione di un legittimo confronto con il potere imprenditoriale, favorendo la formazione di una normativa condivisa dal management e dal personale che appare come un valore per sé [Fox 1980, 80-82]. Aderendo a questa seconda prospettiva, le imprese cercheranno di avere un rapporto stabile con tutti gli stakeholder. Il conflitto è considerato un **gioco a somma variabile positiva**, in quanto dal consenso negoziale che segue al conflitto si genera un maggiore potere di controllo sulle risorse interne ed esterne. Le relazioni sono alimentate da una reciproca **fiducia** il che crea un atteggiamento di **collaborazione** che fa assumere al conflitto e alla contrattazione un carattere integrativo [Walton e McKersie 1965]

La concezione unitaria ha dei limiti fattuali prima che politici, come del resto quella pluralistica. Entrambe hanno difficoltà a confrontarsi con le nuove realtà dell'impresa reticolare [Belussi e Samarra 2003, Mistri 2003], delle forme organizzative che ibridano mercato, gerarchia e convenzioni [Costa e Gubitta 2008] dell'economia della conoscenza e della creatività [Sedita e Paiola 2009]. Tuttavia le due concezioni nella loro forma idealtipica ci forniscono i termini di un principio valido per qualsiasi forma organizzativa. Accentramento monocratico e decentramento pluralistico sono entrambi necessari e l'uno limita, e valorizza, l'altro. Il potere centrale deve essere **abbastanza concentrato** da consentire di affrontare la complessità dei problemi, ma **non così concentrato** da inibire l'iniziativa, l'autonomia e le competenze di tutti gli attori. Possiamo ripetere lo stesso con-

cetto partendo dal basso: la natura dei problemi, la velocità del cambiamento, il ruolo delle competenze specialistiche richiedono un'articolazione del potere di governo aziendale per dotare ciascun punto dell'organizzazione aziendale di autonomia, responsabilità e capacità d'iniziativa. Ma tale frazionamento non può andare oltre al limite richiesto dalla necessità di conferire **unità d'indirizzo e di governo** al sistema aziendale. Con un'immagine medico-farmacologica potremmo dire che il potere di governo aziendale è come un antibiotico. Al di sotto di una certa concentrazione nel sangue non produce alcun beneficio e anzi rischia un effetto di selezione avversa dei batteri più resistenti. Al di sopra di una certa concentrazione uccide sì i batteri ma produce effetti tossici su tutto l'organismo mettendone a rischio la sopravvivenza. Questo teorema sul potere sembra valido oltre che per l'impresa, ad esempio per l'assetto federalista dello Stato o per il governo dell'università.

Il ruolo del capitale umano combinato con il capitale finanziario nella generazione del valore nell'impresa può essere analizzato con il modello del **ciclo del valore del capitale umano** che si sviluppa attraverso quattro nodi costituenti: persone, relazioni, prestazione e valorizzazione [Costa e Gianecchini 2009].

Il capitale umano si forma attraverso i processi di **socializzazione** e di **acculturazione**, che avvengono a livello della famiglia e della comunità; di **scolarizzazione**, che avvengono nelle apposite istituzioni pubbliche e private; e, infine, di **professionalizzazione** che avvengono soprattutto nelle aziende e nelle professioni e sono poi rinforzati attraverso la formazione continua. Il mercato del lavoro è lo strumento che rende visibili le persone e ne consente l'allocazione presso le aziende attraverso il confronto tra le caratteristiche offerte e quelle richieste [Brucchi Luchino 2001; Contini e Trivellato 2005].

Le persone reperibili nel mercato del lavoro sono solo delle potenzialità che devono essere "legate" all'azienda con un contratto. Il contratto può essere inteso sia in termini tecnico-giuridici, sia in termini sociali e psicologici. Il **contratto giuridico** stabilisce il tipo di rapporto che può andare dal tradizionale **contratto di lavoro** subordinato, che è la forma più tipica di acquisizione di servizi umani, fino al

contratto di tipo **commerciale** (outsourcing, lavoro interinale, staff leasing ecc.), passando per una serie di forme miste e intermedie. Il **contratto psicologico** attiene invece alle attese reciproche e, quindi, al grado d'implicazione emotiva che la persona stabilisce con l'organizzazione e con i suoi membri.

Le persone con le loro competenze, conoscenze e capacità, una volta inserite collaborano con gli altri partecipanti ed erogano la loro prestazione che è funzione del **contesto organizzativo e tecnologico** (capitale relazionale e capitale strutturale). La **valorizzazione** della prestazione è funzione della capacità dell'impresa di inserire il valore generato dalla risorsa umana nella catena del valore aziendale, oltre che in quella dei clienti e degli altri stakeholder. Il processo di valorizzazione si conclude con il ritorno di risorse economiche e di legittimazione, che rientrano nel ciclo del valore, remunerando i fattori di produzione, risorse umane comprese, e consentendo la riproduzione del ciclo. La **legittimazione** si misura attraverso la reputazione, il consenso, l'accettazione sociale dell'impresa che si sente responsabile dell'impatto di lungo periodo delle sue attività. L'**attenzione all'ambiente**, inteso in senso sia ecologico sia economico e sociale [Muraro e Valbonesi 2003; Dosi e Easter 2003], soddisfa il bisogno degli stakeholder esterni ed interni e della stessa impresa che ha interesse a operare in un ambiente vivibile ed equilibrato.

Ora per ciascuna polarità del processo di generazione del valore individueremo, senza alcuna pretesa di esaustività, quelli che ci sembrano essere alcuni problemi emergenti che ci accompagneranno nei prossimi anni e che sfideranno la capacità della teoria e della pratica aziendale di trovare momenti di sintesi e di equilibrio.

Il valore della diversità

Le caratteristiche e la distribuzione del capitale umano sul mercato del lavoro dipendono dalla demografia generale e dalle demografie aziendali. In termini di **profili demografici** aziendali il problema più dirompente sembra quello della diversità al punto che molte aziende occidentali sono o saranno impegnate in speci-

fici programmi di **diversity management**. Di cosa si tratta? Cerchiamo di spiegarlo con un esempio che parte lontano.

In un libro del 1991 ma ancora attuale, John P. Fernandez, confrontando Europa, Stati Uniti e Giappone, notava l'estremo squilibrio di quest'ultima nazione nella gestione della diversità e della varietà e faceva una diagnosi e una previsione sul suo declino economico: "Il Giappone non potrà essere nel prossimo decennio economicamente competitivo non tanto per fattori tecnologici e finanziari, quanto piuttosto per la sua incapacità di cambiare la sua cultura razzista, sessista, etnocentrica e xenofoba" [Fernandez 1991]. Corretta o meno che fosse la diagnosi, la previsione si è comunque avverata (in peggio, perché il decennio è diventato quasi un ventennio). L'Europa nel giudizio di Fernandez si trovava in una situazione appena migliore, ma ancora lontana dagli Stati Uniti, che presentavano un più alto tasso di partecipazione delle donne, un numero maggiore di donne impiegate a tempo pieno e una più alta percentuale di donne occupate con figli in giovane età (52% in Usa contro, per esempio, il 16% in Germania). Questi dati nei vent'anni passati sono migliorati ma non moltissimo e, soprattutto, non in maniera uniforme. Gli indicatori di un malessere nella gestione della demografia aziendale sono, oltre al **tasso di attività della donna**, il tasso di attività degli ultracinquantacinquenni e il tasso di integrazione di minoranze etniche e razziali. Questi vanno considerati unitariamente, perché sono rivelatori di un comune atteggiamento e pongono un identico problema.

Non è certo il caso di fissarsi sulle parole, ma probabilmente il termine diversity è figlio della discriminazione che queste politiche si propongono di combattere. La diversità implica l'esistenza di uno standard, di una normalità che richiede un trattamento particolare per chi non vi rientra. Ma esistono standard e normalità? Ci sono diversità di orari, di nazionalità, di contratti, di professionalità, di aspirazioni. La standardizzazione estrema di procedure e comportamenti non è più funzionale all'organizzazione di attività da portare in un mercato sempre più variegato. Si genera una **varietà di ruoli** che, entro certi limiti, si prestano a essere interpretati da persone con una varietà di comportamenti professionali e sociali.

La varietà (o pluralità o molteplicità) potrebbe essere accettata come un valore sociale ed economico. Le politiche aziendali e le politiche del welfare potrebbero favorire l'allargamento dell'area di sovrapposizione tra progetti individuali e progetti aziendali. La non integrazione o l'emarginazione per ragioni di etnia, genere, età [Angelini, Brugiavini e Weber 2009] provocano **distruzione di capitale umano** o la sua non corretta utilizzazione. Una demografia aziendale più equilibrata per genere, per classi di età, per etnia, più coerente con una demografia generale non può che rendere l'ambiente più favorevole alle attività economiche e non solo.

La globalizzazione dell'economia ha aperto spazi per nuove opportunità ma anche per potenziali conflitti [Bauman 1998]. Il problema è di gestire e valorizzare le differenze in un'ottica globale: gestire e valorizzare le differenze significa rispondere al bisogno (dei consumatori non meno che dei produttori) di salvaguardare le tradizioni, l'**identità culturale** e le specificità personali; ottica globale significa sfruttare le economie di scala, la visibilità, la comunicazione, il potenziale di ricerca e sviluppo. I Paesi europei hanno conosciuto la globalizzazione più in termini di delocalizzazione e di immigrazione che in termini di vera e propria **internazionalizzazione**. Ciascuno dei tre fenomeni pone problemi particolari sia sotto l'aspetto strategico sia sotto quello di valorizzazione del capitale umano.

L'immigrazione è un fatto ineluttabile che si autoalimenta con la cosiddetta catena migratoria (immigrati chiamano immigrati) ed è difficilmente contrastabile con i soli inasprimenti legislativi. Come è ineluttabile procedere a un'integrazione, evitando sia l'**integrazione per separazione** tentata senza successo dalla Germania, sia l'**integrazione per assimilazione** risultata problematica in Francia. Ma per aver successo nell'integrazione è necessario rafforzare l'identità nazionale. E non è un paradosso.

Anche per l'immigrazione, finché si pone il problema in termini di diversità si svilupperanno sempre atteggiamenti di tipo difensivo. Proviamo a ragionare piuttosto in termini di varietà, pluralità e molteplicità. Le aziende americane hanno dimostrato di ricavare **vantaggi competitivi** dalle loro **caratteristiche demografiche**. Dispongono della popolazione più diversificata di qualunque altra potenza

concorrente, dispongono di persone che operano da americani (e sull'identità nazionale non deflettono) nell'economia, nella politica, nelle attività sociali pur provenendo da praticamente tutte le nazioni del mondo, hanno saputo contrastare i trend demografici negativi e l'invecchiamento della popolazione proprio attraverso una politica liberale, ma per quanto possibile rigorosa, dell'immigrazione [Fernandez 1991].

Contratti e legami sociali

Le persone e le imprese stabiliscono relazioni per soddisfare i reciproci bisogni e raggiungere i loro obiettivi. Queste relazioni hanno componenti di diversa natura: giuridica, economica, sociale, affettiva e così via [Gui e Sugden 2005]. Da un punto di vista organizzativo esse possono essere classificate come [Costa e Gubitta 2008, p. 107 e sgg.]:

1. **relazioni di scambio** che implicano il passaggio di beni e servizi e costituiscono le transazioni in senso stretto;
2. **relazioni di potere** che connotano rapporti in cui una parte può imporre la propria volontà o i propri interessi all'altra;
3. **relazioni di condivisione** che connotano rapporti in cui le parti mettono in comune informazioni, conoscenze, ideali, sentimenti ed emozioni.

Le relazioni di scambio sono governate dall'utilità economica. Le relazioni di potere sono fondanti dell'organizzazione interna (la gerarchia si regge su un'asimmetria di potere). Le relazioni di condivisione sono relazioni interattive non riconducibili a scambi o a gerarchie o a un loro mix, e hanno come punto di partenza la condivisione di conoscenza, valori, simboli che creano i presupposti per la comunicazione e la cooperazione [Rullani 1992, p. 157].

Tutte le relazioni organizzative di potere, di scambio e di condivisione sono influenzate dalla cultura dell'organizzazione. Questa, in quanto offre modelli di interpretazioni definisce il *frame* della relazione; in quanto offre modelli affettivi

ed emozionali comuni aumenta il senso di appartenenza delle persone ai valori e ai codici morali ed etici dell'organizzazione; in quanto suscita l'**identificazione nell'organizzazione** [Bergami 1996] definendo chi appartiene all'organizzazione e chi no, favorisce la delimitazione dei confini aziendali; in quanto determina le premesse di fatto e di valore da cui discendono le decisioni, favorisce la relazione gerarchica di prescrizione e di controllo.

Su questo fronte si aprirà uno dei problemi più dirompenti che mettono radicalmente in discussione gli equilibri relazionali nelle tre dimensioni appena analizzate. Questi non possono essere ricomposti solo in termini contrattuali.

I contenuti del lavoro tra materiale e immateriale

Leggerezza, intangibilità, conoscenza, queste le parole chiave che sembrano indicare il futuro delle organizzazioni. L'importanza di questi termini, al di là delle mode manageriali, consiste nel segnalare un trend presente non solo nelle logiche di mercato, ma anche nelle regole di progettazione organizzativa. La digitalizzazione accelera la dematerializzazione dei beni, favorendo lo sviluppo di prodotti a sempre più elevato contenuto di informazione e intelligenza. Se l'organizzazione deve generare strategie, produrre conoscenza e tecnologia, si passa dall'**exploitation**, sfruttamento di cose già note che richiede un apprendimento per **ripetizione**, all'**exploration**, esplorazione del non conosciuto che richiede un apprendimento per **comprensione** basato su congetture, intuizioni, falsificazioni, tutte attività centrate sull'individuo, sulla totalità delle capacità umane che difficilmente possono essere surrogate da una struttura di compiti più o meno parcellizzati o e più o meno ripetitivi [March 1991]. La differenza tra l'apprendimento per l'**exploration** e l'apprendimento per l'**exploitation** spiega, notiamo per inciso, anche la differenza che deve esserci tra l'università basata sulla **generazione di conoscenza** e sulle professioni e le altre istituzioni formative basate sul **trasferimento di conoscenza** e sui mestieri. Chi ha tentato di sovrapporre questi due ruoli confondendo formazione e addestramento, non ha fatto un buon servizio a nessuno e tanto meno ai giovani che si affacciano sul mercato del lavoro.

Per capire questi cambiamenti, è utile distinguere tra **attività di trasformazione** e **attività d'interazione** [Beardsley et al. 2006]. Le attività di trasformazione sono quelle più tradizionali legate al “fare” e non presentano particolari problemi (stampare dei circuiti, assemblare le parti di un motore, confezionare un abito). I problemi nascono con le attività d'interazione. Queste si possono suddividere in interazioni transazionali e interazioni tacite. Nelle **interazioni transazionali** l'operatore deve essere in grado di decodificare situazioni sempre diverse, utilizzando procedure routinarie e talvolta anche automatizzate, per riconoscerle e per selezionare le soluzioni più appropriate che sfruttano la conoscenza accumulata dall'esperienza anche con l'ausilio di appositi software (sistemi esperti, *business intelligence*). Si pensi a un call center in cui gli operatori devono interagire con persone e problemi sempre diversi e quindi devono essere in grado di rapportarsi alla situazione, riconoscere il problema e individuare la soluzione tra un repertorio predefinito di risposte. Le **interazioni tacite** sono più complesse, producono più valore e richiedono persone in grado di affrontare **situazioni ambigue** dove non possono essere usate procedure o algoritmi mentre è necessario disporre di capacità di giudizio ed esercitare discrezionalità per produrre una soluzione su misura [Polanyi 1966; Nonaka e Takeuchi 1997]. Si pensi a un consulente di strategie aziendali o più semplicemente a un copywriter nella creazione di una campagna pubblicitaria o a un ricercatore. In questo caso, il lavoro è sottoposto a una continua **morfogenesi** governata dall'interazione con situazioni oggettive e soggettive che non si ripresentano mai uguali alle precedenti. Da una ricerca McKinsey emerge che nei Paesi più sviluppati, quattro posti di lavoro su cinque riguardano ormai attività con contenuti d'interazione. Negli Stati Uniti, negli ultimi sei anni, le occupazioni con un prevalente contenuto d'interazione tacita sono aumentate due volte e mezza più velocemente di quelle transazionali e tre volte più velocemente dell'intera occupazione nazionale [Beardsley et al. 2006].

L'alternativa **exploitation or exploration** pone problemi di divisione del lavoro su scala individuale e planetaria. L'organizzazione che serve per produrre il milionesimo esemplare di un'automobile non è la stessa che serve per produrre il primo [Galbraith 1977]. La formazione che trasferisce i saperi consolidati di ieri non è la

stessa che crea i saperi innovativi di domani. La conduzione di un impianto è diversa dalla sua progettazione e dalla sua manutenzione. Produrre in altri Paesi per ragioni di costo non è la stessa cosa che farlo da insider per conquistare nuovi mercati. Delocalizzare in termini di *exploitation* significa usare i differenziali retributivi e normativi per conseguire vantaggi di costo. Farlo in termini di *exploration* significa cercare **nuovi mercati**, creare nuove combinazioni prodotto-processo, ibridare risorse e culture, stringere alleanze per conseguire vantaggi di differenziazione [Chiarvesio, Di Maria Micelli 2010]. L'*exploitation* è concettualmente più vicina alla rendita generata da un investimento già fatto in passato, l'*exploration* è più vicina al profitto di un investimento in corso. Ma con gradi di rischio e d'incertezza maggiori. L'organizzazione orientata all'*exploitation* è rigida, tradizionalista, ha competenze di produzione e rifugge la diversità e i cambiamenti. L'organizzazione orientata all'*exploration* è curiosa, aperta alle novità e alla diversità, ha competenze di marketing, sensibilità estetica e ama i cambiamenti.

Da esecutori a professional

L'aumento delle attività d'interazione tacita quelle cioè capaci di creare più valore fa emergere ed esalta il ruolo dei **professional**. Sebbene il termine professional identifichi persone che hanno ruoli e perseguono obiettivi differenti a seconda del contesto nel quale operano, esistono alcuni tratti distintivi che aiutano a caratterizzarli [Costa 1997]. Innanzitutto l'**autonomia**: il professional possiede infatti competenze e abilità specialistiche necessarie a svolgere un ruolo senza dipendere dall'organizzazione. Alcune ricerche hanno dimostrato che i risultati ottenuti dagli specialisti nelle organizzazioni sono per la maggior parte indipendenti dal comportamento del capo gerarchico. Questa categoria, infatti, riconosce un'autorità basata sulla competenza e sull'esperienza, piuttosto che derivante dalla posizione gerarchica [Comacchio 1999]. In secondo luogo, il professional tende a privilegiare la lealtà nei confronti del corpo professionale di appartenenza, piuttosto che all'impresa. Questo si traduce nel rispetto dei codici e delle norme deontologiche della stessa **comunità professionale** di riferimento [Freidson 2002], ma pone problemi d'integrazione organizzativa [Gianecchini e Gubitta 2010].

I fattori che hanno favorito la diffusione di ruoli professional nelle organizzazioni sono molteplici. Da una parte, l'evoluzione dei contenuti del lavoro che, per effetto della crescente pervasività della scienza e della tecnologia, richiedono maggiori quantità di lavoro intellettuale (*brain intensive*). Dall'altro, lo sviluppo dell'**economia dei servizi** si afferma non solo come settore in sé, ma anche come potenziatore del valore contenuto nella maggior parte dei prodotti materiali: know-how tecnico, progettazione del prodotto, politiche di marketing servizi post-vendita, creatività e innovazione [Davenport e Prusak 2000].

I professional un tempo considerati un'anomalia entro le organizzazioni stanno evolvendo verso una categoria più generale definita lavoratori della conoscenza che non sono necessariamente riconducibili alle tradizionali professioni liberali. I lavoratori della conoscenza (**knowledge worker**) "sono quelli che operano su processi immateriali e per i quali la conoscenza è il principale input e output di processi di lavoro, e che impiegano diversi tipi di conoscenza per svolgere il lavoro e producono diverse forme e gradi di conoscenza. I lavoratori della conoscenza in sintesi sono quelli la cui funzione è produrre conoscenza a mezzo di conoscenza, accrescendone il valore d'uso (offendo un servizi), il valore economico (creare reddito e patrimonio) e il valore in sé (che è diffusivo, non è appropriabile, non è una merce) [Butera et al. 2008, pp. XI e XII].

L'organizzazione della produzione di beni e servizi per buona parte del Novecento è stata spinta a risparmiare lavoro o a impiegarlo nel modo più produttivo possibile, attraverso la standardizzazione di comportamenti e risultati. A prezzi dati, il profitto nasceva dalla capacità di comprimere i costi aumentando la produttività del lavoro e del capitale grazie alle economie di **scala produttiva** e di **scala cognitiva** [Di Bernardo 1997]. Oggi e ancor più in futuro la competizione si giocherà sulla capacità di aggiungere lavoro a prodotti e servizi in modo da renderli unici [Rullani 2010]. Ci sarà ancora una base materiale e logistica ma non sarà quella a generare le differenze di valore. La competizione si farà sempre più sulla produzione di **significati** [Costa e Gianecchini 2009] e di **standard** [Campagnolo e Camuffo, 2009].

Prendiamo i casi dell'iPod, dell'iPhone o, ora, dell'iPad: la Apple ha utilizzato per lo più soluzioni tecniche già presenti nel mercato. Il suo apporto è stato quello di connetterle per una varietà di funzioni che ampliano a dismisura il valore che il consumatore può attribuire loro, in una varietà combinatoria praticamente infinita che investe depositi di conoscenze, informazioni, espressioni letterarie e artistiche praticamente inutilizzate. Con 28 milioni di iPhone, **Apple** ha attivato un mercato miliardario di download per centinaia di migliaia di applicazioni validate e commercializzate attraverso l'App Store e prodotte da sviluppatori che lasciano ad Apple il 30% del loro fatturato [Casaleggio Associati 2010]. Una fetta di mercato reso *captive* dallo standard Apple da cui sono esclusi per ora gli altri produttori di telefonini. Con 3 miliardi di abbonati (una forza cento volte superiore e investimenti infinitamente più elevati), 24 operatori di telecomunicazioni che riescono a ricavare magri profitti erosi da una lotta di prezzi senza quartiere, solo recentemente hanno raggiunto un accordo per creare una piattaforma comune con cui contrastare il dominio di Apple in questo ricchissimo mercato delle applicazioni e dei contenuti [Les Echos 16/2/2010]. Potenza degli standard!

Nel caso dell'iPod, dei 299 dollari del prezzo di vendita 2005 del modello 30G, a chi materialmente ha fabbricato il prodotto restano 148 dollari e bassi margini. Di questi, le briciole vanno ai cinesi che apportano solo una piattaforma di produzione. Qualcosa di più va a Giappone, Corea, Taiwan. L'apporto in manifattura degli Usa è irrilevante. Il 25% in termini di margini va alla Apple che ha curato la regia e immaginato funzionalità del tutto nuove a componenti realizzate da altri. Circa altrettanto va alla distribuzione e al dettaglio. Dove Apple cura direttamente la distribuzione, il suo margine sale al 45%. [Dedrickl, Kraemer, Linden 2007].

Quale conclusione? Nelle filiere globali, il valore è attratto dalle fasi iniziali (ricerca, concezione del prodotto, design) e da quelle finali (distribuzione del prodotto e contatto con il consumatore finale). Attenzione, la dematerializzazione e la **concentrazione del valore agli estremi delle filiere** ha tolto centralità ai processi di trasformazione materiale ma non può averne abolito un ruolo la cui ridefinizione è un altro problema destinato crescere [Furlan, Grandinetti e Camuffo, 2007].

Manualità e filiere globali

«A forza di sostenere che il futuro era dei lavoratori della conoscenza, degli analisti simbolici e delle classi creative, gli americani hanno **svuotato le officine** e riempito gli uffici di Wall Street. Abbiamo perso ogni capacità di fare cose con le nostre mani»: con questa «provocazione» Matthew Crawford [2009] pone il problema della divisione del lavoro, del rapporto tra attività immateriali e materiali, tra terziario e produzione. Il paradosso era già stato rilevato da **Bertrand Russel** che in uno scritto del 1932 descriveva due specie di lavoro: il primo consiste nel fare le cose materiali e il secondo nel dare ordini sul come farle. L'uno è sgradevole e mal pagato, l'altro è piacevole, ben pagato e suscettibile di espandersi senza limiti. Ci sono infatti non solo coloro che danno ordini, ma anche quelli che danno consigli su come dare tali ordini [Russel 2004].

Il rapporto tra materiale e immateriale è pure il tema di un vasto studio storico di **Richard Sennet** [2009]. Sennet parla del valore di saper fare bene le cose («l'arte di saper fare e il saper fare con arte») e di trovare nel farle un'intrinseca soddisfazione che è stata una qualità non solo dell'**artigiano** ma anche degli **artisti** e degli scienziati. C'è infatti una relazione tra l'affinamento delle tecniche nelle arti come nelle manifatture, e lo sviluppo della moderna scienza. Questo contraddice chi teorizza una divisione del lavoro tra l'Occidente post-fordista del **design**, della **conosceza**, della **creatività** e il del Sud Est asiatico della **manifattura** fordista (di ritorno).

Nelle filiere globali, i segmenti che generano maggior valore sono quelli della creatività e della conoscenza ma questo valore emerge solo quando l'**idea si materializza** in un prodotto o in un servizio. Il problema è nell'integrazione dei vari segmenti che normalmente non riesce a chi è eccellente solo in uno. La riscoperta del lavoro artigiano, dei mestieri e delle stesse professioni non è un'operazione nostalgia, ma un modo nuovo di guardare avanti, di portare la sapienza del fare nel mondo della ricerca, della progettazione e dell'innovazione ricavandone nuove fonti di valore.

E' il **capitalismo personale** di cui parlano Bonomi e Rullani [2005, Di Vico 2010] che dà l'idea di cosa può permettere un lavoro che associ un saper fare manuale con la capacità di gestire rischio, autonomia e conoscenza. Al primo punto troviamo la **manualità**, la **tecnica** che la nostra cultura ha degradato a saperi di rango inferiore, da rifuggire. Al secondo punto c'è il **rischio**. Un lavoro autonomo implica una capacità di dominare il senso di precarietà e incertezza associato alla domanda instabile dei propri clienti. A ben vedere c'è oggi più rischio e precarietà in certi lavori subordinati; con la differenza che un lavoro autonomo ha una probabilità maggiore di dare un significato al rischio. Al terzo punto c'è l'**autonomia** che significa libertà dai vincoli delle gerarchie, ma richiede disciplina e forza interiore. Da ultimo c'è la **conoscenza**, da alimentare con rigore, continuità e metodo. C'è un lavoro enorme da fare per ibridare i saperi operativi con la conoscenza ricollocandoli al giusto posto nei processi educativi, per favorire la nascita di reti professionali di condivisione del rischio, per valorizzare l'idea di autonomia e attrezzare le personalità dei giovani a goderne.

La chiusura del ciclo

La valorizzazione chiude il **ciclo del valore del capitale umano** e costituisce una fase delicata e complessa. Delicata perché si tratta di una sorta di momento della verità nel quale il valore generato nel processo lavorativo si concretizza. Complessa perché coinvolge una pluralità di soggetti con criteri di valutazione e orientamenti diversi e, talora, concorrenti. L'organizzazione incorpora l'utilità generata nella propria catena del valore e da qui la trasferisce al cliente interno, a quello esterno e agli altri stakeholder. In cambio riceve risorse economiche e di legittimazione che utilizza per remunerare i fattori della produzione e per alimentare il ciclo delle risorse umane.

I sistemi di ricompensa sono sottoposti a una serie di pressioni a volte contrastanti che contribuiscono a rendere il panorama molto mutevole e instabile ma nel contempo suscettibile di positive evoluzioni:

- la globalizzazione costringe le imprese a cercare di restare competitive sul piano del **costo del lavoro** posizionandosi, da un lato, su mercati del lavoro a più bassi salari, ma nel contempo cercando di attrarre, trattenere e motivare le persone con le migliori competenze [Rynes e Gerhart 1999];
- le nuove tecnologie di produzione e di trattamento delle informazioni hanno attenuato le differenze tra lavoro manuale e lavoro intellettuale, hanno fatto emergere il ruolo dei professional interni ed esterni e hanno quindi messo in crisi i tradizionali sistemi di classificazione delle posizioni e di costruzione delle **scale retributive**; quando non hanno addirittura messo in crisi il rapporto di lavoro salariato sostituito da relazioni di natura commerciale che, se non nascondono intenti elusivi, possono regolare meglio il rapporto;
- dall'ibridazione tra Diritto del lavoro e Diritto commerciale potrebbero nascere **nuove forme di remunerazione** che valorizzino l'autonomia delle persone e i vantaggi dei legami organizzativi e sociali; potrebbero anche nascere nuovi istituti per remunerare la **proprietà intellettuale** e i così detti beni comuni (*commons*) che nell'economia della conoscenza e della dematerializzazione non possono essere affrontati con concetti derivati dalla proprietà industriale [De Biase 2008];
- le nuove forme di organizzazione del lavoro hanno esaltato il lavoro di gruppo [Gianecchini e Gubitta 2010], la flessibilità e la **polivalenza**, richiedendo sistemi retributivi più centrati sulle competenze delle persone e su un legame di sociale forte in una prospettiva di tempo adeguata;
- le fluttuazioni economiche e i repentini cambiamenti tecnologici lasciano senza occupazione milioni di persone e gli ammortizzatori sociali hanno un carattere perlopiù redistributivo che **assicura un reddito** ma non impedisce la **distruzione di capitale umano**; uno spreco che Paesi come l'Italia con una dinamica demografica negativa non si possono più permettere per ragioni di sostenibilità sociale ed economica;
- l'uso di sistemi di forte incentivazione per attrarre le persone più qualificate a coprire le posizioni chiave ha aumentato i differenziali retributivi, creando problemi di equità che possono mettere in discussione gli equilibri sociali [McKenzie e Lee 1998; Kabanoff 1991]. Anche qui vale un principio

simile a quello visto per il potere: i differenziali retributivi devo essere **abbastanza elevati** da stimolare le persone a investire in conoscenza e formazione, e a fornire prestazioni superiori assumendo rischi professionali, ma **non così elevati** da compromettere il senso di coesione e di equità.

Ci sono casi di aziende con un'ottima dotazione di capitale intellettuale che non hanno però saputo rinnovare le loro strategie avendo perso lo stimolo di un confronto continuo con il mercato. Il comune denominatore con cui unificare le spinte contraddittorie è quello di mantenere fisso l'obiettivo della generazione di valore per i clienti e per tutti gli stakeholder. Anche le **politiche retributive** hanno questa funzione di generare valore, che diventa la preconditione per avere le risorse per remunerare e rigenerare il capitale umano. Il valore e le risorse vanno viste anzitutto in termini economici ma anche in termini di **legittimazione** e di **consenso** sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione. Questa integrazione è ancora lontana come dimostrano le polemiche sui **bonus del management** che hanno posto anche interrogativi etici e messo in discussione il ruolo del mercato.

Etica ed economia

Economia di mercato non significa società di mercato [Cohen 2007, p. 67]. Per mantenere le sue promesse e non deragliare, il mercato oltre che di regole ha bisogno di significati. Oggi all'impresa viene richiesta una capacità di produrre una visione in grado di dare una coerenza alle azioni e agli attori, alle tecniche e ai ruoli. Se oggi si sente un **bisogno di etica** non è solo o tanto perché l'impresa divenga più morale ma soprattutto perché la perdita di senso rischia di mettere in pericolo la sua sopravvivenza. I **valori deboli** (egoismo, opportunismo ecc.) dividono e arricchiscono pochi, mentre i **valori forti** (responsabilità sociale, equità ecc.) uniscono e arricchiscono tutti. Essi implicano il riconoscimento dell'importanza insostituibile di **attori liberi**, responsabili, motivati, capaci di moltiplicare la loro efficacia attraverso l'ibridazione, la fertilizzazione incrociata, il rispetto delle differenze, la consapevolezza delle conseguenze "ecologiche" a lungo termine delle loro decisioni [Sérieyx 1993, p. 248]. E' solo con questi valori che l'impresa legitti-

ma il suo ruolo e consente al capitale umano di conservarsi e svilupparsi, generare utilità, consolidare legami, esprimere valori e significati. Senza significati non si governano le aziende. Ciò pone in termini nuovi il problema dei rapporti tra etica ed economia.

Riferimenti Bibliografici

- ANGELINI V, BRUGIAVINI A., WEBER G., 2009, “Ageing and Unused Capacity in Europe: Is There an Early Retirement Trap?”, *Economic Policy*, 24 (7), 463-508.
- ATTALI J., 2009, *Survivre aux crises*, Fayard, Paris.
- BARNEY J., 1991, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BATTISTIN E., RETTORE E., TRIVELLATO U., 2005, “Contiamo davvero tutti i disoccupati? Evidenze per l’Italia, 1984-2000”, in CONTINI B., TRIVELLATO U. (a cura di), *Eppur si muove. Dinamiche e persistenze nel mercato del lavoro italiano*, il Mulino, Bologna.
- BAUMAN Z, 1998, *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*, Laterza, Bari.
- BAUMOL W.J., LITAN R.E., SCHRAMM C.J., 2007, *Good Capitalism, Bad Capitalism and the Economics of Growth of Prosperity*, Yale University Press, Yale.
- BEARDSLEY S.C, JOHNSON B.C., MANYIKA J.M., 2006, “Competitive advantage from better interactions”, *The McKinsey Quarterly*, 2, 53-63.
- BELUSSI F., SAMMARRA A. (a cura di), 2005, *Industrial Districts, Relocation, and the Governance of the Global Value Chain*, CLEUP, PADOVA.
- BERGAMI M., 1996, *L’identificazione con l’impresa. Comportamenti individuali e processi organizzativi*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- BONOMI A., RULLANI E., 2005, *Capitalismo personale*, Einaudi, Torino.
- BRUCCHI LUCHINO, 2001, *Manuale di economia del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- BUTERA F., BAGNARA S., CESARIA R., DI GUARDO S. (a cura di), 2008, *Knowledge Working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Mondadori, Milano.

- CAMPAGNOLO D., CAMUFFO A., 2009, “The concept of modularity in management studies: a literature review”, *International Journal of Management Reviews*, forthcoming.
- CAMUFFO A., CAPPELLARI R., 1996, “L’economia dei costi di transazione”, in Costa G., Nacamulli R.C.D (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale (vol. I - Le teorie organizzative)*, Utet Libreria, Torino.
- CASALEGGIO ASSOCIATI, 2010, *Analisi del mercato degli iPhone Application*, www.casaleggio.it
- CHIARVESIO, M., DI MARIA E., MICELLI S., 2010, “Global value chains and open networks: the case of Italian industrial districts”, *European Planning Studies*, 18(3) March, pp. 329-346.
- COHEN D., 2007, *Tre lezioni sulla società industriale*, Garzanti, Milano.
- COMACCHIO A., 1999, *L’ufficio che cambia. Nuove competenze per il lavoro intellettuale*, Etas, Milano.
- CONTINI B., TRIVELLATO U. (a cura di), 2006, *Eppur si muove. Dinamiche e persistenze nel mercato del lavoro italiano*, Il Mulino, Bologna.
- COSTA G., 1997, *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet Libreria, Torino.
- COSTA G., GIANECCHINI M., 2009, *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, (2° ed), McGraw-Hill, Milano.
- COSTA G., GUBITTA P., 2008, *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni* (2° ed), McGraw-Hill, Milano.
- CRAWFORD M., 2009, “The Case for Working With Your Hand”, *New York Times*, May 21.
- DAVENPORT T.H., PRUSAK L., 1998, *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston (trad. it. *Il sapere al lavoro*, Etas, Milano, 2000).
- DEDRICK J., KRAEMER K.L., LINDEN G., 2007, “Capturing Value in a Global Innovation Network: A Comparison of Radical and Incremental Innovation”, Personal Computing Industry Center, University of California, Irvine, paper n. 407.
- DI BERNARDO B., 1997, “La dimensione”, in COSTA G., NACAMULLI R.C.D. (a cura di), 1997, *Manuale di Organizzazione Aziendale (Vol II – La progettazione Organizzativa)*, Utet Libreria, Torino.

- DE BIASE L., 2008, Prefazione, in GRAZZINI E., *Economia della conoscenza oltre il capitalismo*, Codice Ediciaoni, Torino.
- DI VICO D., 2010, *Piccoli. La pancia del Paese*, Marsilio, Venezia.
- DOSI C., EASTER K.W., 2003, "Market Failure and Role of Markets and Privatization in Alleviating Water Scarcity", *International Journal of Public Administration*, 26, 265-290.
- EDVINSSON L. , MALONE M., 1997, *Intellectual capital*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- FAVOTTO F., 2007, *Economia aziendale. Modelli, misure e casi*, McGraw-Hill, Milano.
- FERNANDEZ J.P., 1991, *Managing a Diverse Work Force*, Lexington Books, Lexington (Ma).
- FOX A., 1966, *Industrial Sociology and Industrial Relations*, London, Royal Commission on Trade Unions and Employers Associations, (trad it. in H.A. CLEGG et al., *La contesa industriale*, Edizioni Lavoro, Roma, 1980).
- FREIDSON E., 2002, *Professionalism. The third logic*, Polity, Cambridge (trad. it. *Professionalismo. La terza logica*, Edizioni Dedalo, Bari, 2002).
- FURLAN A., GRANDINETTI R., CAMUFFO A., 2007, "How do Subcontractors Evolve?", *International Journal of Operations & Production Management*, 27, 68-89.
- GALBRAITH J.R., 1977, *Organization Design*, Addison-Wesley, Reading (MA).
- GIANECCHINI M., GUBITTA P., 2010, "Founding team composition and innovation in Knowledge Intensive Business Services", paper presented at European Academy of Management (EURAM) Conference, Rome, May 19-22
- GUI B., SUGDEN R. (a cura di), 2005, *Economics and Social Interaction*, Cambridge, Oxford.
- KABANOFF B., 1991. "Equity, equality, power and conflict", *Academy of Management Review*, 16, 416-441.
- MARCH J.C., 1991, "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- MCKENZIE R.B., LEE D.R., 1998, *Managing through incentives*, Oxford University Press, Oxford.
- MISTRI M., 2003, "The emergence of cooperation and the case of the italian industrial district as a socio-economic habitat", *Human Systems Management*, pp.147-156

- MURARO G., VALBONESI P. (a cura di), 2003, *I servizi idrici tra mercato e regole*, Carrocci, Roma.
- NONAKA I., TAKEUCHI H., 1995, *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, Oxford (trad. it. *The knowledge-creating company*, Guerini, Milano, 1997).
- POLANYI M., 1966, *The Tacit Dimension*, Anchor Books, New York.
- POSNER R.A, 2009, *A failure of Capitalism. The Crisis of '08 and the Descent into Depression*, Harvard University Press, Cambridge.
- RULLANI E., 1992, “Divisione del lavoro e reti d’impresa: il governo della complessità”, in BELUSSI F. (a cura di), *Nuovi modelli d’impresa, gerarchie organizzative e imprese rete*, FrancoAngeli, Milano .
- RULLANI E., 2010, *Modernità sostenibile*, Marsilio, Venezia.
- RUSSEL B., 2004, *Elogio dell’ozio*, Longanesi, Milano .
- RYNES S. L., GERHART B., 1999, *Compensation in organizations: Progress and Prospect*, New Lexington Press, San Francisco.
- SALVATI M., 2009, *Capitalismo, mercato e democrazia*, Il Mulino, Bologna.
- SEDITA S.R., PAIOLA M., 2009, *Il management della creatività. Reti comunità e territori*, Carocci, Roma
- SENNET R., 2009, *L’uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano.
- SÉRIEYX H., 1993, *Le big bang des organisations*, Calmann-Lévy, Paris.
- STIGLIZ J., SEN A., FITOUSSI J.P., 2009, *Richesse des nations et bien-être des individus*, Odile Jacob, Paris.
- WALTON R.E, MCKERSEY R.B., 1965, *A Behavioral Theory of Labor Negotiation*, McGraw-Hill, New York.