MANAGEMENT

Le professioni per l'impresa

Caratteri distintivi, fattori di successo e testimonianze

Prefazione di Enrico Sassoon

Claudio Antonelli (a cura di)

FRANCOANGELI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità

Claudio Antonelli
(a cura di)

Le professioni per l'impresa

Caratteri distintivi, fattori di successo e testimonianze

Prefazione di Enrico Sassoon

FRANCOANGELI

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

Indice

Prefazione. Impresa 2.0, di *Enrico Sassoon* pag. 13

Introduzione. L'impresa come rete di professioni, di *Claudio Antonelli* » 17
1. Questo libro: perché » 17
2. L'impresa tradizionale è un condominio » 18
3. L'impresa è un network professionale » 20
4. Il valore aggiunto dalle professioni » 21

Parte prima
Il mestiere di pensare

1. La rilevanza delle professioni, di *Claudio Antonelli* » 25
1. Chi è il lavoratore della conoscenza? » 25
   1.1. Alcune definizioni di riferimento » 26
   1.2. Una nostra definizione » 27
   1.3. Il nostro campo di osservazione » 27
2. Segmentazione dell'universo delle professioni » 28
   2.1. Approccio per forme d'esercizio » 29
   2.2. Approccio per natura di prestazione » 30
   2.3. Una mappa di classificazione » 31
3. Quattro motivi di importanza » 32
   3.1. Una quasi maggioranza » 34
   3.2. L'universo delle professioni si espande » 35
   3.3. Patrimonio di risorsa critica » 37

3.4. Il motore della nuova economia pag. 37
4. Manca consapevolezza e visibilità » 38
4.1. Carenze diffuse » 39
4.2. Serve uno sforzo convergente » 41
5. Eppure l'identità esiste (a volerla vedere) » 41
Bibliografia » 42

2. Identikit della professione, di *Claudio Antonelli* » 43
1. Due radici profonde » 44
1.1. Economia della conoscenza » 45
1.2. Il mito del lavoro artigianale » 47
1.2.1. Il paradigma dell'artigiano » 47
1.2.2. Effetti della Rivoluzione Industriale » 48
1.2.3. Emergono le professioni » 49
2. I caratteri distintivi di una professione » 49
2.1. Conoscenze sistematiche » 50
2.2. Esperienze applicative » 51
2.3. La professione è un servizio » 51
2.4. Asimmetria tra esperto e utente » 52
2.5. Autonomia e responsabilità » 53
3. I necessari regolatori dell'equilibrio » 54
3.1. Mercato » 55
3.2. Etica » 56
3.3. Accreditamento » 57
4. Fattori di eccellenza » 58
4.1. Prodotto-servizio professionale » 60
4.2. Implementazione ad hoc » 61
4.3. Partnership con il cliente » 62
4.4. Governo dell'attenzione » 64
4.5. Lavoro a rete: la forza dei legami deboli » 65
5. Conclusione » 66
Bibliografia » 68

3. Associazionismo professionale: perché e come, di *Claudio Antonelli* e *Angelo Deiana* » 69
1. Unire, rappresentare e regolamentare le professioni » 69

1.1. Perché è necessario che i professionisti si organizzino pag. 69
1.2. Le dimensioni di aggregazione » 70
1.3. Necessità di riforma del sistema di regolamentazione » 72
2. Il sistema ordinistico » 72
2.1. Motivazioni » 73
2.2. Limiti: staticità, rigidità, non uniformità » 73
2.3. Prospettive di evoluzione » 74
3. Il sistema associativo » 75
3.1. Modello Institute » 76
3.2. Natura: un'organizzazione coopetitiva » 76
3.3. Ruolo: scudo e giavellotto » 77
3.4. L'utilità del riconoscimento » 77
3.5. Il primo passo concreto verso il riconoscimento » 78
4. Il percorso per il riconoscimento » 79
4.1. Comunità di rappresentanza » 80
4.2. L'esperienza CNEL e l'associazionismo professionale » 80
4.3. Lo sforzo di rappresentanza: esperienza CoLAP » 81
5. Il valore aggiunto dalle professioni » 83
5.1. Comunità "a tema" » 83
5.2. L'esperienza PIÙ (Professioni Intellettuali Unite) » 84
Bibliografia » 86

Parte seconda
Esperienze e casi di professione

4. Le professioni ICT, di *Roberto Bellini* » 89
1. Evoluzione delle tecnologie digitali e shortage delle competenze » 89
2. L'innovazione nel modo in cui pianificare e monitorare le esigenze di aggiornamento professionale » 93
3. Lo standard di competenze come base per lo sviluppo di un nuovo modello professionale » 100

4. L'internazionalizzazione delle competenze e delle professionalità ICT pag. 104
5. Conclusioni » 105

5. La professione di temporary manager, di *Bruno Lodi* » 107
1. Temporary management: uno strumento per le Imprese » 107
2. L'evoluzione del temporary management: da soluzione tattica a leva di cambiamento radicale » 109
3. Il profilo del temporary manager oggi » 110
4. Il mercato del temporary management in Italia » 115
5. Gli aspetti contrattualistici e le incentivazioni all'uso » 119
6. La qualificazione e l'attestazione dei temporary manager » 120
7. Il ruolo dell'associazionismo nel panorama del temporary management » 121

6. La professione di logistico, di *Giovanbattista Marini* » 125
1. Il ruolo della logistica nelle aziende » 125
2. La gestione pratica della logistica nei vari tipi di aziende » 131
3. La funzione logistica: nascita, evoluzione, tendenze » 134
4. L'insegnamento della logistica » 135
5. Il profilo del logistico » 136
6. Il ruolo dell'associazionismo » 139
7. La certificazione dei logistici » 141

7. La professione di marketing manager, di *Sergio Meacci* e *Walter Giorgio Scott* » 143
1. Le nuove realtà del marketing » 143
2. Le 10 priorità del marketing manager » 144
3. Conclusioni » 157

8. La professione di project manager, di *Carlo Notari* » 161
1. Le competenze del project manager: ambiti, strumenti e soft skill » 161
2. Preparare i PM del futuro » 166

3. IL PM e l'etica pag. 168
4. Il project manager come agente del cambiamento » 170
5. Le certificazioni del PMI » 171
6. Il PMI® – Northern Italy Chapter » 177

9. La professione di consulente di direzione, di *Gian Luigi Vecchi* » 179
1. Ruolo e professione del consulente di direzione » 179
2. Tendenze evolutive e sviluppi attesi » 185
3. Il processo di generazione della conoscenza » 188
4. Le competenze richieste al consulente di direzione » 192
5. Il ruolo dell'associazionismo » 195

PIÙ – Professioni Intellettuali Unite (www.professionipiu.it) » 199

Gli autori

Claudio Antonelli, consulente di Organizzazione e Direzione, partner di MAST, Presidente PIÙ (Professioni Intellettuali Unite) e Vice Presidente del Comitato Scientifico CoLAP. Laurea in Ingegneria presso il Politecnico di Milano e Laurea in Sociologia presso l'Università degli Studi di Milano. È Past President dell'Associazione Italiana dei Consulenti di Direzione.

Roberto Bellini, presidente della Sezione di Milano di AICA, è responsabile del Cantiere dei Mestieri ICT, che sviluppa un portafoglio di servizi mirati al miglioramento delle competenze e delle professionalità del settore ICT e dei Servizi basati sullo standard di riferimento EUCIP (*European Certification of Informatics Professional*). Partecipa come esperto italiano al team di ricerca, finanziato dal CEN per conto dell'UE, sul tema "ICT Certifications for Europe".

Angelo Deiana, presidente del Comitato Scientifico del CoLAP, è uno dei maggiori esperti di economia della conoscenza e dei servizi professionali in Italia. Già responsabile Area Allargamento Rappresentanza del CNEL, è autore di numerose pubblicazioni economico-finanziarie (*Il capitalismo intellettuale*, Sperling & Kupfer, Milano, 2009) e membro di diversi comitati scientifici (ANPIB, AIPB, AIGA). Attualmente è dirigente del Gruppo Montepaschi.

Bruno Lodi, ingegnere meccanico, laureato al Politecnico di Milano nel 1982, master MIP nel 1989, ha iniziato la sua attività nella Direzione Industriale e Operations in ambiente manifatturiero. Dal 2003 ha maturato la sua esperienza nella Direzione Generale; dal 2006 è temporary manager impegnato in progetti di turn-around nella PMI. Dal 2002 Socio ATEMA, nel Consiglio Direttivo dal 2006, è attivo anche in altre associazioni, fra cui AISL e ALUMNI-MIP, associazione dei diplomati della business school del Politecnico di Milano.

Giovanbattista Marini, laureato in Ingegneria al Politecnico di Milano, esperto di logistica e di gestione della supply chain, è specialista del trasporto delle merci pericolose. Past President di AILOG, collabora con l'UNI, presso cui è Presidente della Commissione Servizi. È autore di diverse pubblicazioni (*La logistica industriale e commerciale*, FrancoAngeli, Milano, 1999; *La logistica nell'economia senza frontiere*, FrancoAngeli, Milano, 2001) e numerosi articoli sulle riviste specializzate di settore.

Sergio Meacci, Past President AISM 1997-2003 e Presidente CTS 2003-2008, CEO Databank 1989-2007, membro CdA Valentino FG 2005-2007. Membro CdA Finanziaria Canova e Istifid. Relatore norma UNI su soddisfazione del cliente è membro italiano nel GdL ISO sulla customer satisfaction. Coautore di *Qualità, Certificazione, Competitività*, Hoepli, Milano, 2004, è autore di *Vendere con il customer marketing*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1997. Laureato in Ingegneria Chimica al Politecnico di Milano, ha fatto il CBS in SDA Bocconi.

Carlo Notari, ingegnere, Presidente Project Management Institutes – Northern Italy Chapter, Certified Project Management Professional (PMP®), vincitore dell'Honywell Technical Award 1982, è stato project e program manager per molti anni, anche all'estero (Stati Uniti e Francia). Professore a contratto presso l'Università dell'Insubria, è docente della Fondazione ISTUD, per le Società internazionali PMGS e 9: PM, al Master MPM dell'Università di Verona e al Master in Direzione d'Impresa della SDOA di Vietri s/m. Collabora con SDA Bocconi.

Walter Giorgio Scott, ha insegnato marketing dal 1970 al 2002 all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Nel 2003 l'AISM gli ha conferito il premio Tagliacarne per il contributo recato allo sviluppo del marketing in Italia. È autore di oltre 100 fra articoli e saggi, nonché di 15 volumi. È inoltre curatore delle edizioni italiane delle opere di Philip Kotler.

Gian Luigi Vecchi, consulente di direzione certificato (CMC), è consigliere nazionale di Apco e delegato per la Lombardia. È stato dirigente e amministratore di aziende multinazionali partner in società di consulenza. Attualmente si occupa di organizzazione e sistemi di gestione e controllo processi, performance, business intelligence e analisi delle informazioni. È formatore nei seminari per consulenti di direzione.

Prefazione. Impresa 2.0

L'impresa è morta. Viva l'impresa.

Come in un funerale di New Orleans, le trombe e la grancassa suonano per la prematura scomparsa della cara estinta e celebrano nel medesimo momento la nascita della nuova figura chiave della società contemporanea: l'aggregazione libera di volontà e saperi, porta d'accesso per l'espressione della personalità e della professionalità degli individui. Nel festeggiare il lieto evento, radioso annuncio di un mondo economico più libero e consapevole, non dobbiamo dimenticare chi per oltre un secolo ha retto le sorti dell'economia e della società: l'impresa rigida, gerarchica e strutturata, che ha razionalmente introdotto l'umanità nell'epoca della produzione e del consumo di massa, strumento a un tempo democratico e autoritario, fondato sul rispetto e sull'imposizione, trionfo dell'ossimoro della continua contrapposizione-composizione di libertà e necessità.

Insomma, la vecchia impresa ha avuto tutte le ragioni di esistere e il mondo ringrazia per quello che ha dato, ma adesso deve farsi da parte e lasciare scatenare le forze nuove e un po' ribellistiche delle nuove generazioni di lavoratori, non solo quelli che abbiamo già in mente come i *knowledge workers*, ma anche coloro che entrano nell'organizzazione con una gran voglia di rimettere tutto in discussione.

Per riproporre un'immagine molto utilizzata di questi tempi, possiamo dire che l'impresa 1.0 ha esaurito il suo ruolo, e che si sta gradualmente imponendo la nuova realtà dell'impresa 2.0. al centro della quale sta questo libro, che centra tempestivamente il punto di transizione ed evidenza la figura pivotale della nuova organizzazione: il professionista o, il che è lo stesso, le professioni.

La nuova impresa è fondamentalmente diversa dalla vecchia ed è pericoloso non rendersene conto: si rischia di commettere degli errori che il mondo (il mercato, certo, ma molto di più) è sempre meno disposto a perdonare.

La buona novella è che l'impresa non è più un organismo chiuso. Poiché è

sempre più parte di una rete di competenze, per definizione realizza un continuum tra dentro e fuori, combinando in modo laico ciò che è bene tenere all'interno e ciò che è meglio affidare all'esterno. Le competenze e la professionalità non si riferiscono solo ai singoli individui, ma anche alle loro aggregazioni. La continuità fra interno ed esterno è anche la chiave per capire i nuovi lavoratori della conoscenza, per i quali la professionalità è importante, ma lo sono anche la vita personale, il tempo libero e la società fuori dell'impresa. Il manager o l'imprenditore che non colgono il mutamento in atto rischiano di entrare in conflitto con il corpo vivo dell'impresa, che rifiuta e sempre più rifiuterà di farsi costringere nella corazza dell'egoismo aziendale.

"Egoismo", che parola grossa. Ma vera. La società chiede professionisti non solo ben preparati, dotati delle competenze necessarie e disposti ad accrescerle nel tempo, ma anche persone capaci e disposte a concepire in modo più ampio i fini dell'impresa: non più solo l'interesse degli azionisti e, tuttalpiù, dei manager; ma quelli dei lavoratori, dei clienti, anche dei fornitori, sicuramente delle comunità esterne, indubbiamente dell'ambiente in cui tutti viviamo. Insomma, gli interessi di quelli che, con una parola ormai abusata, si definiscono gli "stakeholder". Qualche volta questa attenzione si chiama etica, o CSR, e molti storcono il naso perché aborrono l'idea di una responsabilità che vada oltre il dovere di realizzare un buon profitto che, direttamente o meno, soddisfi le esigenze della società ed esaurisca così i suoi doveri. Ma comunque la si voglia definire, è una caratteristica del continuum interno-esterno dell'impresa 2.0. Attenzione a non coglierne le profonde implicazioni.

> Oggi i manager si trovano ad affrontare una serie di nuovi problemi, prodotti da un ambiente volatile e spietato. Alcuni dei più cruciali sono: in un'epoca di rapido cambiamento, come si possono creare organizzazioni che siano tanto adattabili e flessibili quanto focalizzate ed efficienti? […] Come può un'azienda innovare velocemente e coraggiosamente, in modo da restare redditizia e al passo coi tempi? […] Come si possono ispirare i dipendenti a portare al lavoro ogni giorno i doni dell'iniziativa, dell'immaginazione e della passione? […] Come si incoraggiano i dirigenti a farsi carico delle responsabilità verso tutti gli stakeholder?

Sono parole scritte solo pochi mesi fa da Gary Hamel che, assieme a un gruppo di persone intelligenti e di mente aperta, si è sforzato di immaginare il nuovo paradigma della nuova era industriale.

Le ricette di questa "brigata di ribelli", di visionari del management 2.0, sono molte, e ne troverete alcune evidenziate nelle righe che seguono. Ma il punto nodale è uno solo: poiché sono stati ormai raggiunti i limiti del vecchio paradigma dell'epoca industriale taylorista e fordista, i manager e gli esperti devono avere il coraggio di andare a cercare gli imperativi del-

l'organizzazione di domani al di fuori dell'inviluppo delle performance delle prassi manageriali odierne, permeate di burocrazia, basate sui ben noti principi, sacri a tutti, della standardizzazione, specializzazione, della gerarchia, del controllo e della supremazia degli interessi degli azionisti. Devono, in sintesi, coltivare, anziché reprimere l'insoddisfazione rispetto allo status quo. "Ciò che serve", dice Hamel, "è un po' di sana ribellione", e non è Che Guevara che parla. Ecco, qui di seguito, alcuni dei punti della "brigata dei ribelli" per il XXI secolo:

- fare in modo che il lavoro del management serva un fine più elevato;
- incorporare a pieno titolo le idee di comunità e cittadinanza nei sistemi di gestione;
- ricostruire le fondamenta filosofiche del management;
- debellare le patologie della gerarchia formale;
- combattere la paura e aumentare la fiducia;
- ridefinire il lavoro di leadership;
- espandere e sfruttare la diversità;
- condividere il lavoro di stabilire la direzione;
- creare una democrazia dell'informazione;
- espandere la portata dell'autonomia del dipendente;
- creare i mercati interni per le idee, il talento e le risorse;
- dare libero sfogo all'immaginazione umana;
- riattrezzare il management per un mondo aperto.

Confrontate queste indicazioni con quelle sintetiche di Claudio Antonelli nella sua Introduzione:

- l'accumulo dei saperi;
- la creatività e l'intraprendenza;
- i flussi informativi di scambio delle conoscenze;
- le relazioni negoziali tra le persone;
- l'autonomia responsabile;
- le interrelazioni con gli stakeholder dell'impresa;
- l'organizzazione essenziale.

Scoprirete che vi è continuità di pensiero innovativo nel definire la realtà dell'impresa 2.0, o comunque la si voglia chiamare, e nel richiamare la figura che deve giocare da protagonista nella nuova era: il professionista consapevole, o l'uomo integrale, che opera in modo libero e propositivo nell'impresa olistica.

Ne aveva scritto circa due anni fa uno dei coautori di questo libro, Angelo Deiana, nel suo ottimo volume *Il capitalismo intellettuale*:

> Nella fase attuale l'uomo e l'economia finalmente si ricongiungono. È tramontato il modello dello sfruttamento meccanico di capitale e lavoro, tipico del periodo industrialfordista, e l'uomo-professionista-*knowledge worker* ritrova un posto centrale nel sistema economico – perché la conoscenza è sempre di più il fattore produttivo dominante, il driver fondamentale dell'innovazione e della capacità competitiva.

Nel presente volume s'individua un robusto *fil rouge* che unisce i due filoni di pensiero: la solida competenza e consapevolezza professionale che è alla base di una reale autonomia dell'individuo nell'organizzazione, vera fonte di una capacità di innovare e contribuire con immaginazione e passione allo scopo collettivo dell'azienda e della società. È ben chiaro che il termine "innovazione" ha un significato largo e pregnante, e corrisponde all'orientamento a un cambiamento costante, senza vincoli né pregiudizi delle organizzazioni, dei processi, dei prodotti, delle idee. È, come ho avuto occasione di scrivere altrove, uno "stato della mente", che va coscientemente creato e alimentato per capire, operare e restare a contatto con l'evoluzione dei fenomeni reali.

La domanda che ci si può, e si deve, porre è se le professioni legate all'impresa sono all'altezza della rivendicazione che pongono alla società, se la consapevolezza di ruolo e le competenze sui fini sono adeguate alla nuova situazione che si sta rapidamente definendo ed evolvendo. La risposta non è scontata, almeno nell'immediato. Una cosa è parlare dell'uomo professionista integrale, un'altra è verificare se questa consapevolezza sia effettivamente diffusa in chi rivendica un ruolo di protagonista. Parliamo dell'Italia del XXI secolo, dove è fashion parlare di un Nuovo Rinascimento, per poi dover a ogni passo verificare che siamo ancora nel Tardo Medio Evo, nella migliore delle ipotesi.

Siamo all'incrocio di diversi temi che hanno a che fare con la formazione, la professionalità e la responsabilità e che contemplano un alto, forse altissimo livello di lucidità e coscienza che non è forse ancora da dare per acquisito. Ma la strada per l'impresa del XXI secolo resta, ciononostante, ben tracciata e l'orientamento di un moderno management d'impresa sempre meglio definito. Il resto dipenderà in buona parte dalla nostra volontà di corrispondere agli obiettivi che ci stiamo proponendo.

Enrico Sassoon
Direttore responsabile Harvard Business Review Italia

Introduzione.
L'impresa come rete di professioni

di *Claudio Antonelli*

Il mondo delle professioni è importante per la nostra economia di oggi e per lo sviluppo futuro.

Il lavoro intellettuale è un ingrediente competitivo nella realtà attuale. È probabile che esso diventi il fattore decisivo del prossimo futuro nei Paesi sviluppati.

Chi saprà cogliere per tempo la portata di questo fenomeno emergente sarà all'avanguardia e si potrà accaparrare il vantaggio del valore connesso al primato.

Non servono particolari capacità di preveggenza: il futuro mostra già oggi, con evidenza, le sue ombre anticipatrici. I segnali premonitori ci sono, basta saperli leggere.

1. Questo libro: perché

La tesi di fondo di questo lavoro è che sia necessario conoscere il mondo delle professioni e i suoi caratteri distintivi, per progettare e sviluppare nuove forme efficaci di organizzazione dell'impresa.

Abbiamo intrapreso un viaggio nel mondo delle professioni, ascoltando esperienze vissute da colleghi individualmente e attraverso l'ambito delle associazioni professionali.

Partendo dalle testimonianze, abbiamo compiuto uno sforzo per distillare i concetti di base che fondano l'identità della professione. L'esito dell'impegno è un modello di descrizione e di interpretazione del mondo professionale e del ruolo che esso svolge nell'economia.

Tutto ciò con uno scopo preciso: dare un contributo utile a ripensare l'impresa che opera nell'economia della conoscenza.

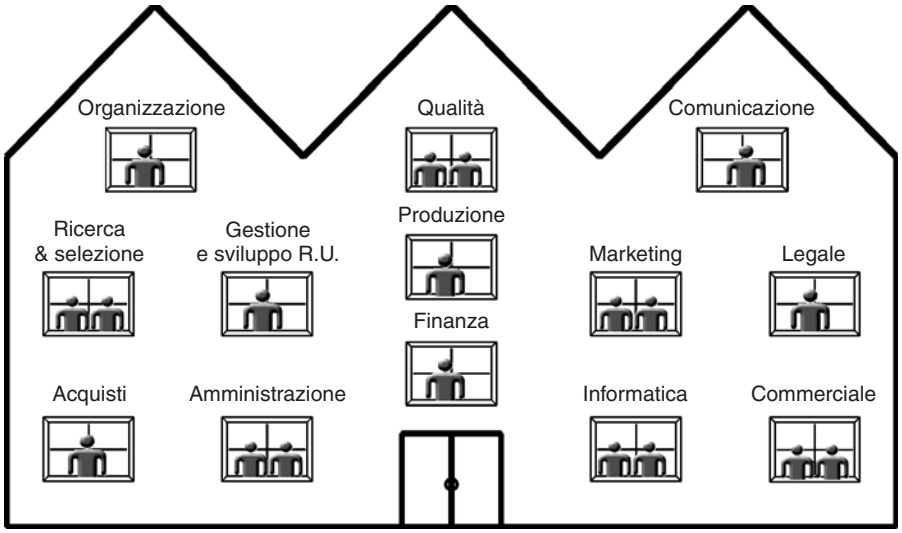
2. L'impresa tradizionale è un condominio

Eravamo abituati a una visione dell'impresa caratterizzata da:

- aree funzionali separate da confini di responsabilità ben delineati;
- autonomia e omogeneità interna per aree disciplinari;
- strutture organizzative con modelli di potere piramidali;
- processi di gestione delle informazioni a compartimenti stagni;
- contributi delle persone ricomposti da procedure organizzative.

Il sistema delle competenze viene rappresentato come un puzzle di caselle distinte da comporre. Il sistema delle professioni è visto come un condominio, dove ogni stanza è un compartimento stagno.

Fig. 1 – L'impresa come condominio di aree funzionali



Questo modello "condominio" è ben rappresentato da un organigramma di tipo gerarchico-funzionale. È un sistema rassicurante, vi ci ritroviamo facilmente, ne conosciamo i percorsi di sopravvivenza. L'impalcatura è certamente stabile, ma… fin troppo rigida.

Oggi, questa visione dell'organizzazione d'impresa è poco efficace. Il modello meccanicistico non è appropriato a comprendere la reale dinamica del lavoro professionale fatto di scambi, accordi parziali e collaborazioni temporanee, in un quadro che continuamente si compone, si scompone e si ricompone.

Questo modello non funziona più come chiave d'interpretazione efficace dei fenomeni reali, perché:

- i confini organizzativi dell'impresa sono sempre più sfumati: c'è un continuum tra dentro, fuori, dentro-come-se-fosse-fuori e fuori-come-se-fosse-dentro;
- le organizzazioni piramidali vengono sostituite da strutture piatte;
- il lavoro per progetti, mutevole e variabile, sostituisce il "posto" fisso e permanente.

Se osserviamo bene il reale funzionamento, e se guardiamo con occhi nuovi, ci accorgiamo che l'impresa di oggi è guidata da professioni. Esse costituiscono il sistema nervoso nel quale scorrono le informazioni e la conoscenza, ovvero l'energia vitale dell'impresa.

All'interno, all'esterno, sui confini delle strutture organizzative ritroviamo, in un intreccio inestricabile, le professioni tradizionali (avvocato, ingegnere, commercialista, giornalista…) e le professioni nuove (pubblicitario, informatico, consulente di management, logistico, esperto di marketing…). Tutte queste professioni collaborano per il successo dell'impresa, indipendentemente dall'assetto giuridico e contrattuale in cui si trovano i singoli individui. Questo vale anche per le community di professioni aziendali, che si mescolano con le professionalità acquisite dall'esterno.

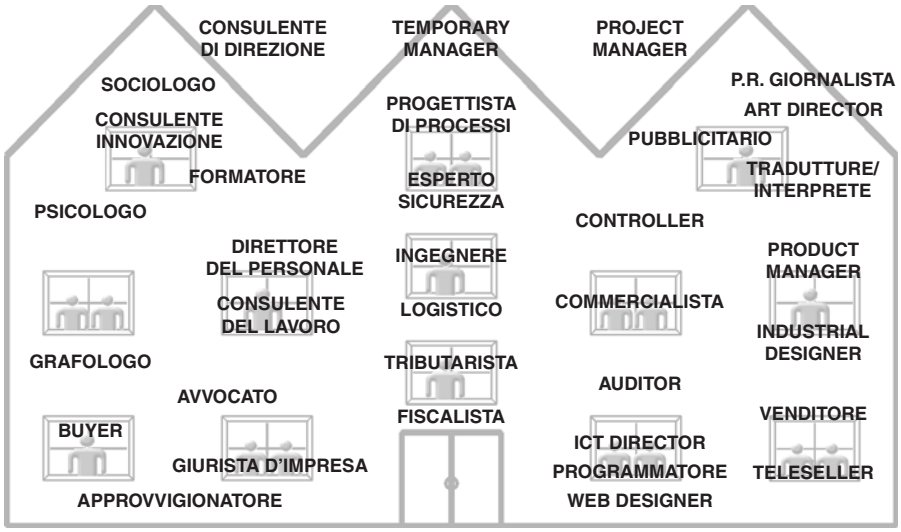



Fig. 2 – L'impresa come combinazione di professioni