

Fundación **BBVA**

VICENTE SALAS FUMÁS

NOVECENTO: IL SECOLO DELL'IMPRESA

Edizione italiana a cura di Antonio Sarcina
Prefazione di Gianfranco Dioguardi

FrancoAngeli/La società

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.

Fundación **BBVA**

VICENTE SALAS FUMÁS

NOVECENTO: IL SECOLO DELL'IMPRESA

Edizione italiana a cura di Antonio Sarcina
Prefazione di Gianfranco Dioguardi

FrancoAngeli/La società

Edizione originale: *El siglo de la empresa*, Vicente Salas Fumás.

Traduzione di Antonio Sarcina.

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*.

Copyright © 2007 by Vicente Salas Fumás; © 2007 by Fundación BBVA;
© 2012 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

Avvertenza	pag.	7
Prologo , di <i>Antonio Sarcina</i>	»	9
Prefazione , di <i>Gianfranco Dioguardi</i>	»	13
Introduzione	»	19
1. Il secolo dell'impresa: l'organizzazione dell'impresa	»	25
1. Il problema dell'organizzazione economica e le relative soluzioni	»	25
1.1. Coordinamento	»	27
1.2. Motivazione	»	33
1.3. Ripartizione dei rischi	»	37
2. Transazioni, contratti e organizzazione	»	41
2.1. Contratti relazionali	»	45
2.2. Contratti incompleti	»	48
2.3. Imprenditore o impresa? L'impresa come persona giuridica	»	52
3. A mo' di sintesi	»	57
4. Riferimenti empirici	»	59
4.1. Struttura interna	»	61
4.2. Decisioni e linee di sviluppo	»	68
5. Conclusioni	»	74
2. Il secolo dell'impresa: l'impresa in concorrenza	»	77
1. Introduzione	»	77
2. Strategia d'impresa: sintesi	»	79

2.1. Contesto impresariale	pag. 80
2.2. Risorse e capacità	» 83
2.3. Evidenze empiriche	» 87
3. Economia della concorrenza strategica	» 89
3.1. Produzione e distribuzione di ricchezza	» 92
3.2. Origini e sostenibilità dei vantaggi competitivi	» 100
4. La competitività delle nazioni	» 105
5. La competitività dell'impresa basata sulla conoscenza	» 108
5.1. Governo dell'impresa e competitività	» 109
6. Conclusioni	» 117
3. Il secolo dell'impresa: impresa e società	» 121
1. Introduzione	» 121
2. Interesse generale e interesse particolare	» 125
2.1. La grande impresa manageriale	» 125
2.2. Effetti esterni e beni pubblici	» 129
2.3. Impresa e sistema finanziario	» 132
2.4. Impresa e mercato del lavoro	» 138
3. Responsabilità sociale corporativa	» 141
3.1. Responsabilità sociale strategica (RSS)	» 143
3.2. Il profitto come regola morale e la gestione etica	» 147
4. Incentivazioni economiche e condotta etica	» 151
4.1. Aumento del valore dell'impresa in virtù della condotta etica	» 153
4.2. Incidenza negativa dell'etica sul valore delle azioni	» 154
4.3. Conflitto di interessi tra <i>management</i> e azionariato	» 156
4.4. Dibattito	» 158
4.5. Approfondimento: etica, concorrenza e responsabilità sociale corporativa	» 161
5. Conclusioni	» 163
Bibliografia	» 167

Avvertenza

Tra parentesi quadre vengono riportate, nel testo come in nota, le osservazioni, i commenti ed approfondimenti anche bibliografici del curatore.

Il corsivo è, di norma, adoperato: per trascrivere i titoli di volumi, secondo le convenzioni tipografiche qui adottate, parti di testo o locuzioni in lingua originale e/o di uso comune; per segnalare, occasionalmente, argomenti del discorso; per mettere in evidenza, negli esempi e nei commenti, espressioni su cui verte l'analisi.

I capitoli sono suddivisi in paragrafi numerati e titolati ed eventuali sottoparagrafi.

I lavori citati nel testo indicano l'autore e/o il titolo, normalmente seguito dall'anno di edizione (carattere tondo). In nota come in bibliografia, invece, i lavori citati indicano autore (carattere tondo), titolo (carattere corsivo), luogo (carattere tondo), editore (carattere tondo), anno di edizione (carattere tondo) e, se del caso, numero della pagina iniziale e finale degli scritti ovvero di una o più determinate pagine cui si riferisce l'autore.

Nel corpo del testo come in nota e per le annotazioni bibliografiche specialmente, piuttosto che cercare un criterio di obiettività nelle scelte e nello spazio assegnato all'una o all'altra annotazione, si è seguita la logica del filo conduttore adottato (uno fra i numerosi possibili), conformemente ai criteri soggettivi di interpretazione.

Per le parole straniere, non meno che per quelle italiane, si è certamente incorsi in dimenticanze, esclusioni e imperfezioni. Più ancora, gli stessi criteri adottati, il metodo seguito e la scelta e uso delle fonti possono essere suscettibili di valutazioni differenti.

Prologo

di Antonio Sarcina*

Ma ad evitare le rivoluzioni il legislatore nazionale, il legislatore europeo, financo quello globale dovrebbero, invece che cercare di sedurre i mercati con politiche di austerità, disciplinare prima rigorosamente lo scomposto e caotico mondo dell'opaca finanza, dominato dall'oligopolio delle agenzie di rating, per poter veramente proporre scelte politiche adeguate ad eliminare le diseguglianze.

[Guido Rossi, *Il Sole 24 Ore*, 4 dicembre 2011]

“Il giurista non sia solo legista e la giurisprudenza solo legge”, esortava, di recente, Sabino Cassese rivolgendosi ad un auditorio di giovani aspiranti giuristi. Il giurista, scienziato delle norme positive e tecnico delle istituzioni, ma altresì capace, nella dinamicità delle sue funzioni, di collocare costruttivamente la ragion d'essere della norma in relazione al suo concreto funzionamento. Un giurista, se non m'inganno, propenso allo sviluppo di competenze di più ampio raggio, trasversali, partecipe dunque dei mutamenti nell'organizzazione sociale che, nelle diverse epoche, costituiscono i presupposti di leggi valide e condivise. Di tal fatta, orientato all'ascolto ed al raffronto con l'altrove e l'altro, ciascuno potendo e, anzi, dovendo trarre alimento dall'altrove e dall'altro, in equilibrata interazione dinamica, cioè in mutua influenza e reciproca contaminazione, *in indefinitum*. Si potrebbe anche dire *dialogante*, richiamando con evidenza lo strumento dialogico proprio a quel processo produttivo della conoscenza ad opera di competenze diverse e anche fra loro distanti, come anche di competenze fra loro più prossime, ma con visioni ed appartenenze differenti; le une e le altre *chiamate* ad una sorta di incrociate dimostrazioni a sostegno dei propri ambiti.

Tutto questo mi pare denoti e supponga il giurista – ora artefice ed esegeta della norma, ora garante della sua efficacia ed effettività – non ancorato all'interpretazione letterale della norma giuridica, codificata alla luce dei suoi aspetti più statici e formali, ma immerso nella realtà sociale per trarre, attraverso le interazioni proprie del metodo dialogico, giovamento dal con-fluire delle conoscenze. Un giurista insomma proiettato fuori da sé, chiamato a “fare sistema”, con meditata ponderazione dei compositi interessi in gioco, pubblici e

* *Dialogi europaei* [e] sulla convergenza nei valori, principî, regole e pratiche del diritto dell'economia e dell'impresa.

privati: dell'equità sociale, della sostenibilità ambientale, del mercato, della proprietà privata, del profitto e via seguitando.

Particolarmente foriera di risultati mi pare l'interazione tra economia imprenditoriale e diritto dell'impresa, sfere intrinsecamente ri-legate, riallacciate, all'oggetto delle rispettive analisi, su un tema, quello dell'impresa appunto, che trova appaganti e convincenti soluzioni ove fondate sull'unitarietà della sua complessa fenomenologia e sul "valore" dell'implementazione della conoscenza. Mediante la determinazione e trasformazione dialettica, l'economista-aziendalista ed il giurista, avendo al centro l'impresa, si danno, da differenti angolazioni, possibilità notevoli di convergenze e complementarietà, e quindi sinergiche e progressive integrazioni; non nell'impostazione metodologica, che appare per le due discipline essenzialmente orientata su uno specifico apparato teoretico e dotata di una connotazione sua propria, ma nella positiva, anzi propositiva e "scambievole" valutazione della sua ragion d'essere, nel mercato e nella società. Se l'economista volge lo sguardo al soddisfacimento diretto o indiretto di istanze individuali e collettive, percependole o anticipandole o anche sollecitandole, il giurista deve, dal canto suo, poterle cogliere pienamente, assimilarle e recepirle e soprattutto di esse farsi custode: si pensi al forte impatto della sensibilità ambientale nei paesi più ricchi, e ai riflessi che ciò sta avendo sull'economia e sulle sorti dell'impresa, le cui risultanze in termini di competitività dipendono dalle scelte strategiche dell'impresa particolarmente orientata alla tutela dell'ambiente, come anche dalla congruità dell'impianto normativo allestito in materia.

Addentrandosi nel linguaggio più propriamente tecnico dal lato economico-imprenditoriale, il giurista è "invitato" a rileggere le interrelazioni del soggetto impresa con la società e le istituzioni, fra le scuole di pensiero, nelle varianti dell'opposizione e della convergenza, a tutto beneficio della rinnovata sua funzione. Quando il precetto normativo ha ad oggetto un fenomeno o un procedimento di natura prettamente economico-imprenditoriale, la comprensione stessa della norma e la sua corretta interpretazione si originano proprio a partire dalla conoscenza del funzionamento e dei principi propri che la connotano, come avviene nei casi in cui, per esempio, contiene o si riferisce a criteri di valutazione di beni di aziende o di partecipazioni, al regime contabile dell'avanzo e del disavanzo nelle operazioni straordinarie, e via seguitando. D'altronde, addentrandosi nelle dinamiche proprie dell'impresa, egli può estrapolare una soluzione alla fondamentale esigenza di ogni prospettiva di riforma che la riguardi quando, per esempio, si prefigura di rinsaldare le strutture giuridico-organizzative di gestione, amministrazione e controllo e, mediamente, di riconsiderare la *governance* dell'economia: il "superamento" di un impianto giuridico-normativo ricalcato su schemi evidentemente reputati obsoleti non può che passare attraverso la valutazione delle motivazioni economico-sociali di fondo.

Parallelamente, l'economista transita per il diritto visto che i fattori che si considerano di natura eminentemente economico-aziendalistica in tanto esistono in quanto abbiano preso forma e consistenza giuridica: le nozioni e i principî economici fondamentali, il mercato, la concorrenza, l'impresa stessa, e a maggior ragione le componenti a contenuto più specifico, quali i mezzi e la bilancia di pagamento, i tassi di interesse, il valore di cambio, sono tutti relazionati col diritto positivo e dentro i limiti da questo recepiti. Anche nelle teorie e nelle stesse ideologie economiche, la intermediazione, sia pure indiretta, del diritto è concretamente avvertibile: qui lo spazio, nella sua interezza, è occupato da norme, istituti, organismi, molti dei quali a loro volta intrisi di materialità economica.

Non è un caso se recenti iniziative universitarie si prefiggono di coniugare l'analisi interpretativa ed esegetica della norma con lo svolgimento dei principali dettami delle scienze economico-impresariali.

A lavoro ultimato, l'inevitabile insoddisfazione per il risultato si accompagna alla contentezza di aver compiuto il viaggio per questa stimolante iniziativa di "traduzione" di un'idea in un progetto, come dire di "trasposizione" da un *luogo* ad un altro, se non proprio di "riconversione" al contesto italiano del pensiero di Salas. Con enorme efficacia l'autore ci porta ad approfondire l'essenza dell'ambiente impresariale e dei possibili scenari evolutivi, come anche a ri-pensare il ruolo ed il protagonismo dell'impresa nel mercato e nella società; specialmente nell'ottica della costruzione di un consenso etico di fondo come base di un moderno modello di sviluppo economico integrale, attento alle esigenze di giustizia sociale e di solidarietà, rispettoso della dignità umana e promotore di una libertà tanto creativa quanto responsabile.

Un'occasione spero generi nuovi intrecci conoscitivi e formativi nel processo di costruzione di competenze, condivise e coordinate meglio rispondenti, come illustri scrittori vanno sensibilizzando ormai da tempo, agli odierni scopi del giurista; adeguate cioè alle necessità di un avvenire che sta diventando sempre più il nostro.

Personalmente è stata anche l'occasione per ri-vedere – quasi con occhio semiotico –, l'*agere* dell'impresa e come possa volgersi in "funzione" sociale, ciò che in effetti, più di ogni altro, disvela l'intimistica motivazione di questo mio impegno.

Prefazione

di Gianfranco Dioguardi*

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

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

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

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

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

* Fondazione Dioguardi, Politecnico di Bari.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Introduzione

Il XX secolo passerà alla storia dell'economia come il "secolo dell'impresa". Nel corso della prima metà del XIX secolo, epoca a noi assai vicina, la *sociedad anónima* [società per azioni o *public company*, nel gergo internazionalmente accolto] – con la quale abbiamo familiarità e sulle cui caratteristiche qui non ci si sofferma – non era ancora sorta, nemmeno nei paesi europei ed americani più evoluti. Sussistono oggi società per azioni con centinaia di migliaia di lavoratori in tutto il mondo, le cui operazioni di investimento e disinvestimento occasionano dispute con e tra i governi nazionali; non di meno, le scelte strategiche dei rispettivi amministratori provocano, direttamente ed indirettamente, conseguenze di non poco momento nei confronti della collettività. Esse finanziano e svolgono, su scala mondiale, la metà delle attività di ricerca e sviluppo. Sono, inoltre, direttamente responsabili delle modalità con le quali tecnologia e conoscenza raggiungono il mercato per mezzo dell'offerta di beni e servizi di consumo. Tra le loro unità interne circola buona parte del commercio e degli investimenti diretti nel mondo, incidendo sulla distribuzione della ricchezza tra paesi. La strutturazione interna dei trattamenti salariali riflette, in gran parte, la disuguaglianza nella distribuzione del reddito personale. Alla letteratura aziendalistica appartiene un saggio pubblicato negli anni Trenta del secolo scorso; mentre la professionalizzazione della gestione impresariale – ponendo in relazione la responsabilità del processo decisionale propria dei vertici dell'impresa con la professionalità delle persone anziché con il diritto assegnato dalla proprietà – ha appena un secolo di storia.

Per la manualistica specialistica l'impresa è poco più che una parte dello studio del funzionamento dei mercati e della formazione dei prezzi. La mutevolezza che la contraddistingue – quanto a dimensioni, forme di proprietà, organizzazione interna, specializzazione, estensione geografica – si traduce in uno stereotipato modello impresariale rappresentato da una unità di produzio-