

Gianfranco Dioguardi

# Organizzazione, cultura, territorio

Prolusioni, lezioni, relazioni

la Società



*industriale e post-industriale*

**FrancoAngeli**



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

Gianfranco Dioguardi

# **Organizzazione, cultura, territorio**

Prolusioni, lezioni, relazioni

**FrancoAngeli**

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](http://www.francoangeli.it)*

## Indice

**Presentazione**, di *Gianfranco Dioguardi* pag. 11

### **1. Prolusioni**

|   |      |
|---|------|
| <b>1. L'impresa nel mercato globalizzato</b>          | » 15 |
| <b>2. Imprenditorialità e spirito d'impresa</b>       | » 24 |
| <b>3. Impresa e cultura</b>                           | » 36 |
| <b>4. Il design fra cultura ed economia</b>           | » 42 |
| <b>5. Un piano strategico per lo sviluppo</b>         | » 49 |
| <b>6. "Scienza nuova" per il Mezzogiorno d'Europa</b> | » 57 |
| <b>7. Per uno sviluppo urbano sostenibile</b>         | » 68 |
| <b>8. Sulla complessità della città</b>               | » 73 |
| <b>9. Venezia: dalla storia al futuro</b>             | » 82 |
| <b>10. La civiltà dell'uomo</b>                       | » 92 |

## **2. Lezioni**

|   |         |
|---|---------|
| <b>1. Il piacere del testo</b>                    | pag. 99 |
| <b>2. Strategia e organizzazione</b>              | » 111   |
| <b>3. Metafore organizzative</b>                  | » 120   |
| <b>4. Le organizzazioni di terzo millennio</b>    | » 129   |
| <b>5. Sulle dimensioni di impresa</b>             | » 138   |
| <b>6. Conoscenza, leva dello sviluppo</b>         | » 143   |
| <b>7. Processi innovativi in edilizia</b>         | » 147   |
| <b>8. Progetto e processo edilizio</b>            | » 153   |
| <b>9. Emergenza Mezzogiorno</b>                   | » 162   |
| <b>10. Sviluppo sostenibile in società a rete</b> | » 169   |

## **3. Relazioni**

|  |       |
|--|-------|
| <b>1. Valori nell'impresa</b>                                  | » 179 |
| 1.1. Valori sociali creano valore per l'impresa                | » 179 |
| 1.2. Valori e responsabilità etiche per l'impresa              | » 188 |
| 1.3. Per una nuova concezione di parco scientifico-tecnologico | » 196 |
| <b>2. Qualità nei processi imprenditoriali</b>                 | » 205 |
| 2.1. Manutenzione per la Qualità                               | » 205 |
| 2.2. Sicurezza e Qualità                                       | » 213 |
| 2.3. Qualità totale  | » 222 |

|   |          |
|---|----------|
| <b>3. Innovazione</b>   | pag. 227 |
| 3.1. Discorso sull'innovazione                                | » 227    |
| 3.2. Cultura e innovazione                                    | » 234    |
| 3.3. Innovare nella Pubblica Amministrazione                  | » 241    |
| <b>4. Complessità</b>   | » 248    |
| 4.1. Complessità e innovazione nell'avventura imprenditoriale | » 248    |
| 4.2. Elogio della fortuna                                     | » 255    |
| 4.3. Leadership   | » 263    |

#### **4.**

#### **Conferenze e appelli alla posterità**

|   |       |
|---|-------|
| <b>1. Insegnamenti e apprendimenti dalla storia</b> | » 283 |
| <b>2. Le nuove frontiere del sapere</b>             | » 291 |
| <b>3. Il sapere fra scuola e università</b>         | » 298 |

#### **5.**

#### **Elogi su personalità illustri**

|   |       |
|---|-------|
| <b>1. Giuseppe Cenzato (1882-1969) e il Mezzogiorno</b>                   | » 311 |
| <b>2. Adriano Olivetti (1901-1960) e la cultura di impresa</b>            | » 320 |
| <b>3. Alfred Chandler (1918-2007): nel segno di strategia e struttura</b> | » 329 |

|                        |       |
|------------------------|-------|
| <b>Indice dei nomi</b> | » 349 |
|------------------------|-------|



A Carla:

“...nulla può prodursi dal nulla, poiché le cose necessitano d’un seme dal quale ognuna, una volta generata, possa espandersi nei dolci aliti dell’aria” (Lucrezio, I, 205, 207)



## Presentazione

Ma mentre ciò che desideriamo è lontano, ci sembra superare ogni cosa; poi quando l'oggetto della brama ci è dato, aneliamo ad altro, e un'eguale sete della vita perennemente ci affanna...

Lucrezio, *De Rerum Natura*, III, 1082-1084

...e naturalmente in questo altalenante affanno va intanto dipanandosi il percorso dell'esistenza e la personalità dell'individuo, unica e unitaria – viene così a costruirsi attraverso l'accumulazione della molteplicità delle esperienze che quotidianamente egli realizza appagando le proprie brame, dando origine a nuovi desideri che gli mantengono accesa l'attenzione inducendolo a sempre nuove azioni vitali.

Il passato si coagula come un continuo realizzarsi del futuro nel presente – sempre fuggente nel suo costante evolvere verso una realtà destinata a cristallizzarsi nella storia fino a non essere più modificabile. Il senso delle cose dev'essere allora apprezzato non solo tassello per tassello, considerando il singolo evento nella funzione che assume nel fluire del tempo, ma facendo emergere ricorrenze nascoste in un disegno non sempre legato a concatenazioni temporali, capace comunque di esprimere una nuova unità di sintesi in immagini complesse, alle volte forse anche imprecise, ricomposte attraverso gruppi legati da analogie e similitudini.

Proprio com'è nel mosaico: tessere sparse affastellate in maniera confusa sanno ricomporsi in un ordine che dà origine a un quadro più ampio e significativo, anche se i suoi tratti vivono talora una non perfetta definizione che può portare a uno stato di imprecisione peraltro tipico delle cose dell'esistenza, al punto da far emergere nuove discipline come quelle che hanno sollecitato Abraham A. Moses a scrivere un libro su *Les sciences de l'imprécis*<sup>1</sup>.

Partendo da queste considerazioni ho cercato di raccogliere *prolusioni, lezioni, relazioni* che in ordine sparso ho avuto il compito di proporre nel corso di questi ultimi anni, assemblandole non in un ordine temporale, bensì seguendo un indice che nel suo insieme vuole dimostrare l'esistenza di un'altra logica capace di comporlo in una nuova rete di interconnessioni di per sé consequenziali. Così, l'azione di riordino e di ricucitura si è sovrapp-

<sup>1</sup> Abraham A. Moses, *Les sciences de l'imprécis*, Seuil, Paris, 1990.

posta all'intento che aveva dato origine al singolo evento e ha creato la nuova aspettativa. E ora questa si proietta dai fatti sedimentati nel passato verso interpretazioni che potranno essere riproposte nel futuro attraverso la rilettura capace di esprimere una diversa unità di sintesi.

Il dubbio se l'operazione sia riuscita è tipico dell'agire umano così come del resto lo è il pensare: Cartesio lo definì essenza stessa della vita – *cogito ergo sum* – e io lo assumo come elemento capace di attribuire a quelle cose, dette per occasioni allora ben acclerate, nuovi significati forse imprecisi, tuttavia atti a sollecitare e a riproporre quell'affanno, quella sete di vita che Lucrezio esaltava studiando la natura delle cose...

*Gianfranco Dioguardi*  
Fondazione Dioguardi, gennaio 2009

## **1. Prolusioni**



## 1. L'impresa nel mercato globalizzato\*

Parlerò di imprese, quindi delle trasformazioni in atto per adeguare le strategie e le strutture ai nuovi mercati globali. Preliminarmente, però, sono utili alcune precisazioni che riguardano lo scenario nel quale le imprese operano e i condizionamenti che da tale scenario provengono, determinando in esse cambiamenti strutturali importanti che ne hanno trasformato sensibilmente l'organizzazione.

Siamo stati e siamo tuttora protagonisti di una grande rivoluzione, che ha visto l'introduzione e la diffusione delle alte tecnologie relative alla comunicazione, all'informatica distribuita, all'uso dei computer e, nei processi produttivi, all'utilizzo della robotica avanzata. Questa rivoluzione ha indotto un cambiamento epocale nei costumi, nelle abitudini operative, nello stesso modo di pensare le organizzazioni, in particolare le strutture d'impresa che a esse presiedono. Infatti, oggi assistiamo al declino degli organigrammi di tipo verticale impostati su catene di precise deleghe che indicavano l'*one best way* ovvero l'unica via ritenuta migliore per svolgere i compiti assegnati. Emergono invece organigrammi appiattiti, con caratteristiche tendenzialmente orizzontali, capaci di rendere gli individui molto più liberi di scegliere le modalità operative del proprio lavoro, generalmente svolto con l'uso dei computer o, nei cicli produttivi, grazie a robot automatizzati, mezzi con i quali si instaura un rapporto di vera e propria delega – una delega tecnologica. Così, l'organismo aziendale rigido dell'era tayloristico-fordista si trasforma diventando impresa snella – flessibile – corta, tanto da poter affermare che l'impresa per adeguarsi alle mutate condizioni di scenario si è trasformata – per usare una metafora di Federico Butera – da “impresa castello” completamente chiusa in se stessa, in “impresa rete” aperta all'ambiente nel quale opera.

\* Prolesione al corso di alta formazione della Scuola Forense Barese (Bari, 25 gennaio 2008).

Mi soffermerò dunque sull'impresa rete, la cui nascita peraltro ha avuto una lunga gestazione nel tempo.

Siamo infatti passati attraverso diverse “metafore organizzative”, per usare una notazione cara a un grande studioso delle organizzazioni, Gareth Morgan, il quale ha scritto nel 1988 un libro intitolato *Images of Organization*, e in Italia *Images. Le metafore dell'organizzazione*. In questo saggio le organizzazioni produttive sono interpretate attraverso diverse metafore: si parla della metafora della macchina e di quella organicistica, ma anche delle metafore della cultura e della politica oltre che di quella relativa al cambiamento e alla trasformazione, e ancora di varie altre notazioni<sup>1</sup>.

Comunque, molti sono stati gli autori che hanno voluto usare il concetto di rete nelle loro ricerche organizzative e socio economiche. In senso generale ne ricorderò due che sono stati fondamentali nello studio delle organizzazioni complesse. Mi riferisco in particolare al fisico Fritjof Capra, il quale ha fra l'altro pubblicato nel 1997 *La rete della vita*<sup>2</sup>, e a Manuel Castells con la sua monumentale opera del 2000 su *La nascita della società in rete*<sup>3</sup>.

Anche in Italia si è prodotta su questo tema un'ingente letteratura: in particolare il prof. Federico Butera ha scritto diversi libri dai titoli significativi che raccontano la difficile strada percorsa. Da *Frantumi ricomposti* del 1972<sup>4</sup> – un saggio nel quale si discuteva la crisi del taylorismo-fordismo – all'*Orologio e l'organismo* del 1984<sup>5</sup> – dove si analizzavano le caratteristiche evolutive dell'impresa – per terminare con *Il castello e la rete* del 1990<sup>6</sup>, saggio nel quale si perveniva finalmente al concetto di impresa rete e dunque di impresa non più chiusa nel suo castello che l'isolava dal resto del mondo.

Io stesso ho seguito un complesso itinerario di indagine e di ricerca che mi ha portato a pubblicare diversi saggi fra i quali ricordo i più recenti: *Introduzione ai sistemi organizzativi*<sup>7</sup>, *Le imprese rete*<sup>8</sup> e *Natura e spirito dell'impresa*<sup>9</sup>.

<sup>1</sup> Si può riguardare l'indice del libro di Gareth Morgan, *Images. Le metafore dell'organizzazione*, FrancoAngeli, Milano, 1997.

<sup>2</sup> Fritjof Capra, *La rete della vita*, Rizzoli, Milano, 1997.

<sup>3</sup> Manuel Castells, *La nascita della società in rete*, Università Bocconi, Milano, 2000.

<sup>4</sup> Federico Butera, *I frantumi ricomposti*, Marsilio, Venezia, 1972.

<sup>5</sup> Federico Butera, *L'orologio e l'organismo*, FrancoAngeli, Milano, 1984.

<sup>6</sup> Federico Butera, *Il castello e la rete*, FrancoAngeli, Milano, 1990.

<sup>7</sup> Gianfranco Dioguardi, *I sistemi organizzativi*, Bruno Mondadori, Milano, 2005.

<sup>8</sup> Gianfranco Dioguardi, *Le imprese rete*, Bollati Boringhieri, Torino, 2007.

<sup>9</sup> Gianfranco Dioguardi, *Natura e spirito dell'impresa*, Donzelli, Roma, 2007.

Ma torniamo allo scenario ambientale e alle sue connotazioni più significative.

Oggi l'ambiente socioeconomico è condizionato dalla presenza di due situazioni che in larga misura lo caratterizzano. In primo luogo si assiste a una rilevante diffusione dell'informatica ovvero, più in generale, a un sempre maggiore utilizzo nelle organizzazioni delle alte tecnologie, fra le quali assumono un ruolo prioritario l'informazione e la comunicazione. Nel contesto che ne consegue spiccano per importanza le interazioni fra individui, quindi fra individui e macchine elettroniche che costituiscono strane coppie operative – oramai nuove unità di indagine in tutte le organizzazioni – e, infine, le interazioni fra gli stessi computer.

In secondo luogo è venuto a determinarsi un clima generalizzato di benessere presente oramai su tutti i mercati – sui mercati globali, cioè – nei quali va sviluppandosi una forte concorrenza imprenditoriale in grado di trasformare la qualità della domanda rendendola non più soltanto passiva fruitrice dell'offerta. Infatti, grazie all'ampia disponibilità di opzioni qualitative l'utilizzatore consumatore assume il nuovo ruolo di vero e proprio committente in grado di decidere sulla qualità da scegliere, spesso imponendo preliminarmente alla transazione le proprie esigenze. Ne consegue che l'offerta, per restare competitiva e dunque per poter soddisfare le diverse richieste, deve sapersi adeguare in tempo reale ai desideri del consumatore. Ma non solo – si deve anche tener conto del fatto che il prodotto oggetto dell'offerta va sempre più connotandosi come un vero e proprio servizio reso al cliente, caratterizzandosi con una crescente e sempre più variegata complessità che rende necessaria un'assistenza imprenditoriale continua, dunque attiva e operativa anche dopo l'avvenuta transazione economica, con processi che potremmo assimilare a una sorta di manutenzione programmata dei prodotti o servizi offerti e venduti.

In particolare, queste situazioni hanno provocato una rivoluzione assai significativa, che impone sensibili cambiamenti nell'universo delle imprese e specificatamente nel modo con il quale gestire la contrattualistica. Un discorso, questo, che ha una valenza del tutto generale e che può essere riferito anche all'ambito delle amministrazioni pubbliche.

Le mutate regole del gioco imprenditoriale hanno reso necessario ricercare nuove ispirazioni al fine di disegnare forme organizzative adeguate alle diverse esigenze di struttura e di competizione sui mercati globali, escogitando metodi di indagine utili nelle situazioni emergenti.

Nella ricerca di un metodo di lavoro torna molto utile la splendida intuizione di Galileo Galilei quando elaborò il suo "metodo scientifico". Vale la pena rileggere la celebre affermazione di questo grande scienziato tratta

dal suo *Il Saggiatore*, del 1623, che ben chiarisce le modalità di sviluppo del concetto stesso di scienza: “La filosofia è scritta in questo grandissimo libro, che continuamente ci sta aperto innanzi agli occhi (io dico l’universo), ma non si può intendere se prima non si impara a intender la lingua, e conoscer i caratteri né quali è scritto. Egli è scritto in lingua matematica, e i caratteri son triangoli, cerchi e altre figure geometriche, senza i quali mezzi è impossibile a intendere umanamente parola; senza questi è un aggirarsi vanamente per un oscuro laberinto”<sup>10</sup>.

Quanto al contesto delle organizzazioni – tipica espressione di un ambito sociale – per utilizzare al meglio il metodo galileiano si può ricercare l’ispirazione osservando la natura del vivente piuttosto che il mondo inanimato della fisica. Ecco allora che per le interazioni descritte, fra loro intersecate in un continuo e complesso reticolo, si propongono forme naturali sintomatiche: la “ragnatela” sapientemente intessuta dal ragno che poi la sa governare, mette bene in evidenza come attraverso di essa il protagonista definisca lo spazio organizzato di propria pertinenza nel cui ambito saprà esprimere la propria *governance* operativa e decisionale. Ma anche un polipo appena pescato, osservato in controluce al sole del tramonto, fa risaltare la vera e propria “rete” che si sviluppa appena sotto la sua testa per formare una membrana che dà poi origine ai tentacoli estremamente mobili, disposti nel loro insieme in modo da organizzare una rete virtuale in grado di governare lo spazio marino circostante dove si manifesteranno concretamente le decisioni finalizzate a garantire la sopravvivenza e lo sviluppo dell’intero organismo.

In entrambi i casi prevale dunque l’immagine reticolare con la sua capacità di adattamento e quindi con il suo saper disegnare e delimitare il territorio di pertinenza dominato da una flessibilità operativa efficace ed efficiente. Detto altrimenti, la rete che si manifesta nel mondo biologico si presenta come *net* o *network*, ovvero come un insieme di caratteri relazionali fra singoli elementi o nodi fra loro collegati e, nello stesso tempo come *web* – trama reticolare nelle sue caratteristiche sistemiche di comportamento complessivo governate dallo *spider*, ovvero dal ragno o dalla testa che propone le decisioni vitali.

Si possono mutuare queste forme alle organizzazioni produttive operanti nel mondo dei computer e delle *high technologies*, e definire dunque “*imprese rete*” le sue istituzioni più tipiche. Si delinea allora anche la connotazione stessa di impresa rete che in senso del tutto generale si presenta come un’organizzazione costituita da una rete di tecnologie prevalente-

<sup>10</sup> Galileo Galilei, *Il Saggiatore*, in *Opere*, Utet, Torino, 1980, pp. 631-632.

mente informatiche e dei relativi apparati (i computer e i robot) guidate da una rete di individui che operano alla stregua di “imprenditori di se stessi”, in quanto capaci di esprimersi attraverso una rete di decisioni operative che essi stessi determinano.

L’impresa rete per ampliare la propria flessibilità supera la logica tayloristico-fordista del *make*, ovvero del fare tutto in casa, privilegiando la strategia del *buy*, dell’acquisire cioè all’esterno tutti i possibili fattori produttivi. Così, nell’area produttiva si è in presenza di una rete di imprese di indotto che nel loro insieme configurano, con l’unità di riferimento, quella che possiamo definire una “macroimpresa”. A essa spesso corrisponde a valle una struttura speculare costituita da una rete di clienti fra loro interconnessi dall’organizzazione della funzione “vendite”, o più in generale dal “marketing” aziendale – funzioni entrambe delegate a coordinare la rete di clienti mediante appositi processi di *governance*.

Nella macroimpresa, i rapporti fondamentali a monte con le imprese dell’indotto e quelli ancora più importanti a valle con i clienti che operano alla stregua di veri e propri committenti, sono regolati da contratti. Il qual fatto nel 1989 ha indotto Oliver E. Williamson, un grande studioso delle organizzazioni transazionali – allievo del premio Nobel Ronald Coase che per primo si interessò alla natura dell’impresa da un punto di vista delle transazioni – a scrivere in collaborazione con Masahito Aoki e Bo Gustafson un importante libro dal titolo assai significativo: *The Firm as a Nexus of Treaties*<sup>11</sup>, cioè *L’impresa come insieme di contratti*.

Due autori italiani – Pietro Romano e Pamela Danese – in un loro saggio sulla *Supply Chain*, così introducono l’argomento: “La teoria delle transazioni o economia dei costi di transazione, elaborata inizialmente da Williamson (1975, 1985), ha interessato l’intero dibattito organizzativo a partire dalla metà degli anni Settanta. L’unità elementare di analisi della teoria delle transazioni non è più, come nell’economia neoclassica, il bene prodotto, ma diventa la transazione, intesa come il trasferimento di un bene o di un servizio, attraverso un’interfaccia tecnicamente separabile, che comporta uno scambio di valori tra le parti”<sup>12</sup>.

In particolare Williamson propone immediatamente, come unità d’analisi, il concetto di “transazione”. Nel suo *I meccanismi di governo* così scrive: “L’unità di analisi è la transazione (mentre l’ortodossia s’interessa ai beni e servizi compositi). Nel caso classico della produzione degli spilli, oggetto dell’analisi diventa come organizzare (più in generale, governare)

<sup>11</sup> Citato in Gianfranco Dioguardi, *Le imprese rete*, cit., p. 30 in nota.

<sup>12</sup> Pietro Romano, Pamela Danese, *Supply Chain Management. La gestione dei processi di fornitura e di distribuzione*, McGraw-Hill, Milano, 2006, p. 79.