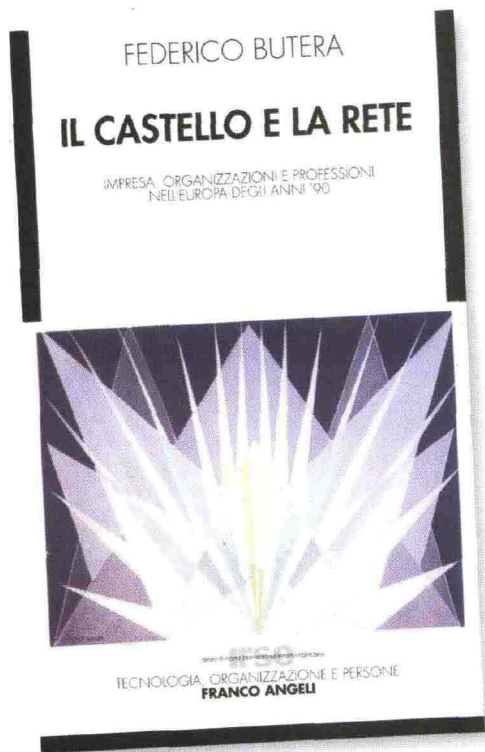


APPROFONDIMENTO a cura di Giulia Massini



## Chi era scettico sulla Rete?

Introducendo il termine Rete, Federico Butera smascherava la cultura obsoleta che aveva accompagnato l'industrializzazione fino agli anni '90. Oggi il suo saggio continua a essere letto. E invita a riflettere su previsioni già avverate

**C**orreva l'anno 1990, quando per la prima volta si dava alle stampe "Il castello e la rete" di Federico Butera. Diciotto anni dopo questo fortunato volume resta fortemente attuale, tanto che la **Franco Angeli** lo ristampa. Quando, però, apparve per la prima volta il suo impatto sul pubblico degli interessati fu problematico. Perché anticipava l'evoluzione del management così come lo conosciamo, quel mondo di sistemi economici reali che avrebbe presto elaborato le strategie d'impresa direttamente sulle reti virtuali. Aveva dunque il carattere di un manifesto, stilato per annunciare che l'epoca del taylorismo e del fordismo poteva considerarsi conclusa e che stavano emergendo modelli alternativi, dei quali si richiedeva un'analisi urgente e approfondita. L'economia della produzione di massa si svincolava dal suo carattere monolitico, orientandosi sulla flessibilità e la varietà dei prodotti e dei servizi. Le imprese si sentivano investite di una sfida nuova: modificare la produzione, i mercati e anche le strutture. Era in atto un processo inesorabile di terziarizzazione, nell'ambito del quale i servizi prendevano il posto dei prodotti. La terza rivoluzione, insomma, quella dell'informatica, era già cominciata. E Federico Butera fu uno dei primi ad accorgersene. «Ci aspettavamo una crescita vertigi-

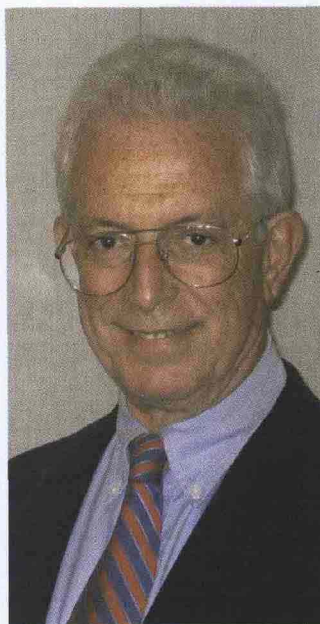
nosa di connettività – spiega Butera – anche se in quegli anni non c'era il web e nemmeno i social network, lavoravamo già con la posta elettronica». Dopo un primo capitolo che annuncia i cambiamenti tecnologici più importanti, individuando nelle tecnologie informatiche non tanto uno strumento per ridurre i costi, bensì una componente strategica del fare impresa, il libro passa a descrivere un nuovo modello di impresa, che renderà celebre questo lavoro di Butera. Si tratta dell'impresa rete o della rete d'impresa. «In quegli anni stavano avvenendo alcuni processi di outsourcing, presi di mira spesso dall'opinione pubblica e sindacale il cui pensiero, ancora im-preparato alla rivoluzione che stava avvenendo, criticava all'impresa ciò che considerava un tentativo di licenziare la manodopera. Il libro spiega che non è così – continua Butera – che si trattava di una mutazione profonda dell'impresa, in cui solo il 10-15% dei processi produttivi e commerciali sarebbe stato eseguito in azienda, mentre il resto demandato a produttori più specializzati e più esperti, distribuiti in tutto il mondo». Una tesi che suscitò non poche polemiche. Ciò che avrebbe trovato conferma nei fatti di lì a pochi anni, sembrava invece ancora futuristico. «Nel secondo capitolo, parlando dei modelli di impresa, sono incappato in un'altra "eresia": si parlava

## IL PROFESSORE MILITANTE

Federico Butera è professore ordinario di Sociologia dell'organizzazione all'Università di Milano-Bicocca. Per 12 anni è stato titolare della stessa cattedra all'Università La Sapienza di Roma. Nel 1999-2000 è stato Visiting Scholar alla Sloan School del Mit di Cambridge Mass e ha insegnato al Politecnico e alla Statale di Milano. Fondatore nel 1974 e da allora presidente dell'Istituto Irso (Istituto di Ricerca intervento sui sistemi organizzativi) e della società di progettazione, consulenza e formazione "Butera e Partners". Ha ricevuto incarichi tra organismi internazionali e tra diverse istituzioni italiane. È presidente di Assoconsult, l'Associazione delle Società di Consulenza di Direzione.

Dirige il master per e-organization designer dell'Università di Milano Bicocca.

Studioso e docente, ma anche progettista di organizzazioni complesse, è stato fra i protagonisti internazionali del cambiamento dell'impresa e del lavoro fin dagli anni '70. Ha firmato progetti anticipatori sull'organizzazione, il lavoro e la formazione in grandi organizzazioni italiane nell'industria. Ha pubblicato in Italia e all'estero venticinque libri e oltre cento saggi. I suoi volumi più noti sono "I frantumi ricomposti" (1972), "L'orologio e l'organismo" (1984), "Automation and work design" (1984), "I lavoratori della conoscenza" (1998) e "Il Campanile e la Rete" (2001).



### IL CASTELLO E LA RETE

Federico Butera

Franco Angeli, 2008 pp.235 (euro 20,00)

dei distretti, in quegli anni. Ma era considerato eretico associare la grande impresa che si frazionava e diventava rete, ai distretti in cui le Pmi si collegano tra loro, non dividendo la proprietà ma i processi». La reazione di coloro che intendevano il distretto come una sorta di alternativa ai modelli tradizionali del capitalismo internazionale, fu dura. Dal punto di vista organizzativo, invece, le cose non cambiavano molto: sia l'impresa rete che una rete di imprese si fondano su una serie di legami forti di cui i costi di transazione e di informatica sono quelli più importanti, ma in cui contano anche quelli di carattere etico, di carattere espressivo e culturale. L'altro valore fondamentale è che il governo di questa rete richiede capacità gestionali e imprenditoriali specifiche. «Stavo cercando una nuova grammatica per descrivere questi fenomeni. Nell'impresa rete bisognava partire da zero. In quegli anni indicai una nuova scienza della gestione dell'impresa, un nuovo modo di disegnare e progettare il management». Anche l'Italia, oggi, superati gli iniziali scetticismi, ha conosciuto modelli di successo, da esportare nel resto d'Europa. Si prenda l'esempio della Lotto, un'azienda fallita perché sottoposta alla concorrenza della produzione cinese da una parte e di un gigante come la Nike dall'altra. «Quando si ripensò l'impresa –

spiega Butera – la Lotto lasciò in Veneto la testa, distribuendo la sua capacità produttiva a fabbriche di tutto il mondo. La scelta fu poi di concentrarsi su una nicchia, quella delle scarpe da calcio, valorizzando un capitale sociale straordinario che è la passione degli italiani per questo sport, argomento per cui l'Italia è credibile nel mondo».

I problemi del management del futuro non saranno più dunque quelli di conoscere le giuste strategie e i nuovi campi di intervento. La maggior parte delle imprese italiane conosce le nozioni di passione e competenza che "Il castello e la rete" proponeva ormai quasi vent'anni fa. «La partita per l'Italia – spiega Butera – si gioca su due fronti: diffondere e far assimilare una nuova cultura e pratica manageriale anche alle imprese che sono più a rischio. L'85% dell'occupazione italiana è nelle mani di imprenditori abili che spesso non riescono a passare il loro sapere ai figli. I corsi di formazione per questi successori e per le pubbliche amministrazioni sarebbero utili. Occorre inoltre cessare di basarsi sugli esempi delle multinazionali americane. Bisogna raccontare, invece, storie vere». Ecco il nuovo campo di indagine che il professore vorrebbe vedere finanziato dal ministero, un lavoro di raccolta delle storie delle aziende italiane che ce l'hanno fatta.