

INTRODUZIONE:  
PERCHÉ RIFLETTERE SULLE TRASFORMAZIONI DEL LAVORO

di Paolo Gubitta e Giovanni Masino

*Economia e società regionale* è una rivista che *per natura* studia il lavoro e le modalità per la sua valorizzazione e la sua tutela. Anche recentemente, è stato dato spazio a questo tema, in riferimento all'evoluzione della rappresentanza (n. 4-2009, a cura di Vladimiro Soli), alla nascita di nuove imprese (n. 1-2012, a cura di Andrea Furlan e Roberto Grandinetti) e al cambiamento del modello veneto (n. 2-2010 a cura di Bruno Anastasia e Enzo Rullani).

Ciò nonostante, ci è sembrato necessario proporre una riflessione approfondita sulla *natura* dei lavori tradizionali e nuovi e sull'*evoluzione* che alcuni di essi hanno subito a partire dalle due rivoluzioni di fine secolo, la diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione e l'ingresso nell'economia della conoscenza, che hanno modificato in modo irreversibile il rapporto tra lavoro e impresa e il modo in cui il lavoro si esprime dentro l'impresa e nella società. Nell'ormai lontano 1997, il sociologo Aris Accornero nel suo *Era il secolo del lavoro* sottolineava che il *Lavoro* protagonista del Novecento era stato quello industriale-manifatturiero, manuale, tutelato, uniforme e uniformante, definibile al maiuscolo, al singolare e al maschile. A cavallo del nuovo secolo, si stava passando ai *lavori*, sempre più diversi e sempre meno protetti, definibili al minuscolo e al plurale, dove il plurale si riferisce al genere, all'etnia, alla fascia di età anagrafica, alle modalità di erogazione.

Oggi questa trasformazione può dirsi (quasi) compiuta: per *fotografarla*, abbiamo lavorato su quattro dimensioni.

La prima riguarda il contenuto *imprenditoriale* del lavoro. Su questa rivista è stata prestata molta attenzione alle varie forme del lavoro e alle loro espressioni nell'impresa, ma si è lavorato meno per capire coloro che *domandano, impiegano e retribuiscono* il lavoro: gli imprenditori. Ed è emblematico che anche in una recente ricerca raccolta in un volume pubblicato nel 2005 con i tipi di Ediesse dal titolo *Il lavoro che cambia. La più vasta ricerca sui lavoratori italiani* (curato da Mimmo Carrieri, Cesare Da-

miano e Bruno Ugolini), di imprenditorialità e lavoro imprenditoriale ci sia poco o nulla. Noi pensiamo che *i conti si facciano con l'oste*. A questo tema è dedicato il saggio di Paolo Gubitta.

La seconda dimensione è quella *temporale*, che distingue le modalità di impiego del lavoro tra temporanee e stabili. Il tempo struttura la vita e il lavoro, è *carico* di implicazioni gestionali, è strettamente legato al contesto tecnologico e istituzionale, come ci dicono Giovanni Masino e Domenico Berdicchia nel loro contributo. Con la variabile temporale, però, entra in gioco anche l'annoso problema dei lavori intermittenti e a geometria variabile, di quelle persone che collezionano esperienze non sempre tra loro collegate da un comun denominatore professionale e di sviluppo. Non ci siamo però focalizzati sull'approfondimento delle conseguenze di questo fenomeno: lo spunto ci è servito per convincere Giorgio Gosetti a proporci una riflessione sulle implicazioni che tutto ciò ha sulle *metriche* della qualità della vita lavorativa.

La terza dimensione è quella *spaziale*, che ci porta a leggere le trasformazioni del lavoro nel contesto più ampio della globalizzazione dell'economia e dei mercati e a confrontarci con culture diverse, *concezioni del lavoro* diverse, regimi giuslavoristici e istituzionali specifici. Il lavoro di Silvia Foffano e Alice Bussolaro fa luce su questi aspetti.

La quarta dimensione può essere definita *intrinseca* e distingue tra il lavoro percepito come *produttivo*, perché è evidente e misurabile il valore che genera, da quello considerato (per molto tempo) *improduttivo*, magari solo per il fatto che mancavano strumenti concettuali per descriverlo, rappresentarlo, impiegarlo, valorizzarlo e tutelarlo. Marco Cerri ci introduce all'affascinante tema del lavoro sociale, che per noi curatori chiude questo numero monografico, ma apre per tutti un *nuovo mondo* da studiare.

di Paolo Gubitta

## Premessa

L'imprenditorialità e la funzione che essa assolve all'interno delle organizzazioni economiche sono stati oggetto di accesi dibattiti tra storici economici, giuristi, sociologi, economisti e studiosi di *management* (Swe-dberg, 2000).

Negli ultimi anni, si è diffusa l'idea dell'*entrepreneurial society* (Au-dretsch, 2007), in cui alcune delle caratteristiche dell'imprenditorialità escono dai ristretti confini delle organizzazioni economiche, per invadere l'intera società nelle sue varie espressioni (cultura, arte, politica, salute, benessere), introducendo l'adozione di comportamenti spiegabili solo in parte con la ricerca di ricompense economiche (Frey, 1997).

La letteratura è stata un po' meno ricca, quando si è trattato di mettere a fuoco il lavoro imprenditoriale, ovvero il contributo del ruolo dell'imprenditore, di cui è più difficile coglierne i contorni (Berta, 2004: 9). Quando si entra nelle dinamiche organizzative, infatti, è quasi inevitabile che nel discorso sul lavoro imprenditoriale si inseriscano le questioni attinenti alla *proprietà*, e quindi ai processi di governance e di controllo, e alla *direzione*, e quindi ai contenuti del lavoro manageriale.

Ciò nonostante, in questo saggio proverò a mettere a fuoco in che modo l'imprenditore apporta *valore* nell'impresa. Nella prima parte, illustro alcune teorie sull'imprenditorialità. Le ho selezionate con criterio ma in modo *apertamente strumentale*, al fine di cogliere la transizione dall'idea di imprenditorialità come attitudine individuale a quella di opportunità imprenditoriale. Nella parte centrale del lavoro, contestualizzo il ruolo dell'imprenditore in quelle che ho definito *l'era del controllo* e *l'era dell'accesso*. Infine, discuto le implicazioni che questo cambiamento può avere dentro le organizzazioni.

## 1. Siam tutti potenzialmente imprenditori, ma solo in teoria

L'imprenditorialità come *distruzione creatrice* ereditata dal pensiero schumpeteriano (1942) è il punto di ancoraggio fondamentale per affrontare il tema del lavoro imprenditoriale. Per Schumpeter, la propensione alla scoperta e all'attuazione di nuove combinazioni dei fattori di produzione, con il conseguente stimolo all'innovazione e alla generazione di valore, è un'*attitudine individuale* che non dipende dalla posizione occupata nella gerarchia aziendale. In altre parole, la funzione imprenditoriale non è prerogativa del capitalista, del *manager* o di qualsivoglia altra figura: siamo tutti potenzialmente *imprenditori*. Anche per Kirzner (1973; 1997), l'essenza dell'imprenditorialità è un'*attitudine individuale*. In questo caso, si tratta dell'*alertness*, ovvero di quella *vivace e pronta vigilanza* che consente di riconoscere, cogliere e sfruttare le opportunità che nascono nell'ambiente (economico e sociale). In questo filone di studi, l'atto imprenditoriale non si identifica necessariamente nell'invenzione di beni, servizi o processi che prima non esistevano, quanto nel riuscire a identificare occasioni già presenti, ma non ancora percepite da altri imprenditori come opportunità di crescita e di benessere (Berta, 2004, p. 72).

Ci sono altri studi che ribadiscono che le *attitudini individuali* sono alla base del fenomeno imprenditoriale (tra gli altri: Lee e Venkataram, 2006; Townsend, Busenitz e Arthurs, 2008; Forbes, 2004) e che rendono molto affascinante l'idea che alla fine *siam tutti potenzialmente imprenditori*. Ma è esperienza comune e diffusa verificare che nei fatti riescono a diventare imprenditori solo quelli che hanno o riescono ad avere i mezzi per trasformare tali attitudini in nuovi prodotti, servizi e processi, a portarli sul mercato e a realizzare quel *giusto profitto* che poi rinforza il circolo virtuoso.

Con i lavori di Shane (2001), gli studi sull'imprenditorialità spostano l'accento sui fattori che potenziano la capacità di scoprire le opportunità e per questa via aumentano la probabilità che una persona diventi *un imprenditore per davvero*. Sfuma il ruolo totalizzante che le *attitudini individuali* avevano in Schumpeter e Kirzner, per lasciare spazio all'accesso alle informazioni che servono per individuare e stimare le opportunità. Le implicazioni non sono marginali. I cambiamenti tecnologici, istituzionali o competitivi generano opportunità imprenditoriali che alcuni vedono e altri ignorano: da un lato, coloro che hanno già sviluppato particolari conoscenze grazie agli investimenti specifici in capitale umano e all'esperienza professionale avranno un *potenziale vantaggio* nella scoperta di opportunità in certi ambiti; dall'altro, l'eccessiva specializzazione può anche precludere la possibilità di identificare e confrontare le opportunità disponibili. Sono le strutture cognitive esclusive di ogni persona, frutto anche delle passate

esperienze, che contribuiscono a modellare la percezione dell'ambiente esterno (Baron, 2012).

In definitiva, diminuisce (ma non si annulla) il peso delle *attitudini* (che tendono ad essere innate e difficilmente trasferibili o ereditabili), si consolida l'importanza degli *skill* e delle conoscenze (che sono acquisibili con percorsi formativi formalizzati o *on the job*), e si fa strada l'idea che per scoprire le opportunità imprenditoriali conti anche la possibilità di accedere a dati e informazioni sul mercato e sulle sue dinamiche (che spesso dipendono dalla *posizione* occupata nella società o nell'impresa).

Il dibattito scientifico ha prodotto molti altri studi per spiegare le *mille sfaccettature* dell'imprenditorialità. Ma come ho detto in *Premessa*, l'obiettivo di questo saggio non è proporre una *literature review*: questi spunti mi servono per introdurre il tema del lavoro imprenditoriale.

## 2. Il ruolo dell'imprenditore quando c'era l'ossessione del controllo

Quando si passa dalla definizione di imprenditorialità all'analisi del lavoro imprenditoriale, la questione si fa per certi aspetti semplice e lineare. Dentro le organizzazioni economiche, le persone contano di più o di meno in relazione alla qualità e alla rilevanza delle risorse che esse apportano. Per almeno un secolo, con la parola imprenditore ci si è in realtà riferiti alla figura dell'imprenditore-proprietario-*manager*, a quella dell'imprenditore-proprietario che si avvaleva anche di *manager* per far fronte alla complessità gestionale, o più semplicemente alla figura del proprietario senza altre specificazioni.

Lungi dall'essere ideologica, l'associazione tra imprenditorialità e proprietà si può spiegare per via *tecnologica*. In un mondo nel quale la tecnologia è intrusiva, cioè le informazioni e i dati rilevanti per svolgere in modo efficace ed efficiente un'attività sono incorporati e memorizzati nelle *macchine* e nelle procedure, non ci sono tante alternative: è il capitale finanziario la risorsa veramente critica per garantire il buon funzionamento dei processi caratteristici e per fronteggiare il rischio d'impresa.

Quando il mondo era fatto *prevalentemente* così, la buona gestione dell'impresa era garantita da tre funzioni, descritte senza ambiguità nel ben noto lavoro seminale di Berle e Means (1932, trad. it. 1966):

- partecipare con un interesse economico all'andamento dell'impresa (*proprietà*);
- avere un potere sull'impresa (*controllo*);
- agire nell'interesse dell'impresa entro di essa e verso terzi (*direzione*).

La titolarità di queste funzioni può essere affidata ad uno o più soggetti,

con o senza quote di partecipazione al capitale. Si parla di impresa *monolitica*, quando tutte le funzioni indicate da Berle e Means sono concentrate nelle mani di un'unica persona, che è appunto il proprietario-imprenditore-*manager*. In questo contesto, il successo dell'impresa è subordinato al fatto che l'unico responsabile posseda i tratti basilari dell'imprenditorialità:

- sensibilità nel percepire e interpretare bisogni ancora latenti;
- abilità di immaginare e poi realizzare prodotti o servizi per soddisfare questi bisogni;
- capacità di inventare nuove tecnologie, nuovi processi produttivi e distributivi;
- capacità di impostare, plasmare e reimpostare le strategie dell'impresa.

In definitiva, nell'impresa *monolitica* proprietà e imprenditorialità sono necessariamente congiunti.

Tale struttura trova un ineludibile vincolo nelle dimensioni dell'organizzazione: la crescita della numerosità e della complessità delle operazioni da gestire, impone di delegare almeno le decisioni di ordinaria amministrazione, continuando a mantenere per sé quelle strategiche. Il passaggio all'impresa *duale* risente non solo della dimensione aziendale, ma anche:

- del fatto che l'imprenditorialità è una risorsa con un elevato grado di specificità e quindi difficilmente trasferibile e riproducibile (Costa, 2012);
- dell'allargamento del numero di finanziatori dell'impresa, non sempre interessati al diretto controllo della stessa (*absentee property*) o impossibilitati a farlo, in quanto possessori di quote di minoranza.

In termini operativi, ciò vuol dire che le funzioni indicate da Berle e Means sono esercitate da tre gruppi di soggetti distinti: i proprietari, il gruppo di controllo, i *manager*. La posizione dei primi (i proprietari) si è ridotta alla titolarità di un complesso di interessi, di fatto e di diritto nell'impresa, mentre il gruppo di controllo è in grado di esercitare di diritto e di fatto poteri su di essa (Berle e Means, 1932, trad. it. 1966). Tale separazione fa emergere il problema derivante dalla possibile non coincidenza degli interessi dei proprietari in minoranza rispetto al ristretto gruppo di proprietari che detiene il controllo e influisce sull'andamento della gestione. D'altro canto, i *manager* nominati dal gruppo di controllo rappresentano coloro che concretamente decidono per raggiungere gli obiettivi dell'impresa, diventando una entità capace di svolgere per impulsi propri una attività di tipo imprenditoriale (Costa, 1992). Nei confronti di queste figure, il problema più rilevante è dato dal controllo del loro operato. Infat-

ti, se esistono delle asimmetrie informative, c'è il rischio che il *manager*, il cui comportamento non può essere facilmente verificato, compia delle azioni inefficienti o distorca le informazioni in suo possesso.

È sulla base di questa progressiva separazione della proprietà che emerge l'*ossessione del controllo*, che ha attratto per molto tempo l'interesse degli studiosi per definire le strutture di governo più idonee a soddisfare tale bisogno. In tutto questo ragionamento, però, la figura dell'imprenditore e il ruolo che svolge nell'impresa rimangono sfocati, ovvero vengono fagocitati dal maggiore interesse (anche ideologico) esercitato da proprietà, controllo e direzione.

Il dibattito sul *lavoro imprenditoriale* ha avuto un'impennata tra gli anni Settanta e Ottanta, con i contributi di alcuni economisti e storici economici. In questa sede, sono di particolare interesse il botta e risposta tra Marglin (*A che servono i padroni*) e Landes (*A che servono veramente i padroni*).

In due saggi pubblicati nel 1976 e nel 1984, Marglin, esponente degli economisti radicali, afferma che storicamente l'organizzazione gerarchica del lavoro non si è affermata in quanto più efficiente di altri sistemi organizzativi e che l'origine e il successo della fabbrica non sono dovuti alla sua superiorità tecnologica, bensì alla sostituzione del capitalista al lavoratore nel controllo della produzione e dell'entità della stessa (Marglin, 1976, trad. it. 1987: 15). Per Marglin, quindi, l'impresa capitalistica è una organizzazione gerarchica *artificiale* e *parassitaria*, che ha il solo scopo di provvedere all'accumulazione di capitale. Si tratta di un'organizzazione *artificiale*, in quanto il capitalista impone la specializzazione, separa le mansioni assegnate a ciascun operatore e riesce così a garantirsi di rimanere indispensabile al processo produttivo, in quanto integratore delle diverse parti di un prodotto per il quale esiste un vasto mercato (Marglin, 1976, trad. it. 1987: 22-23); si tratta di una struttura *parassitaria*, poiché i capitalisti incassano profitti senza partecipare al processo produttivo: essi, infatti, si limitano a fornire capacità organizzativa, la quale però non dovrebbe essere remunerata (Marglin, 1984, trad. it. 1987: 61-62). In sostanza, il successo della gerarchia piramidale, ossia della relazione di autorità, non si fonda sulla sua intrinseca superiorità rispetto ad altre forme, ma trae origine da una diseguale distribuzione della conoscenza nel mercato e dall'uso che viene fatto di tale conoscenza, al fine di creare delle *rendite di posizione*.

La costruzione di Marglin viene criticata da Landes, che in un saggio del 1986 mette in discussione buona parte delle sue affermazioni e, per quanto concerne l'aspetto che qui interessa, riconosce il ruolo svolto dal proprietario-imprenditore-*manager*.

«... la funzione dell'imprenditore era fondamentale... Dalla sua posizione strategica solo lui era in grado di percepire la necessità e le occasioni del cambiamento tecnologico, perché solo lui conosceva la situazione a monte e a valle, oltre che i concorrenti su entrambi i versanti. Non tutti i capitalisti seppero interpretare bene questa parte: è per questo che esiste la concorrenza negli affari. Molti, però, e tra questi alcuni che non possedevano le competenze tecniche per trovare rimedi, riuscivano meglio di altri a cogliere le occasioni; e, quand'era necessario, potevano sempre ingaggiare l'assistenza tecnica. Si noti che a volte il ruolo dello stratega veniva interpretato da altri, non dai proprietari dell'impresa ma da amministratori o anche... da banche di investimento che finanziavano l'operazione e avevano accesso a una riserva di informazioni più vasta di quella di cui poteva disporre anche il migliore degli amministratori... Ma il ruolo (*dello stratega*) esiste, e per avere la visione d'insieme impossibile al livello dell'officina occorre essere collocati abbastanza in alto» (Landes, 1986, trad. it. 1987: 112-113).

Le argomentazioni di Landes oltre a fare luce sulle ragioni che giustificano il ruolo direttivo e lo sviluppo gerarchico dell'impresa, riportano l'attenzione sul contributo specifico che l'imprenditore apporta all'impresa di cui è proprietario e permettono di dare il giusto peso alla conoscenza e alla competenza, da cui trae origine *effettivamente* il potere imprenditoriale e direttivo.

Per concludere questa prima parte dell'analisi, possiamo dire che anche nell'era del controllo, il ruolo del proprietario-imprenditore era ben definito. In termini funzionali, e non ideologici, i proprietari-imprenditori servono *davvero* perché aggiungono valore alla combinazione economica, che può anche essere lasciata gestire ad altri. In sintesi, il proprietario-imprenditore *sa farsi le domande giuste* e con le risorse economiche e finanziarie che possiede è anche in grado di organizzare le attività per trovare le risposte (prodotti, servizi, processi) a tali domande.

Ma c'è un però.

### **3. Se la proprietà si separa dall'imprenditorialità**

Il contributo di Landes è importante perché ci esorta a non prendere *fischi per fiaschi*, a non confondere l'imprenditore-proprietario con chi è solo proprietario.

Appunto, è proprio questo il nocciolo della questione. L'era del controllo si è consolidata nel lungo periodo in cui si assisteva alla progressiva e ineludibile separazione tra proprietà, controllo e direzione. Cosa succede quando invece la proprietà si separa dall'imprenditorialità *à la* Schumpeter, Kirzner o Shane che dir si voglia?

Da parecchi anni, alcuni studiosi della Banca d'Italia stanno analizzando le dinamiche delle imprese italiane (la crescita, la *governance*, l'innovazione, le dinamiche settoriali) e in uno dei lavori di qualche anno fa (Bianco *et al.*, 2005), si affronta in modo esplicito l'argomento che ho appena introdotto, ovvero la separazione tra imprenditorialità e proprietà:

«[...] la ripresa dello sviluppo richiederebbe, oggi in Italia, una riallocazione di risorse verso soggetti in grado di gestire le tecnologie più moderne, di riorganizzare le imprese, di facilitare una transizione verso nuovi settori. [...] I controllanti che in passato sono stati capaci di fondare e di avviare l'impresa potrebbero non essere i più adatti a favorire la trasformazione tecnologica e organizzativa e il salto di scala richiesti dal nuovo contesto concorrenziale. Una questione centrale è stabilire per quale motivo gli imprenditori italiani si mostrino così riluttanti ad aprire gli assetti di governo delle proprie imprese e a ricorrere al mercato azionario per finanziare la crescita, nonché a cedere il controllo nell'eventualità in cui non sia più efficiente mantenerlo. La ragione potrebbe essere di carattere culturale e antropologico [...]. Il permanere del "senso di famiglia" nel DNA degli imprenditori italiani potrebbe essere alla base di questa spiegazione. [...] Certo la cultura è parte essenziale del comportamento degli individui. Ma è nostra convinzione che ci sia una spiegazione alternativa. Questa potrebbe risiedere nel fatto che alle radici del "malanno" industriale italiano, ci sia ancora – nonostante le numerose riforme realizzate nello scorso decennio – un problema di inefficiente governo societario» (pp. 35 e ss.)

È noto che un'economia cresce di più e meglio quando è dotata di meccanismi istituzionali che portano i capitali verso gli individui che hanno buone idee, verso le *persone adeguate*, ovvero quelle che, indipendentemente dalla famiglia in cui sono nate, esprimono idee e progetti meritevoli. Tali meccanismi dovrebbero agire in due direzioni. Da un lato, si dovrebbero sostenere iniziative a favore sia della nuova imprenditorialità sia dello sviluppo di operatori specializzati nel finanziamento delle prime fasi di vita delle imprese, quando le risorse più significative in possesso degli aspiranti nuovi imprenditori sono più difficili da valutare, in quanto immateriali (idee e progetti di business, nuove tecnologie in fieri, e così via). Dall'altro, come da tempo segnalano anche Bianco *et al.* (2005), bisogna rendere contendibili le imprese esistenti. Noi però viviamo in un Paese nel quale, nonostante annosi dibattiti e una serie di riforme e controriforme, non si vede ancora all'orizzonte un vero mercato dove si possano scambiare in modo efficiente le quote di controllo delle imprese.

Ma c'è dell'altro.

Come ben argomentò Fabrizio Barca in un libro dal titolo illuminante, *Imprese in cerca di padrone* (1994), l'attitudine imprenditoriale non si distribuisce tra la popolazione in base alla professione svolta dai genitori.

Detto in altri termini, non sta scritto da nessuna parte che chi ha il capitale (finanziario) sia anche dotato di quelle attitudini imprenditoriali di cui ci hanno parlato Schumpeter e Kirzner e sia in grado di accedere ai network per cogliere le opportunità imprenditoriali *à la* Shane. Ma se non esiste un vero mercato dove si scambiano le quote di controllo, allora il trasferimento intra-familiare della proprietà è la soluzione più praticabile, anche se per le ragioni appena dette a volte può non essere la migliore possibile, perché può portare ad una inefficiente allocazione della proprietà: da un lato, si *istituzionalizza* la separazione tra imprenditorialità e proprietà; dall'altro, si spreca risorse imprenditoriali; e, infine, si impoverisce la società.

Secondo me, è da questo *impasse* che si dovrebbe partire per *aggiornare* il contenuto del ruolo dell'imprenditore.

Dalla metà degli anni Novanta, con la diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione e con l'avvento dell'economia della conoscenza (Rullani, 2004), si sono create le condizioni *oggettive* per liberare il potenziale imprenditoriale di ogni persona.

Vediamo perché e come.

#### **4. Il ruolo dell'imprenditore nell'era dell'accesso**

Già con riferimento al contributo di Landes, è passata la consapevolezza che l'imprenditore trae il suo potere di direzione sia dalla proprietà, sia dal possesso di informazioni e di capacità rilevanti in specifici contesti e dalla possibilità di far uso delle stesse (anche in virtù della sua posizione dentro la gerarchia aziendale). Negli studi organizzativi, è consolidata l'idea che il potere non sia un semplice *attributo statico* ma si *manifesti dinamicamente* all'interno di una relazione per effetto del presidio di fonti o snodi informativi, della rilevanza di conoscenze specialistiche o del possesso di certe attitudini personali (ad esempio, la capacità di prendere decisioni) (Costa e Gubbitta, 2008).

Dall'allocazione dinamica del potere all'allocazione dinamica della proprietà, il passo è (relativamente) breve e può essere riassunto nei punti che seguono.

##### *4.1. La visione tradizionale sulla natura dell'impresa*

Nell'era del controllo sinteticamente descritta nel primo paragrafo di questo saggio, l'impresa è implicitamente concepita come una rete di contratti (*nexus of contracts*): tra i proprietari, con i *manager* e gli altri collaborati, con i clienti, i fornitori e così via. In questo contesto, l'impresa è stabilmente efficace ed efficiente nel lungo periodo se riesce a organizzare

un *set* di contratti che attraggano le risorse necessarie per lo svolgimento dei processi caratteristici e incentivino gli *stakeholder* che forniscono tali risorse a tenere comportamenti efficienti. L'incompletezza che caratterizza i contratti, da un lato spinge le controparti a rinegoziare *ex post* i termini contrattuali stabiliti *ex ante*, e dall'altro disincentiva i soggetti coinvolti nella relazione dal compiere attività che, pur incrementando l'efficienza complessiva, non sono adeguatamente ricompensate.

Gli strumenti per gestire al meglio queste tensioni sono ben noti e, con le dovute attenzioni, hanno garantito il bilanciamento degli interessi contrapposti e il buon funzionamento delle imprese nel periodo in cui il problema dominante era quello del *controllo*.

Concepire la natura dell'impresa in questo modo sta bene, se è ridotta la separazione tra imprenditorialità e proprietà. A queste condizioni, infatti, l'imprenditore-proprietario è *autosufficiente*:

- apporta le risorse critiche (imprenditorialità e proprietà);
- realizza investimenti specifici nell'impresa (che perdono gran parte del loro valore al di fuori della relazione per la quale sono stati sostenuti);
- sa a priori che, in quanto titolare del *diritto al residuo*, avrà le relative ricompense.

Quando poi l'impresa cresce in dimensione, il problema del governo consiste nel creare un sistema di diritti e di doveri che incentivino ogni soggetto a creare valore per l'impresa, invece di estrarre maggiore valore per sé. Su queste tematiche, le discipline manageriali hanno prodotto studi e strumenti capaci di trovare soluzioni efficaci.

#### 4.2. *Quando va in crisi la visione tradizionale sulla natura dell'impresa*

Il problema si complica quando chi apporta i contributi critici per il successo dell'impresa (capitale finanziario, umano e altre risorse) è diverso da chi detiene il diritto residuale, e quindi ha il potere di prendere le decisioni (che potrebbe essere il *proprietario-non-più-imprenditore*).

Che fare in questi casi? In teoria, i diritti residuali di controllo dovrebbero spettare alle persone che apportano i contributi critici (Zattoni, 2006) e il potere dovrebbe essere allocato dinamicamente ai soggetti che effettuano gli investimenti specifici più rilevanti per l'impresa.

Tale allocazione non è un fenomeno statico, realizzabile una tantum. L'esperienza dimostra che è impossibile la puntuale e immediata migrazione del controllo da un soggetto all'altro in relazione alla *specificità critica* del contributo. Se l'evoluzione dell'ambiente e dell'impresa, quindi, può modificare la criticità di ogni contributo, ne consegue che coloro che

dovrebbero ricevere i diritti residuali di controllo in un dato momento, a causa delle caratteristiche del contributo fornito, potrebbero non doverli ricevere in un periodo successivo se la criticità del loro contributo diminuisce.

Quando il contributo del *proprietario-non-più-imprenditore* diventa solo di natura finanziaria, il ruolo imprenditoriale si *svuota* e possiamo dire che le funzioni imprenditoriali vengono svolte dai *non-proprietari*.

#### 4.3. Quando emerge il problema dell'accesso

Il ragionamento appena compiuto, porta a dire che il possesso delle risorse finanziarie (e degli *asset* fisici o immateriali) è solo una delle fonti che *legittimano* l'esercizio del ruolo imprenditoriale.

L'enfasi sul possesso delle *risorse critiche diverse da quelle finanziarie* è tanto più elevata, quanto più si verificano repentini cambiamenti nelle condizioni competitive, nell'assetto istituzionale e nel business che possono alterare l'identità degli stakeholder *critici*, la natura e il valore del loro contributo. Il problema quindi è *un po' meno controllare e un po' di più accedere* alle risorse critiche e incentivare i loro portatori a rimanere nella squadra manageriale e a compiere gli investimenti in capitale umano più idonei per far aumentare le loro prestazioni.

Così facendo, inoltre, l'impresa:

- non è più un semplice *nexus of contracts*;
- non è nemmeno una *collection of physical assets*, dove il potere scaturisce dalla proprietà degli stessi *asset* fisici;
- ma diventa a *nexus of specific investments*: una combinazione in cui risorse e *asset* specializzati, strutture organizzative e persone sono tra loro reciprocamente interdipendenti e dove il potere spetta all'attore che apporta i contributi critici, perché altrimenti questa persona non ha alcun incentivo a compiere investimenti *firm specific*.

L'*accesso* è la possibilità di usare le risorse critiche, che possono essere un *asset* (denaro o impianti o merci), oppure le conoscenze, le competenze e le abilità possedute da una persona. Se la risorsa critica è una *macchina*, l'accesso implica la possibilità di usare la macchina; se la risorsa è un'idea, accesso vuol dire *essere esposti* ai dettagli dell'idea; se è una persona, è la possibilità di lavorare a stretto contatto con la persona.

Entrare nella logica dell'accesso vuol dire *cambiare registro*: l'accesso non attribuisce nuovi diritti di controllo, ma soltanto il diritto residuo di ritirare in qualsiasi momento la propria risorsa specializzata.

Il concetto di accesso è legato al valore della relazione di complementa-

rietà che si instaura tra i collaboratori e l'impresa. La complementarità crea un vincolo economico molto forte: le persone sono strettamente legate all'impresa, perché insieme creano un valore maggiore rispetto a quello che otterrebbero separatamente. La complementarità costituisce la contropartita dell'accesso: essa lega imprenditori, proprietari e *manager* agli obiettivi aziendali, riducendone gli incentivi ad esercitare i diritti residui di ritiro del proprio capitale umano, cioè ad uscire dalla relazione. La specializzazione è lo strumento attraverso cui si costruisce tale vincolo economico: le conoscenze tecnologiche relative ad un settore industriale o a uno specifico business, infatti, legano la persona non solo al settore, ma all'impresa specifica, in quanto il valore del suo investimento in capitale umano verrebbe deprezzato sul mercato esterno del lavoro.

#### 4.4. Ritornare all'imprenditore-proprietario

Alla luce di quanto appena detto, io penso che la sfida sul piano sia teorico che empirico, sia trovare le modalità per ricongiungere o almeno avvicinare *imprenditorialità* e *proprietà*.

All'interno delle imprese, la partecipazione di una persona alla cosiddetta *coalizione di controllo* (non in senso proprietario) è sempre meno legata (anche nelle piccole dimensioni) all'origine familiare e al possesso delle risorse finanziarie. Ci sono diversi fattori che inducono a pensare che tale tendenza sia destinata a potenziarsi nel tempo, per effetto di alcuni fattori quali:

- la componente casuale presente nella distribuzione delle capacità imprenditoriali degli individui alla nascita (che è svincolata dall'appartenenza sociale) (*imprenditorialità à la Schumpeter e Kirzner*);
- la possibilità di acquisire un'istruzione e una formazione in strutture formali, scuola e università, che viene garantita a tutte le persone;
- il cambiamento tecnologico che quotidianamente investe l'economia (cambiamenti nella domanda, nella disponibilità di capitali, nelle capacità degli individui) sia esso contingente e momentaneo piuttosto che strutturale, che modifica gli ambiti di spendibilità di un set di conoscenze (*imprenditorialità à la Shane*).

In generale, quanto più i modelli tradizionali d'impresa lasciano il posto a nuove forme organizzative più snelle e flessibili, tanto più la competenza critica del lavoratore diventa la capacità di governare la complessità e di progettare il proprio sviluppo professionale, costruendo autonomamente reti di relazioni utili al suo lavoro e ai suoi progetti professionali, scaval-

cando organigrammi e strutture gerarchiche che lo legavano a una data mansione.

In termini organizzativi, sorge il problema di creare un legame stabile con le persone, al fine di motivare e incentivare le stesse a mettere disposizione dell'impresa il loro patrimonio di conoscenze e ad ampliarlo, con riferimento in particolare alla *firm-specific specialization* (Rajan e Zingales 2000: 215)

La *firm-specific specialization*, è una conoscenza che *lega* la persona all'organizzazione e viceversa. Il concetto è molto simile alla *trasformazione debole* o all'*investimento idiosincratico*, in quanto il valore dell'investimento in capitale umano perde parte del suo valore al di fuori di un determinato contesto organizzativo o relazionale.

Quanto più il vantaggio competitivo di un'organizzazione si sposta verso la capacità innovativa (che ha nell'imprenditorialità comunque definita il suo fattore fondativo), tanto più il suo baricentro passa dagli *asset* fisici alla conoscenza (Rajan e Zingales 2000: 214), e tanto più governare la *firm-specific specialization* assume maggiore importanza rispetto allo sviluppo della *technical specialization* (insieme delle conoscenze tecniche necessarie per svolgere un lavoro in un determinato settore e che sono "trasportabili" da un'azienda all'altra in quanto specifiche di settore e non d'impresa).

Come si ottiene questo risultato?

Servono meccanismi che incentivino le persone a compiere gli investimenti *firm-specific*. Seguendo Rajan e Zingales (2000), è necessario che all'interno delle imprese si creino le condizioni per *spingere* le persone a fare gli investimenti specifici, fornendo in cambio la *garanzia* che tali investimenti saranno valorizzati (economicamente e non).

Questa soluzione lascia intendere che l'investimento in capitale umano finalizzato a generare competenze difficilmente sostituibili all'interno dell'organizzazione al fine di entrare nella coalizione di controllo non sia solo di *natura individuale*. In altre parole, l'imprenditore-proprietario isolato ha esaurito la sua funzione. Quando i contributi critici per il successo dell'impresa sono prevalentemente di natura cognitiva e non sono predefiniti, è più efficace (per la società) e più efficiente (per l'impresa) fare in modo che si creino *sciame di imprenditori-proprietari* che si combinano e si ricombinano in funzione delle criticità del loro contributo alla combinazione economica a cui appartengono.

Lo *sciame di imprenditori-proprietari* è (quasi) tipico delle nuove imprese ad elevato contenuto di scienza e tecnologia (ad esempio, gli spin-off da ricerca) e dei servizi avanzati ad elevato contenuto di conoscenza (ad esempio, le attività professionali). A me pare che ci siano le condizioni

storiche, sociali ed economiche per fare in modo che questo succeda anche nelle più tradizionali attività manifatturiere. Va da sé, che per non rimanere puro esercizio teorico, sono necessari cambiamenti negli assetti istituzionali, giuridici e finanziari. Ma ciò non toglie che se si accetta l'idea che sia lo *sciame* l'obiettivo a cui tendere, allora si può concretamente individuare un portafoglio di strumenti, che permettono di avvicinarsi per gradi allo scopo o anche di mantenere la *giusta distanza* tra imprenditori-proprietari e imprenditori-manager, assolvendo comunque al compito di superare la solitudine dell'*imprenditore* senza suffissi (su questo tema, si può vedere Zattoni, 2006).

#### 4.5. Un tentativo di ridefinire il ruolo imprenditoriale

Nel contesto descritto, quale diventa il lavoro dell'imprenditore?

Per certi aspetti, il suo contributo è *a-specifico*, o meglio non può essere definito avulso dal contesto organizzativo in cui si esprime. Si potrebbe dire che la sua *job description* ha delle parti in bianco, che il *role holder* compila *ex post* dopo aver concretamente assunto il ruolo. Ciascun *imprenditore-proprietario* svolge le attività che sono coerenti con lo specifico contributo che apporta alla coalizione di controllo: una competenza tecnica, un'abilità relazionale, ma anche (ed è bene non dimenticarlo) la stabilità delle risorse finanziarie per il funzionamento dei processi.

Per altri aspetti, il contenuto del ruolo dell'imprenditore si caratterizza in modo molto preciso e si può riassumere nel creare e garantire il mantenimento di quelle condizioni, che rendono *difficilmente sostituibile l'organizzazione* e che riescono ad attirare e trattenere gli altri componenti dello *sciame*.

Alla base della capacità di fare, di innovare e di coordinare si trovano gerarchie di *routines* tecniche e organizzative che si sono prodotte nel tempo *dentro l'organizzazione*, che perdono valore al di fuori di una particolare combinazione prodotto-mercato, che derivano dall'interazione tra cultura, norme, valori che *abitano* nell'organizzazione e non nell'individuo (apprendimento e sviluppo di una tecnica, impegno per comprendere come soddisfare una data domanda, abilità nell'impiego dei mezzi produttivi). I processi di apprendimento si realizzano attraverso il contributo collettivo: da un lato, si valorizza la persona che è in grado di apportare un contributo originale alla coalizione; dall'altro, però, rende indispensabile anche la coalizione, la cui mancanza impedisce alla competenza di trasformarsi in valore riconosciuto e spendibile.

Quindi, l'uscita dell'individuo dalla coalizione (la sua minaccia di non collaborare) potrebbe generare maggiore danno a lui, piuttosto che

all'impresa, in quanto è generalmente più facile sostituire una persona chiave che trasformare un'organizzazione.

## 5. Ampliare il ventaglio delle scelte imprenditoriali

Per impostare questo saggio sono partito da un paio di domande che fino ad ora non ho esplicitato: visto che *siam tutti potenzialmente imprenditori*, perché storicamente solo alcuni sono riusciti nell'intento?; quali condizioni si dovrebbero verificare per aumentare la probabilità che le persone più dotate di *attitudini imprenditoriali* riescano a concretizzarle?

Il passaggio dall'*era del controllo* (regno delle *macchine*) all'*era dell'accesso* (regno dei simboli, della conoscenza e delle relazioni) è il presupposto oggettivo per riformulare, come ho cercato di fare, il contenuto del lavoro imprenditoriale. Nel mio ragionamento, ho coscientemente lasciato fuori il rischio: non perché lo ignori o lo consideri marginale, ma solo perché mi avrebbe portato lontano dalla riflessione che qui ho voluto fare.

Resta un punto sul quale fino ad ora ho taciuto, ma che costituisce lo sfondo sul quale proiettare il mio ragionamento. Lo spunto mi è venuto qualche anno fa leggendo l'editoriale che Enrico Deaglio scrisse su *Diario* (n. 3-4, gennaio 2003), in occasione dei funerali di uno straordinario imprenditore-proprietario come Gianni Agnelli. In quell'articolo, dal titolo evocativo «*Avanti, fordisti*», c'è un passaggio chiave che dice:

«[...] Per quanto mi riguarda, mi ricorderò di aver stretto la mano a una bella ragazza, alta, con i ricci, e mi è venuto da pensare quanto la buona nutrizione attraverso le generazioni lasci i propri benefici segni e quanto, nella prima giovinezza, il ventaglio di scelte costituisca il più grande privilegio».

L'*era dell'accesso* dà alla nostra società la possibilità di estendere questo ventaglio fino ad includere tutti coloro (e sono tanti) che hanno le attitudini imprenditoriali.

## Riferimenti bibliografici

Audretsch D.B. (2007), *The Entrepreneurial Society*, Oxford University Press, New York; trad. it. (2009), *La società imprenditoriale*, Marsilio, Venezia

Barca F. (1994), *Imprese in cerca di padrone. Proprietà e controllo nel capitalismo italiano*, Laterza, Roma

Baron R.A. (2012), *Entrepreneurship. An evidence-based guide*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA

Berle A.A. e G.C. Maeans (1932), *The Modern Corporation and Private*

- Property*, Macmillan, New York; trad. it. (1966), *Società per azioni e proprietà privata*, Einaudi, Torino
- Berta G. (2004), *L'imprenditore. Un enigma tra economia e storia*, Marsilio, Venezia
- Bianco et al. (2005), *Proprietà e controllo delle imprese in Italia*, il Mulino, Bologna
- Costa G. (1992), "Proprietà, controllo e gestione delle risorse umane", in AA.VV, *Il governo delle imprese. Pasquale Saraceno e la produzione industriale*, Cedam, Padova
- Costa G. (2012), *La sindrome del turione. Nordest, mercato globale e imprese adeguate*, Marsilio/nordesteuropa editore, Venezia
- Costa G. e P. Gubitta (2004), *Organizzazione Aziendale. Mercati, Gerarchie e Convenzioni*, McGraw-Hill, Milano
- Forbes D.P. (2004), "Are some entrepreneurs more overconfident than others?", *Journal of Business Venturing*, 20
- Frey B. (1997), *Not just for the Money: an Economic Theory of Personal Motivation*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing; trad. it. (2005), *Non solo per denaro. Le motivazioni disinteressate dell'agire economico*, Bruno Mondadori, Milano
- J.T. Eckhardt e S.A. Shane (2003), "Opportunities and Entrepreneurship", *Journal of Management*, vol. XXIX, 3: 333-349
- Kirzner I. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press; trad. it. (1997), *Concorrenza e Imprenditorialità*, Rubbettino, Messina,
- Kirzner I. (1997), "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach", *Journal of Economic Literature*, vol. XXXV, 1: 60-85
- Landes D.S. (1986), "What do bosses really do?", *The Journal of Economic History*, vol. XLVI, 3: 585-623; trad. it. Id. (1987) (a cura di), *A che servono i padroni*, Bollati Boringhieri, Torino
- Lee J. e S. Venkataraman (2006), "Aspiration, Market offerings, and the Pursuit of Entrepreneurial Opportunities", *Journal of Business Venturing*, 21: 107-123
- Marglin S.A. (1976), "What do bosses do? The origin and functions of hierarchy in capitalist production", in Gorz A. (a cura di), *The division of labour*, London; trad. it. (1987) "A cosa servono i padroni? Origini e funzioni della gerarchia nella produzione capitalistica", in Landes D.S. (a cura di), *A che servono i padroni*, Bollati Boringhieri, Torino
- Rajan R. e L. Zingales (1998), "Power in a theory of the firm", *Quarterly Journal of Economics*, vol. CXIII, 2: 387-432

- Rajan R.G. e L. Zingales (2000), "The Governance of the New Enterprise", in Vives X., *Corporate Governance. Theoretical and Empirical Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge: 201-232
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma
- Scandizzo P.L. (2003), "Di chi è la piccola impresa? Riflessioni su proprietà e accesso nella riforma societaria", *Analisi giuridica dell'economia*, 2: 241-261
- Schumpeter J. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, George Allen & Unwin, London trad. it. (2001), *Capitalismo, Socialismo e Democrazia*, Etas, Milano
- Shane S. (2001), "La scoperta delle opportunità imprenditoriali", *Sviluppo & Organizzazione*, 183, gennaio-febbraio: 98-123
- Swedberg R. (2000) (eds.), *Entrepreneurship. The Social Science View*, Oxford University Press, New York
- Townsend D.M., L.W. Busenitz e J.D. Arthurs (2008), "To start or not to start: outcome and ability expectations in the decision to start a new venture", *Journal of Business Venturing*, 25(2): 192-202
- Zattoni A. (2005), "Chi dovrebbe governare un'impresa?", *Economia & Management*, 4, luglio-agosto: 61-78