

LA “NUOVA” IMPRESA

CON L'ESPLOSIONE
DELL'INFORMATICA
CAMBIANO LE
STRATEGIE
DEGLI IMPRENDITORI
E LA FISIONOMIA
DEL MERCATO.
CON NUOVI
PROBLEMI

di GIANFRANCO DIOGUARDI

Tutti noi siamo stati e siamo ancora protagonisti di fenomeni fortemente innovativi iniziati verso gli ultimi decenni del secolo scorso. Fenomeni che hanno dato luogo a una vera e propria rivoluzione caratterizzata dallo sviluppo dell'informatica e quindi delle alte tecnologie legate in particolare alla comunicazione di rete. Il nostro essere protagonisti avviene tuttavia in forme spesso ancora non esplicite e coscienti senza che ci si renda effettivamente conto delle situazioni così come si siano realmente evolute. È necessario prendere coscienza della storia e della sua proiezione nell'attualità e nel futuro prossimo venturo, e il compito dovrebbe essere assunto in particolare proprio dalle associazioni di quelle categorie operative più legate alle ICT. In ogni caso può essere comunque utile rimeditare sull'attualità così come oggi ciascuno di noi la vive nel suo operare quotidiano. È stata la rivoluzione informatica a determinare la svolta fra Old e Net Economy.



Con essa il computer ha acquisito una presenza stabile in tutte le organizzazioni, determinando l'avvento di “strane coppie” costituite da collaboratori che operano in stretta simbiosi con le macchine informatiche, ormai indispensabili per ogni attività operativa. In particolare, l'impresa si presenta in una forma a “rete” di apparati di alta tecnologia, guidati da una rete di indi-

vidui sempre più caratterizzati da un bagaglio di conoscenze che li rende veri e propri *knowledge worker*, in grado di guidare con intelligenza macchine sempre più sofisticate. E fra gli operatori e le macchine emerge un rapporto delegato sul lavoro da compiere così che si può parlare di una vera e propria “delega tecnologica”, in grado di caratterizzare i legami di “strana coppia”. Il dominio della conoscenza che si instaura nell'ambito delle tecnologie dell'informazione e della



comunicazione (ICT), facilitata e quindi amplifica anche i rapporti fra imprese. Nella "impresa generale" di riferimento si sviluppa allora una tendenza alla logica del *buy*, dell'acquistare all'esterno, rispetto al *make*, cioè al produrre in casa, logica che consente una maggiore flessibilità con possibilità quindi di un migliore controllo all'entrata della qualità delle componenti, in grado di condizionare anche le caratteristiche del prodotto finale. La produzione diviene "snella", facilmente diversificabile, con possibilità di adeguarla ai gusti dei clienti. Si amplia l'efficacia organizzativa della produzione con l'uso della robotica e con l'inserimento di processi *just in time*, in grado di annullare i tempi morti e le scorte intermedie, regolando gli approvvigionamenti con efficienti azioni di coordinamento e di programmazione.

Il concetto stesso di impresa tende così a trasformarsi in un'individualità di terzo livello (se l'impresa classica si considera come individualità di secondo livello rispetto agli individui che in essa operano), determinata da un "sistema di imprese" o "macroimpresa", costituita dall'insieme dell'impresa di riferimento e delle aziende subfornitrici ad essa strettamente collegate per la realizzazione del prodotto finale.

La nuova economia facilita anche l'evoluzione del concetto di aggregazione di imprese sul territorio nei così detti "distretti industriali". In verità quei distretti tendono a concentrarsi non più in specifiche zone destinate alle industrie, così come teorizzava Alfred Marshall alla fine dell'Ottocento. Allora, l'illustre economista inglese scriveva: «[...] le fabbriche si raccolgono ora nei sobborghi delle grandi città e nelle zone industriali nei dintorni piuttosto che nelle città stesse». ¹ Oggi, grazie agli influssi di nuova economia e, in particolare, della Net Economy e delle tecnologie informatiche di rete ad essa connesse, quei distretti si diffondono nella città, diventando di fatto "urbani". Se proprio si vuole trovare una nuova connotazione si potrebbe chiamarli "distretti tecnopolitani" per la loro tendenza a dipendere e, quindi, ove possibile, anche a concentrarsi intorno ai così detti "parchi tecnologici", con riferimento a quel genere abbastanza nuovo di istituzioni che offrono ricerca applicata e servizi alle imprese, per favorire in esse lo sviluppo dell'innovazione sia di processo sia di prodotto.

Queste situazioni hanno, fra l'altro, orientato il governatore della Banca d'Italia, Antonio Fazio,

ad affermare: «La diffusione dell'informatica porterà a una diversa e rivoluzionaria organizzazione del modo di produrre nelle imprese. E nei rapporti fra imprese. Con aumenti notevoli di produttività. Una nuova rivoluzione industriale». ² La funzione dell'imprenditore – innovatore di mercati attraverso prodotti anch'essi tendenzialmente innovativi – si concentra sul concetto di coordinamento organizzativo, oggi non più legato soltanto alla conduzione degli individui che partecipano all'impresa, perché tendente ad ottimizzare l'assetto della "macroimpresa" con

IL PROCESSO DI INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA DIVIENE PRIORITARIO

l'obiettivo di un coinvolgimento non soltanto produttivo, ma soprattutto qualitativo, e perciò anche culturale di tutte le aziende che partecipano al fenomeno produttivo. Imprenditore-innovatore dunque anche in senso culturale, in grado di considerare il coordinamento come l'elemento che oggi più caratterizza il fenomeno organizzativo.



Sono queste alcune delle connotazioni che caratterizzano la New Economy, così definita nell'omonimo *Dizionario* curato da Rinaldo Gianola: «Con New Economy [...] si intende l'avvento di una fase economica fortemente diversa dal passato e dalle precedenti esperienze, tanto da definirla "new" in contrapposizione alla "old economy". La Nuova Economia si basa, fondamentalmente, sull'informazione, sulla conoscenza e sulle idee innovative, in un contesto generale in cui il rischio, l'incertezza, e i cambiamenti rappresentano una regola piuttosto che una eccezione. Per alcuni studiosi sarebbe più corretto definire questi cambiamenti come Net Economy, per sottolineare il peso decisivo di Internet nella fase di espansione della economia». ³ In particolare, la nuova economia determina nell'impresa la necessità di provvedere a continui aggiornamenti dei software, grazie ai quali può operare la rete di macchine informatiche che ne caratterizzano la struttura tecnologica. Il processo di innovazione organizzativa diviene così prioritario e continuativo nel tempo e deve essere portato avanti dall'imprenditore con costanza e grande attenzione, se si vuole che la sua organizzazione sopravviva alla concorrenza, sempre in agguato per relegare i competitori in area di obsolescenza tecnologica.

La nuova economia si concretizza dunque con l'avvento della rivoluzione informatica nelle im-

prese e con la presenza generalizzata dell'elettronica come suo indispensabile supporto. Si sviluppa così, in una sorta di circolo virtuoso, che tuttavia può anche diventare pericoloso, Internet, la rete globale nel cui ambito l'impresa viene intrappolata e coinvolta in un nuovo modo di condurre le transazioni commerciali (e-commerce), innovando i rapporti di marketing e i principi della stessa economia classica. Ancora, quel *Dizionario* citato spiega: «Internet: la rete globale che collega diverse reti in tutto il mondo e che costituisce lo sviluppo più evidente della rivoluzione informatica. Grazie a Internet ogni computer può essere collegato in tempo reale con un'altra macchina in qualunque altro punto del mondo; l'economia sta cambiando e si sta realizzando il mercato globale». ⁴ E con esso avviene, in forma quasi automatica, anche la globalizzazione dell'impresa che abbiamo definito come rete di

che si affacciano – come si usa dire, porta a porta – siti web assolutamente differenti, che a loro volta contengono altri siti raggruppati secondo gerarchie logiche in grado di consentire, come obiettivo, una più agevole “navigazione”: veri e propri sentieri che aiutano a non perdersi nei labirinti dell'enorme massa di informazioni, proposte da una straordinaria quantità di siti aziendali, istituzionali e individuali presenti nella rete. Si reinterpreta, di fatto, il concetto stesso di mercato così come lo immaginava, sin nel lontano 1945, Friedrich August von Hayek, quando scriveva: «Se vogliamo capire la vera funzione [del mercato], dobbiamo vederlo [...] come un meccanismo per comunicare informazioni». ⁵ Così, le antiche piazze, celebri luoghi fisici dei mercati cittadini tendono oggi a trasformarsi, unificandosi, in una unica piazza di carattere virtuale, espressione tipica del villaggio globale, costruita

UNA DIVERSA E RIVOLUZIONARIA ORGANIZZAZIONE DEL

computer collegati o facilmente collegabili alla rete globale. Ciò comporta anche un cambio sostanziale della mentalità dell'imprenditore, che deve imparare ad agire localmente, ma con una concezione strategica oramai globale. Le nuove tecnologie, infatti, e in particolare le innovative reti di comunicazione, mettono a disposizione una immensa quantità di informazioni, che naturalmente spingono verso la globalizzazione. Anche questa evoluzione non è, tuttavia, esente da pericoli. L'eccesso di informazioni spesso ridondanti o del tutto inutili, rende infatti, necessario istituzionalizzare una nuova attività che costituisce una vera e propria funzione innovativa, sia imprenditoriale sia individuale: la capacità di saper selezionare le informazioni necessarie e sufficienti per consentire di operare al meglio, estraendole dalla enorme massa di dati messi a disposizione dalle reti di comunicazione.

La nuova economia tende spesso anche a costruire realtà virtuali come tali assunte dalle imprese e dai comportamenti individuali in sostituzione della effettiva realtà e ciò può provocare anche effetti gravi sui risultati che si intendono concretamente conseguire. In questo ambito, nascono i nuovi prodotti imprenditoriali chiamati “portali”, generalisti o verticali, che rappresentano punti di accesso semplificato a una pluralità di servizi (informativi, commerciali, di socializzazione), tendenti a configurare altrettante “piazze” virtuali, cioè luoghi di incontro commerciale (*marketplace*), ma anche culturale e sociale. Grazie alla virtualità della rete, su queste “piazze” informati-

MODO DI PRODURRE NELLE IMPRESE

grazie a Internet.

Gli stessi strumenti offerti dalla rete sono utilissimi, ma, come spesso accade, possono anche rivelarsi molto pericolosi, in particolare quando se ne faccia abuso smarrendo la concretezza della realtà. Una realtà ormai sempre più vissuta soltanto attraverso il filtro magico di una informazione dai contorni intangibili ed evanescenti, in grado di trasformare ogni operatore in una sorta di “apprendista stregone”, incapace di dominare la magia di cui si è appropriato, senza tuttavia conoscerne in maniera completa ed esaustiva le modalità d'uso. Ecco perciò la necessità di riscoprire la concretezza della Old Economy, basata su transazioni che avvengono intorno a prodotti reali, la cui realizzazione rimane sempre legata all'industria tradizionale, pur nelle innovazioni organizzative della “macroimpresa” e della logica del privilegiare i contratti di subfornitura in processi del tipo *just in time*.

Altri problemi emergono con la Net Economy. Per esempio, la necessità ancora tutta da studiare della sua reale regolamentazione. La nuova economia, infatti, si caratterizza proprio attraverso la diffusa globalizzazione, tipica di un fenomeno che colloca il suo sviluppo in sede sovranazionale, quindi spesso al di fuori delle legislazioni dei singoli Stati. Ciò porta ad una sorta di diffusa deregulation che finisce per caratterizzarne le transazioni e il comportamento stesso



delle istituzioni che ne sono protagoniste. A questo proposito, un grande giurista, Guido Rossi, ha così spiegato queste situazioni: «La cosa curiosa è che globalizzazione e New Economy sono, in un certo senso, fenomeni che contraddicono le regole. Sembrano eventi nati appunto senza regole, al di fuori di ogni intervento».⁶ L'imprenditore di nuova economia dovrà quindi stare molto attento perché la sua strategia, pensata in termini globali, possa poi adattarsi alle



realtà territoriali nelle quali potrà trovare pratica attuazione. Un fenomeno che la nuova economia ha posto anche in evidenza è la necessità di un sempre maggiore collegamento fra mondo dell'impresa e università, come luoghi deputati a produrre, attraverso la ricerca pura e applicata, l'innovazione necessaria alla costituzione di nuove imprese e alla sopravvivenza delle attività imprenditoriali preesistenti. Si spiega così lo sviluppo in particolare di imprese tecnologicamente avanzate proprio nelle aree meridionali dove la presenza di nuove università riesce ad alimentare l'emergente desiderio di imprenditorialità, fenomeno che costituisce la vera caratteristica innovativa dei giovani che stanno costruendo un nuovo

Mezzogiorno. Ma emerge soprattutto la necessità di una nuova cultura imprenditoriale, espressa in una vera e propria forma di neoilluminismo in grado di caratterizzare l'imprenditore, tutti coloro che collaborano nell'impresa e le stesse imprese indotte nella "macroimpresa". In un suo interessante libro – *La testa ben fatta. Riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero* – il filosofo francese Edgar Morin afferma: «La sfida della globalità è dunque nello stesso tempo una sfida di complessità [...] Dietro la sfida del globale e del complesso si nasconde un'altra sfida, quella dell'espansione incontrollata del sapere»⁷ e, ancora, aggiunge: «La conoscenza è conoscenza solo in quanto organizzazione, solo in quanto messa in relazione e in contesto delle informazioni. Esse costituiscono frammenti di saperi dispersi».⁸ Si ripropone così il senso di quanto rivendicava Denis Diderot discorrendo di "Enciclopedia", o quando, nel suo saggio del 1753, sulla *Interpretazione della natura e principi filosofici sulla materia e il movimento*, affermava: «Paragonando l'infinita quantità dei fenomeni naturali con i limiti del nostro intelletto e le debolezze dei nostri organi, che cosa mai ci si può aspettare [...] se non alcuni frammenti staccati della grande catena che lega tutte le cose».⁹ Una catena che oggi deve essere assolutamente ricostruita, per poter dominare le nuove tecnologie pur alimentandole continuamente con nuova linfa vitale per agevolarne il loro costante sviluppo.

Così l'individuo di nuovo millennio, l'imprenditore di nuova economia dovrà farsi interprete dell'ispirata visione che Edgar Morin molto bene esprime: «Ognuno deve essere pienamente consapevole che la propria vita è un'avventura [...] ogni destino umano comporta un'irriducibile incertezza [...]. Ognuno deve essere pienamente consapevole di partecipare all'avventura dell'umanità, che è, oramai con velocità accelerata, proiettata verso l'ignoto».¹⁰ Un ignoto che, tuttavia, deve essere reso "in poter nostro", cercando di dominarlo proprio attraverso il possesso di profonda cultura tecnica, ma che non dimentichi mai il supporto generale e umanistico. Una cultura del tutto nuova, ma che sappia conservare ancora il sapore d'antico.

Gianfranco DIOGUARDI, professore ordinario di Economia e organizzazione aziendale al Politecnico di Bari. È presidente della Fondazione Dioguardi Onlus che ha la finalità di promuovere il sapere integrato con l'attività imprenditoriale. Ha pubblicato saggi, monografie e alcuni libri tra i quali "Al di là del disordine. Discorso sulla complessità e sulla impresa", "Sui sentieri della scienza", "Ripensare la città".



NOTE

¹ Alfred Marshall, *Principi di economia*. A cura di Alberto Campolongo, UTET, Torino, 1972, pagg. 63-64.

² Antonio Fazio, intervista rilasciata a Ferruccio de Bortoli sul *Corriere della Sera* del 27 febbraio 2000.

³ Rinaldo Gianola (a cura di), *Dizionario della New Economy*, Baldini e Castoldi, Milano, 2000, pag. 316.

⁴ *Ibidem*, pag. 229.

⁵ F. A. von Hayek, *Conoscenza, mercato e pianificazione*, Il Mulino, Bologna, 1988, pag. 285.

⁶ Guido Rossi, intervista rilasciata a Giuseppe Turani su "Affari & Finanza", inserto de *La Repubblica* del 30 ottobre 2000.

⁷ Edgar Morin, *La testa ben fatta. Riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero*, Cortina, Milano, pag. 6 e 9.

⁸ *Ibidem*.

⁹ Denis Diderot, *Interpretazione della natura e principi filosofici sulla materia e il movimento*, Boringhieri, Torino, 1959, pag. 10.

¹⁰ Edgar Morin, *La testa ben fatta*, cit. pagg. 63-64.