



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in

ECONOMIA E COMMERCIO

Sulla trasformazione del capitalismo
imprenditoriale in capitalismo manageriale
*On the transformation of entrepreneurial
capitalism into managerial capitalism*

Relatore:

Prof. Adelino Zanini

Rapporto Finale di:

Umberto Marà

Anno Accademico 2018/2019

Indice

Introduzione	2
1. Teoria del capitalismo imprenditoriale	4
1.1 Modello del capitalismo del primo '900	4
1.2 L'imprenditore ruolo e compiti	8
1.3 Capitalismo Imprenditoriale	10
2. Capitalismo Manageriale	16
2.1 La nascita e la forma del capitalismo manageriale	16
2.2 I caratteri della nuova'impresa	24
2.3 Ruolo del Manager e sue caratteristiche	29
Conclusioni	36
Bibliografia	37

INTRODUZIONE

La società capitalistica è ormai l'ambiente "naturale" del vivere comune. I cambiamenti economici, sociali e politici sono sempre più condizionati da decisioni assunte da forme organizzate in grado di esercitare un'influenza tale da poter modificare l'assetto sociale. La nascita del capitalismo tuttavia non può essere determinata precisamente lungo l'asse temporale, in quanto fenomeno di massa, ma lasciata libera di interpretazione da parte degli studiosi. In questa tesi verrà preso come modello storico di riferimento quello fornito da W. Sombart per stabilire le basi storiche dell'evoluzione del sistema capitalistico. E' necessario inquadrare nel percorso di cambiamento del modello economico tutte quelle che sono state le condizioni essenziali per lo sviluppo del capitalismo, gli effetti che hanno comportato, i mutamenti sociali realizzati.

L'attenzione nella prima parte verrà posta sull'analisi di un modello economico capitalistico, denominato capitalismo imprenditoriale, fulcro centrale dello sviluppo industriale del XIX secolo, analizzando il momento della sua affermazione lungo il percorso storico. Riferimento principale sarà il pensiero di J.A. Schumpeter. Centrale in questo modello è la figura dell'imprenditore individuale, che presenta qualità e caratteristiche che gettano le fondamenta per tutte le teorie economiche successive. Tuttavia, l'evoluzione storica, nel suo processo perpetuo e dinamico, influenza questa figura, sino ad assorbirla nella seconda parte del XIX

secolo, o meglio a limitarne l'incidenza a quelle realtà di piccola-media impresa presenti tuttora nella nostra società. Le continue pressioni dettate dall'apertura di nuovi mercati e l'affermarsi costante della necessità di nuovi capitali per permettere un'ulteriore crescita economica delle imprese, sono alcuni degli elementi che portarono al cambiamento dello stile gestionale delle figure cardine dell'organizzazione economica del XIX nelle economie occidentali e porteranno all'affermarsi di un nuovo modello di capitalismo: il capitalismo manageriale. Nella seconda parte, attraverso i testi di Robin Marris e di Edward de Bono e di altri autori, verrà analizzato questo modello, le caratteristiche essenziali e il contesto sociale di riferimento. Verranno analizzate le strutture della "società per azioni" e dei ruoli e compiti che spettano alle figure al suo interno. Il ruolo centrale in questo modello economico è quello del manager, figura professionale che assume le principali decisioni imprenditoriali. Al termine verranno inserite le principali qualità e compiti che un manager deve possedere, che sono il fulcro dell'attività d'impresa, con l'inserimento dell'analisi comportamentale.

CAPITOLO 1

TEORIA DEL CAPITALISMO IMPRENDITORIALE

1.1 Modello di capitalismo del primo '900

Le origini del capitalismo costituiscono da sempre un problema il cui inquadramento storico è oggetto di ampio dibattito. All'interno della discussione storica della prima parte del '900, le differenziazioni ideologiche hanno portato allo sviluppo di modelli economici differenti. Per poter analizzare a fondo tali modelli, in questa tesi dobbiamo ripercorrere i passaggi che ne hanno portato all'affermazione. Prendiamo come modello storico di riferimento quello fornito da Werner Sombart. Egli afferma che i primi elementi di natura capitalistica possono essere ricondotti ai modelli economici italiani del XIII secolo ("Nel XIII secolo in singole città italiane, per esempio a Firenze, sembra che anche il commercio abbia assunto delle forme con un'impronta più o meno capitalistica"¹); tuttavia nella sua analisi storica ammette che ci siano difficoltà interpretative e che alcuni avvenimenti essenziali e determinanti per l'affermazione di un modello di economia capitalistica, che viene definita da Sombart come "Primo Capitalismo"², avvengono in seguito alla scoperta dell'America, inquadrando così la prima afferma-

¹ W. Sombart, *Il capitalismo moderno*, Utet, Torino, 1967, p. 316.

² Ivi., p. 321.

zione nel periodo a cavallo tra il XV e XVI secolo. Sombart elenca le ragioni più importanti che hanno accelerato o provocato il trapasso al capitalismo, tra cui:

1) L'apertura di nuove e più ricche miniere di argento e di oro in Germania ed Austria (che portarono il sistema tedesco a risollevarsi dal collasso economico durante la guerra dei Trent'anni e dallo stato di crisi dovuto in particolare all'esaurimento delle riserve di metalli preziosi);

2) scoperta della America: forte aumento dell'importazione di metalli preziosi; improvviso accrescimento della popolazione sfruttabile (schiavi);

3) scoperta del passaggio marittimo per le Indie Orientali: allontanamento degli arabi dalla loro posizione di intermediari e conseguente possibilità di sfruttamento diretto dell'Oriente;

4) entrata in scena dei popoli dell'Europa occidentale, soprattutto Germanici, dotati di un ancora indomito spirito imprenditoriale;

5) formazione (o completamento) dei grandi stati moderni;

6) formazione degli eserciti moderni;

7) decisivi progressi della tecnica: altiforni, macchine idrauliche, e più tardi processi di amalgamazione siderurgica.³

Gli effetti che ne scaturirono modificarono i comportamenti sociali e imprenditoriali a venire, portando all'affermarsi di nuovi tipi di organizzazione. Queste modifiche, effetti e mutamenti avvenuti nel "primo capitalismo", furono:

1) il definirsi del concetto di ditta e l'abitudine di un'ordinata gestione commerciale;

2) decadono le forme dell'antico commercio comunitario: si forma una nuova organizzazione globale del ceto commerciale attraverso la borsa;

3) inizia il commercio di deposito: Anversa è la prima "fiera permanente";

4) sorge l'istituto commerciale della rappresentanza;

³ Ivi, p. 317.

- 5) inizia un servizio collettivo di corrieri (la posta) su base internazionale;
- 6) iniziano a costituirsi le grandi aziende industriali.

Di seguito l'autore riassume alcuni avvenimenti che portano a un'ulteriore evoluzione, "la fine dell'epoca del primo capitalismo coincide con l'inizio del capitalismo maturo"⁴. Per "capitalismo maturo" l'autore intende il concretizzarsi di tutte le premesse su cui si fonda il sistema economico capitalistico. Di seguito vengono elencate alcune delle caratteristiche essenziali affermatesi compiutamente tra il XVIII e il XIX secolo:

- 1) completo sviluppo dell'orientamento al profitto in base a un'estesa razionalizzazione della vita economica;
- 2) oggettivazione del "negoziato" e della conduzione aziendale;
- 3) generalizzazione delle forme acquisitive contrattuali;
- 4) riconoscimento del principio di libera concorrenza;
- 5) diffusione della forma impersonale di società (società per azioni).

A questo modo, è possibile evidenziare come nella fase del "primo capitalismo" si siano imposte forme di aggregazione dei soggetti economici nella società, facendo sorgere organizzazioni sempre più aperte a soggetti esterni ai singoli stati e ottenendo una prima forma di internazionalizzazione degli scambi commerciali. Di seguito, in una seconda fase, questi sistemi verranno riconosciuti da parte degli stati: tramite regolamenti e nuove forme contrattuali verranno stabilite le condizioni necessarie per poter svolgere l'attività d'impresa. La mentalità acquisita durante questa fase storica (ad esempio, una costante attenzione al profitto e ai nuovi modelli di finanziamento) pone le basi dei modelli economici che s'imporranno nel corso del '900.

Sombart, nella necessità di trovare una definizione che possa raccogliere tutte le idee dell'epoca del XVIII secolo, definisce il capitalismo come "un sistema

⁴ Ivi, p. 319.

economico con le seguenti caratteristiche: è una organizzazione economica di scambio, in cui collaborano, uniti dal mercato, due diversi gruppi di popolazione, i proprietari dei mezzi di produzione che contemporaneamente hanno la direzione e costituiscono i soggetti economici, e i lavoratori nullatenenti e che è dominata dal principio del profitto e dal razionalismo economico”.⁵ Questa definizione pone chiari riferimenti a una suddivisione in classi sociali che può essere ricondotta al pensiero marxista, anche se con i dovuti accorgimenti.

Nella sua analisi del pensiero marxista in ambito sociologico, J.A. Schumpeter fa notare come la discussione storica sulla divisione in classi non fu accettata dagli economisti del tempo come data e assoluta. Per questi ultimi, “le classi sociali erano semplici gruppi di individui che presentavano le stesse caratteristiche”⁶ e non venivano considerati come aggregati unici a cui dare un determinato riconoscimento. Ma l’intenzione nella definizione di Sombart è chiara: si hanno “fondamentalmente, due e soltanto due classi: i proprietari, i capitalisti, da un lato, e i non-proprietari costretti a vendere la propria forza-lavoro, la classe lavoratrice o proletaria, dall’altro”⁷. Ai fini della nostra analisi questa distinzione risulta fondamentale per la distinzione dei ruoli all’interno dell’impresa capitalistica e permette così di delineare una prima netta separazione di responsabilità e compiti all’interno dell’organizzazione aziendale. Tuttavia, è giusto rammentare come Schumpeter ci ponga in guardia nell’affermare che eventuali divisioni possano essere ricondotte solo a questioni meramente di proprietà e realizzazione di profitto e di come la teoria delle classi sociali, portata avanti all’interno del *Capitale*, sia un lavoro incompiuto da parte di Marx, che lascia sospese questioni che avrebbero meritato un’analisi più ampia. Nella nostra analisi dobbiamo tener conto di aspetti

⁵ Ivi, p. 165.

⁶ J.A. Schumpeter, *Capitalismo socialismo e democrazia*, Etas, Milano, 1977, p. 14.

⁷ Ivi, p. 15.

che appartengono ad entrambe le valutazioni sia dal punto di vista economico che da quello sociale.

1.2 L'imprenditore ruolo e compiti

Nel processo storico che abbiamo analizzato tramite il pensiero di Sombart, la figura imprenditore prende piede nella storia, sotto due principali forme: imprenditore-mercante, imprenditore-produttore. Una prima forma imprenditoriale può essere fatta risalire al XIII secolo, nell'epoca delle corporazioni delle arti e mestieri. La figura dell'imprenditore diventò necessaria per assolvere al compito di controllo dei traffici di grosse quantità di merci, che venivano commerciate in zone lontane rispetto a dove venivano prodotte. Inoltre, il mercante ricercava la manodopera necessaria per la produzione e metteva a disposizione i mezzi richiesti (strumenti e materia prima). Con questa figura imprenditoriale iniziò a delinearsi un soggetto che metteva a disposizione il capitale necessario per la produzione e allo stesso tempo gestiva e organizzava l'attività. L'imprenditore, durante le fasi storiche successive, accentrerà nella sua persona sempre più compiti da assolvere, ponendosi al centro di ogni tipo di decisione nel processo economico d'impresa. La nostra analisi, nel particolare, si sofferma sulla figura imprenditoriale delineata da A.J. Schumpeter.

Molto spesso, l'imprenditore è riconosciuto come colui che possiede le forze produttive aziendali (macchinari, mezzi di produzione, la proprietà dell'immobile dove viene svolta l'attività di impresa) e che tramite il processo imprenditoriale ha come obiettivo la realizzazione del profitto. Questa definizione non è però adeguata a far comprendere il ruolo dell'imprenditore all'interno del sistema. Al proposito, Schumpeter (introducendo la differenziazione tra invenzione e innova-

zione: l'invenzione consiste in un processo di conoscenza realizzato da uno o più individui, mentre l'innovazione consiste nell'introduzione di un processo i cui esiti sono puramente economici) specifica che "le innovazioni nel sistema economico non avvengono in maniera tale che prima sorgono spontaneamente nei consumatori nuovi bisogni e poi, sotto la loro pressione, l'apparato produttivo riceve un nuovo orientamento [...] ma è il produttore che di regola inizia il cambiamento economico e i consumatori, se necessario, sono da lui educati."⁸ L'assunzione di base nel pensiero schumpeteriano è che i sistemi economici non siano statici, ma dinamici e in evoluzione, per questo l'opera imprenditoriale è costantemente messa alla prova. Schumpeter definisce ciò che genera cambiamento ed evoluzione (economica e sociale) con il concetto di sviluppo, da intendere come "una perturbazione dell'equilibrio che altera e sposta l'equilibrio precedentemente esistente, [...] mediante l'introduzione di nuove combinazioni".

Schumpeter spiega come queste nuove combinazioni siano il fulcro dello sviluppo economico e sociale. I casi in cui si presenta l'introduzione di nuove combinazioni sono:

- 1) produzione di un nuovo bene, vale a dire di un bene non ancora familiare alla cerchia dei consumatori, o di una nuova qualità di un bene;
- 2) introduzione di un nuovo metodo di produzione, vale a dire non ancora sperimentato nel ramo dell'industria e che può consistere anche in un nuovo modo di trattare commerciale di una merce;
- 3) apertura di un nuovo mercato, vale a dire di un mercato in cui un particolare ramo dell'industria di un certo paese non era ancora penetrato, sia che questo mercato esistesse già prima oppure no;

⁸ J.A. Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze, 1977, p. 75.

4) conquista di una nuova fonte di approvvigionamento di materie prime e di semilavorati, sia che questa fonte esistesse già, sia che si sia dovuto crearla;

5) attuazione di una riorganizzazione di una qualsiasi industria come la creazione di un monopolio.

L'autore continua definendo "impresa" l'introduzione di nuove combinazioni e "imprenditori" quei soggetti economici la cui funzione consiste nell'introdurle"⁹. Questa definizione è un punto fermo non solo nell'analisi di Schumpeter, ma anche nella storia del pensiero economico e sociologico. Abbiamo introdotto ci soffermiamo sul pensiero dell'imprenditore

1.3 Capitalismo imprenditoriale

Come detto precedentemente citando Sombart, i principi economici di base del capitalismo sono "il profitto ed il razionalismo economico che prendono il posto dei principi della copertura del fabbisogno e del tradizionalismo"¹⁰ – principi, questi ultimi, che appartenevano a realtà pre-capitalistiche. Il principio del profitto rappresenta l'accrescimento di una somma di denaro tramite l'attività economica e rappresenta quindi lo scopo oggettivo dell'economia capitalista; mentre per razionalismo economico si intende l'orientamento fondamentale di tutte le azioni verso la massima adeguatezza allo scopo, in quanto:

- 1) gestione economica in conformità ad un piano;
- 2) adeguazione allo scopo in senso stretto;
- 3) razionale tenuta dei conti.

⁹ Ivi, p. 84.

¹⁰ W. Sombart, *Il capitalismo moderno*, cit. , p. 166.

L'unità in cui si manifesta l'impresa capitalistica è l'azienda. Essa possiede diverse forme, secondo la tipologia dell'attività svolta (imprese per la produzione di beni reali, imprese per la trasmissione di beni reali, imprese per la prestazione di servizi, imprese per la produzione di beni reali di godimento etc.) e secondo il metodo di reperimento del capitale (imprese individuali che si fondano sul patrimonio di una singola persona, imprese collettive il cui capitale è stato messo assieme da parecchie persone).¹¹ L'imprenditore capitalista deve essere soprattutto un organizzatore, la cui figura comprende tutte le funzioni principali, quali:

1) Funzioni organizzative: l'imprenditore è soprattutto un organizzatore. Organizzare significa mettere assieme molte persone al fine di ottenere un lavoro efficace. Per poter ottenere risultati soddisfacenti bisogna poter essere in grado di valutare il rendimento delle persone che entrano a far parte dell'impresa. L'organizzazione d'impresa prevede anche la necessità di responsabilizzare i singoli individui, così da poter ottenere la massima attività compatibile con le rispettive capacità.

2) Funzioni commerciali: l'imprenditore deve essere un buon negoziatore. Deve avere le capacità di convincere i compratori del vantaggio insito nella stipulazione di un certo contratto. Poter suscitare interesse, conquistare la fiducia è di grande importanza nell'attività d'impresa.

3) Funzioni contabili-amministrative: la specificità della funzione contabile spetta alla figura dell'imprenditore che deve essere capace di poter valutare, rispetto alla totalità dei contratti stipulati, la convenienza economica di ognuno d'essi.

Questo modello di ruolo imprenditoriale portava con sé vantaggi e svantaggi, legati all'accentramento direzionale, come nota R. Marris nella sua *Teoria economica del capitalismo manageriale*: "l'essenza del metodo tradizionale (impresa

¹¹ *Ibidem*.

capitalistica) di organizzazione economica è l'unificazione delle funzioni di assunzione di rischio, percezione di reddito, e decisione operativa in un unico individuo”¹². L'assunzione di rischio in questo modello teneva conto soltanto dei rischi legati ai mutamenti esterni e non percepiti, endogeni all'azienda. L'imprenditore riceveva il profitto dall'attività imprenditoriale dal punto di vista economico e riceveva, inoltre, una gratificazione personale. La gratificazione si otteneva tramite la soddisfazione dei bisogni che l'imprenditore, tramite il processo economico, appagava. Nel suo libro *Principi e forme delle scienze sociali, cinque studi su Schumpeter*, Adelino Zanini riporta il pensiero di L. Brentano, sottolineando il valore su scala sociale conferito all'imprenditore, “tramite lo scambio richiesto dal moltiplicarsi dei bisogni da soddisfare”¹³. Come aveva detto Schumpeter, “quando l'intrapresa capitalistica [...] spiegò l'intera gamma delle sue possibilità, l'abilità e l'ambizione sopra la media cominciarono a orientarsi verso gli affari [...] il successo imprenditoriale fu abbastanza affascinante agli occhi di chiunque [...]”¹⁴.

La bramosia del capitalismo, la continua ricerca di guadagno e di appagamento sono da ricondursi ad un atteggiamento storico dell'occidente; Zanini analizzando il contributo di Sombart e la sua definizione di spirito del capitalismo come “ogni affermazione all'acquisizione di denaro”, afferma che è “il razionalismo occidentale a nutrire un chiaro sviluppo del moderno spirito del capitalismo: non solo perché si tenda in modo razionale al guadagno capitalistico [...] ma anche in quanto l'etica del guadagno di denaro e di sempre più denaro non ha un fine eudemonistico, o semplicemente edonistico[...] In breve, rappresenta la ‘razionaliz-

¹² R. Marris, *Teoria economica del capitalismo manageriale*, Einaudi, Torino, 1972, p. 5.

¹³ A. Zanini, *Principi e forme delle scienze sociali : cinque studi su Schumpeter*, Il mulino, Bologna, 2013, p. 54.

¹⁴ J.A. Schumpeter, *Capitalismo socialismo e democrazia*, cit., p. 127.

zazione' verso una 'condotta di vita irrazionale', e proprio in una acquisizione economica razionale consiste il calcolo del capitale, al quale si orienta l'agire imprenditoriale."¹⁵

A questo proposito, un'analisi approfondita va fatta del concetto di profitto imprenditoriale. Esso rappresenta un'eccedenza sui costi. All'interno della visione economica esso viene espresso come differenza tra entrate e uscite (reddito netto). L'imprenditore, nell'assolvere i suoi compiti, vive della remunerazione delle prestazioni che fornisce all'interno dell'azienda, spesso della rendita fondiaria per i terreni messi da lui stesso a disposizione, infine un premio per il rischio assunto.

Come ricorda Schumpeter, l'obiettivo centrale è sempre quello di rincorrere i vantaggi economici prodotti dalle nuove combinazioni/innovazioni, che permettano di aumentare il ricavo complessivo a seguito di una nuova offerta.

Supponiamo – dice Schumpeter – che un imprenditore, ottenuto il credito necessario dal banchiere-capitalista, proceda all'acquisto di telai meccanici, grazie ai quali un addetto produce ogni giorno sei volte di più di un tessitore a mano (in altri termini, che il nuovo metodo produttivo comporti una quantità minore di un fattore produttivo per unità di prodotto). A queste condizioni, la nostra azienda dovrà realizzare un'eccedenza sui costi, una differenza tra uscite e ricavi. Ciò sarà possibile una volta che siano soddisfatte le seguenti tre condizioni:

1. il prezzo del prodotto, in conseguenza della nuova offerta, non dovrà scendere o almeno non tanto da impedire che la maggior quantità di prodotto per operaio realizzi un ricavo maggiore di quello ottenibile;
2. i costi giornalieri dei telai dovranno rimanere al di sotto del salario giornaliero degli operai risparmiati nel processo, oppure al di sotto della somma

¹⁵ A. Zanini, *Principi e forme delle scienze sociali: cinque studi su Schumpeter*, cit., pp. 47-48.

che rimane tenuto conto dell'eventuale diminuzione del prezzo del prodotto e detratto il salario dell'unico operaio impiegato;

3. inoltre, poiché i mezzi necessari alla “nuova combinazione” sono sottratti ad aziende qualsiasi, l'imprenditore deve tenere conto anche “[del]l'aumento dei prezzi sul mercato dei mezzi di produzione conseguente alla sua comparsa”.¹⁶

Nel caso in cui queste condizioni vengano rispettate l'eccedenza che si ottiene è un utile netto. “L'incantesimo è stato rotto e sotto l'impulso dell'allettante guadagno sorgono sempre nuove aziende con telai meccanici”¹⁷. Al processo imitativo si accompagna la scomparsa graduale del surplus, sin qui destinato a colui che aveva introdotto l'innovazione, cioè, all'imprenditore. Tuttavia, non si tratta di un processo istantaneo.

La ricerca costante del profitto massimo, tuttavia, deve essere giustificata e spinta da uno “spirito d'iniziativa”. Edith Penrose nella sua *Teoria dell'espansione dell'impresa*, ci sottolinea una caratteristica fondamentale dell'impresa; molte di queste erano aziende familiari, i cui proprietari non tendevano all'ottenimento del massimo profitto o al reperimento di altri capitali (che avrebbero comportato un minor controllo sulle rispettive imprese). Qui il limite “deriva da una mancanza di interessi a sperimentare tipi di attività nuove e diverse o a spostarsi in nuovi settori”.¹⁸ Lo spirito d'iniziativa sopra citato è quindi condizione essenziale per l'evoluzione della mentalità imprenditoriale e per le organizzazioni che andremo ad analizzare.

Ma, come già anticipato, le decisioni e l'analisi degli ambienti interni ed esterni all'azienda diventarono, storicamente, via via sempre più complesse per poter es-

¹⁶ J.A. Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, cit., p. 171.

¹⁷ Ivi, p. 172.

¹⁸ E.T. Penrose, *La teoria dell'espansione dell'impresa*, Angeli editore, Milano, 1973, p. 55.

sere assolate da un'unica persona. L'orgoglio imprenditoriale considerava un vantaggio la possibilità di poter avere sotto controllo tutte le funzioni aziendali. Ma quello che era considerato un vantaggio, in realtà, come nota Marris, portava con sé uno svantaggio corrispondente: “la direzione del proprietario impone notevoli vincoli sulla dimensione d'impresa, vincoli che derivano non solo dalla difficoltà di delegare compiti, ma anche dall'importanza inevitabile del finanziamento interno”¹⁹.

¹⁹ R. Marris, *Teoria economica del capitalismo manageriale*, cit., p. 8.

CAPITOLO 2

CAPITALISMO MANAGERIALE

2.1. *La nascita e la forma del capitalismo manageriale*

Riprendiamo il pensiero di Schumpeter per spiegare, dal punto di vista sociale, le motivazioni che possono condurre al mutamento dei modelli economici. Egli ci ricorda, in *Capitalismo, Socialismo e Democrazia*, come “il capitalismo è per natura un metodo di evoluzione economica [...] il carattere evolutivo del capitalismo è dovuto a un semi-automatico aumento della popolazione e del capitale, o alle fluttuazioni dei sistemi monetari [...]”;²⁰ ma i processi di trasformazione economica provengono anzitutto “dai beni di consumo, dai nuovi metodi di produzione o di trasporto, dai nuovi mercati, dalle nuove forme di organizzazione industriale, che l’intrapresa capitalistica crea”.²¹ Tutti questi elementi indicano come il continuo divenire dinamico delle attività economiche sia il frutto della combinazioni di innumerevoli fattori che, fondendosi tra di loro, portano alla determinazione di nuovi metodi di organizzazione economica, com’è il caso del capitalismo manageriale.

Nella tesi si è espressa intenzionalmente la volontà di non ridurre al mero connubio imprenditore-proprietario il sistema imprenditoriale del XVIII secolo. In-

²⁰ J.A. Schumpeter, *Capitalismo socialismo e democrazia*, cit., p. 82.

²¹ Ivi, p. 83.

fatti, è palese come nella teoria economica del capitalismo imprenditoriale la figura dell'imprenditore non possa essere fatta coincidere con il solo proprietario dell'azienda. Ed è qui che è utile riprendere una distinzione di Schumpeter tra capitalista e imprenditore. L'autore sottolinea la distinzione richiamando l'importanza dell'inserimento delle nuove combinazioni che non possono essere finanziate dal semplice patrimonio dell'imprenditore. Per "capitalisti", quindi, indica i soggetti economici che assolvono alla funzione di fornire il credito: i banchieri.²² Infatti, oltre che tramite l'aumento del risparmio della società e l'utilizzo delle risorse disponibili al termine del ciclo economico, si vengono ad affermare nuovi metodi per procurarsi moneta tramite la creazione di potere di acquisto da parte delle banche.²³ "Il banchiere, dunque, fondamentalemente non è tanto un intermediario della merce come potere d'acquisto, ma un produttore di questa merce (la moneta)"²⁴: per questo egli entra a far della definizione di capitalista data da Schumpeter. La distinzione che Schumpeter introduce determina la rinuncia alla vecchia teoria dell'imprenditore-proprietario, "dal momento che è l'introduzione di nuove combinazioni che definisce l'imprenditore [...] la proprietà di un'azienda – o in generale di una qualsiasi ricchezza – non è per un noi un connotato essenziale."²⁵

L'imprenditore assume quindi un ruolo diverso rispetto all'immagine tradizionale, che prevedeva il controllo della propria azienda, garantito dalla proprietà e dall'immissione di capitale all'interno della stessa azienda. Il ruolo dell'imprenditore ora non poggia più solo sulla sicurezza della propria remunerazione ottenuta tramite l'assunzione del rischio d'impresa²⁶, assume invece un'altra

²² J.A. Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, cit., p. 79.

²³ Ivi, p. 82.

²⁴ Ivi, p. 83.

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ R. Marris, *Teoria economica del capitalismo manageriale*, cit., p. 6.

caratterizzazione, centrata su iniziativa, autorità e capacità di previsione. Precedentemente, abbiamo menzionato varie forme di finanziamento. Una delle forme che si affermò per il reperimento del credito necessario allo sviluppo d'impresa nel XIX secolo fu rappresentata dalle "società per azioni". Va altresì rimarcato come nel passaggio storico avvenuto nel "capitalismo maturo" l'attenzione delle istituzioni ai fenomeni economici e a tutte quelle forme che incidono sul processo organizzativo aziendale abbiamo avuto un importante riconoscimento²⁷. Di ciò, non a caso, discute Schumpeter quando prende in considerazione l'esaurirsi del ruolo svolto dall'imprenditore individuale.

Ebbene, le società per azioni sono personalità giuridiche intese ad operare nell'industria e nel commercio. Ad esse vengono attribuiti molti dei diritti che spettano ai singoli individui. I ruoli all'interno della società per azioni vengono suddivisi e affidati al consiglio d'amministrazione. Le società per azioni sono il fulcro del passaggio al Capitalismo Manageriale, esse rappresentano il distacco dei ruoli di proprietario e possessore unico di capitale, grazie ad un modello nel quale le quote di finanziamento vengono fornite da soggetti che non intervengono nel processo aziendale ma ne sono fautori esterni. Essi, tramite l'acquisto di azioni, finanziano il processo, ed è loro diritto ricevere i dividendi del capitale in proporzioni alla quota fornita nel processo e in base alle decisioni del consiglio d'amministrazione.²⁸

Il consiglio d'amministrazione è l'organo fondamentale, costituito da dirigenti che assumono a tutti gli effetti il ruolo di dipendenti aziendali²⁹ (ci possono essere casi in cui a far parte del consiglio ci siano gli azionisti stessi). Il consiglio d'amministrazione assolve anche al compito di determinare i dividendi, tratte-

²⁷ Ivi, p.16.

²⁸ Ivi, pag 17.

²⁹ Ivi, p. 22.

nendo, di norma, quote di capitale sempre più grandi all'interno dell'azienda. Questa prassi dei profitti non distribuiti è diventata un fattore determinante nel sistema economico e il capitale industriale delle democrazie occidentali non è più divisibile in due categorie, "pubblico" o "privato", ma piuttosto in tre: "pubblico", "privato" e "societario"³⁰. All'interno del sistema economico del capitalismo manageriale, diviene così necessaria l'introduzione della figura del "dirigente" (manager), termine che sta ad individuare le persone che gestiscono e controllano istituzioni produttive senza possederne la "proprietà". Questa definizione fornita da Marris prende spunto da una più ampia analisi fatta da diversi autori, tra cui Berle e Means, i quali asseriscono che i manager non sono tecnici o capitalisti, bensì imprenditori che godono molti dei frutti del capitalismo senza fornire loro stessi molto capitale o assumere rischi proporzionati.³¹

Nelle prime forme di società per azioni il controllo veniva lasciato in gran parte a chi forniva il capitale d'impresa. Il controllo, nei secoli precedenti il XIX, era ancora riconosciuto a tutti coloro che predisponavano il capitale necessario allo svolgimento d'impresa; modello che, come abbiamo visto, è riconducibile al sistema del capitalismo imprenditoriale. L'evolversi delle società per azioni portò tuttavia ad un indebolimento della forza degli azionisti: l'istituto della procura e la scomparsa del principio di revoca degli amministratori furono dei mezzi per limitare il potere degli azionisti. L'istituto della procura consiste nella possibilità di modificare, all'interno dei consigli, il diritto di voto in diritto di delega, attribuendo ad altri la possibilità di esercitare il potere connesso al voto. Le dimensioni sempre più grandi delle società e la dispersione degli azionisti furono due delle cause che portarono all'affermarsi di questo istituto. La scomparsa della facoltà di revoca degli amministratori diede a questi ultimi la possibilità di operare

³⁰ Ivi, p. 18

³¹ *Ibidem*

liberamente senza nessuna influenza da parte degli azionisti, acquisendo così maggior controllo decisionale.³² Tuttavia, bisogna specificare che questo sbilanciamento in favore degli amministratori è sempre da considerare nei limiti posti dall'atto costitutivo. I consiglieri di amministrazione possono essere gli azionisti stessi, come avveniva agli albori di questo modello economico negli Stati Uniti; inoltre, gli amministratori cercano di controllare il potere dell'organizzazione in un continuo gioco di forza tra le figure presenti nel consiglio. In breve, i manager costituiscono un gruppo interno all'impresa che assolve alle funzioni legalmente fornite dal consiglio di amministrazione e che ha acquisito nel tempo l'abilità di far funzionare un'impresa specifica. I profitti delle attività sono dipendenti dai manager, infatti chi investe in un'azienda acquista non solo una parte del controllo su di essa, ma anche una parte dell'organizzazione e indirettamente il capitale umano che ne fa parte.³³

Dopo aver delineato il modello generale presentato di società per azioni, che riprenderemo successivamente, soffermiamoci su alcuni aspetti particolari: l'attenzione non deve essere posta soltanto sulle politiche economiche, quali la determinazione del prezzo e il reperimento di capitale, ma deve prestare attenzione anche alle forze motivazionali che supportano l'intero processo. Per questo Marris insiste su di una questione che non è stata trattata adeguatamente dagli economisti del tempo, ma che tuttavia influenza in modo netto tutta la vita imprenditoriale. Il suo tentativo è di iniziare un percorso di analisi di quegli individui, i manager, che nella letteratura economica non hanno ricevuto attenzione adeguata, ma che sono parti essenziali dell'ambiente capitalistico contemporaneo.

³² A.A. Berle jr. e G.C. Means, *Società per azioni e proprietà privata*, Einaudi, Torino, 1966, pp. 132-135.

³³ R. Marris, *Teoria economica del capitalismo manageriale*, cit., p. 24.

Il problema centrale che si pone l'autore consiste "nell'esplorare la motivazione manageriale"³⁴, costituita da elementi psicologici, sociologici ed economici, quali ad esempio: l'aspirazione dinamica, l'autoidentificazione, l'orientamento di classe, desiderio di potere, condizione sociale (status), ricchezza e sicurezza personale. I metodi di base delle teorie motivazionali sono essenzialmente due: il metodo psicologico, che analizza i bisogni e gli stimoli interiori dell'individuo, e il metodo sociologico, che analizza l'individuo attraverso il riferimento sistematico alla sua posizione sociale, alla sua relazione con altri individui nel lavoro e nel tempo libero. Marris utilizza nella sua spiegazione modelli semplici, che ritiene più efficaci al fine di analizzare i comportamenti manageriali; in generale, l'intento è quello di capire come, tramite informazioni di base e status dell'individuo, quest'ultimo si comporti all'interno dell'organizzazione economica.³⁵ I moventi che spingono i dirigenti sono di tre tipi: moventi psicologici, moventi sociologici e moventi economici.

Per quanto riguarda i moventi psicologici, Marris utilizza due risultati ottenuti da W. E. Henry e George Katona. Nel primo, eseguendo una serie d'interviste ad alti dirigenti di successo, si osservava come queste persone fossero psicologicamente ben integrate, possedessero una forte spinta di realizzazione e personalità ambiziose e attive, fossero inoltre dei realizzatori: tutte caratteristiche che possono ricondursi al modello di imprenditore forniteci da Sombart: inventore, scopritore, conquistatore e organizzatore³⁶. L'individuo, attraverso l'impresa, può raggiungere la soddisfazione a cui ambisce; "il movente per l'espansione collettiva può

³⁴ Ivi, p. 60

³⁵ Ivi, p. 63

³⁶ A. Zanini, *Principi e forme delle scienze sociali: cinque studi su Schumpeter*, cit., p. 58.

essere basato direttamente sull'ambizione personale"³⁷, proprio con l'obiettivo di ottenere l'autorealizzazione attraverso il processo d'impresa.

L'altro contributo analizzato da Marris identifica la forza motrice fornita dall'identificazione dell'ego del dirigente con la sua impresa. Il dirigente identifica l'impresa come il mezzo per la soddisfazione personale e diversi studiosi indicano il profitto aziendale non più come unico metro di misura dell'attività d'impresa, ma come uno dei mezzi per misurare l'efficienza della stessa, trovandosi molte volte a considerare come sinonimo di successo d'impresa il volume delle vendite.³⁸

I moventi sociologici interessano l'aspetto della funzione sociale del dirigente e il suo posto nella struttura sociale; Marris ritiene essenziale collocare il dirigente nella sua classe di appartenenza. Egli è influenzato dall'opinione pubblica e possiede un profondo senso del servizio pubblico e della sua etica professionale. La base sociologica, quindi, impone di analizzare le forze motivazionali che spingono l'individuo quali variabili dipendenti dalle condizioni esterne, dalla posizione commerciale dell'impresa e dal clima politico circostante. Nell'analisi complessiva, Marris spiega che, al momento della sua intrapresa in ambito sociologico, alcune considerazioni non sono state poste e di come la materia si trovi in una completa fase di sviluppo. Esprime così un primo concetto alla base della motivazione sociologica del manager: "la probabilità più specifica che io indicherei è questa [...] che la motivazione manageriale sia più forte nei confronti di quegli obiettivi che soddisfano la maggior parte delle aspettative degli altri e ne offendono la minor parte e che al tempo stesso possono chiaramente condurre al benessere materiale dei dirigenti"³⁹.

³⁷ R. Marris, *Teoria economica del capitalismo manageriale*, cit., p. 64.

³⁸ Ivi, p. 65.

³⁹ Ivi, p. 67.

La funzione del dirigente vive indirettamente della soddisfazione che l'ambiente e gli agenti che entrano in contatto con l'impresa realizzano. Ci soffermiamo, per completare l'aspetto sociologico del dirigente, sul comportamento per quanto concerne il rapporto interno con i collaboratori aziendali. All'interno dell'impresa si tendono a formare gruppi di persone, le cosiddette équipes, che sviluppano "una norma di competenza professionale"⁴⁰ che si riferisce alla efficienza della prestazione individuale. Citando le parole di Marris "Quando un membro è inefficiente, gli altri inevitabilmente ne soffrono, se non altro perché sono spesso costretti ad assumersi parte del suo lavoro. Di conseguenza il trasgressore può essere passibile di disprezzo e spesso perfino di odio. Dove l'interdipendenza è stretta, [...] queste pressioni diventano intense. E' impossibile ritenere che questo effetto non si faccia sentire nell'ambito delle organizzazioni industriali."⁴¹

Per questo motivo, i membri più competenti favoriranno politiche di controllo, per sottolineare il loro lavoro e il loro valore. Tuttavia, nell'ingranaggio organizzativo bisogna tener conto delle esigenze degli individui poco efficienti. Una valutazione negativa del capitalismo in genere deriva dal considerare i lavoratori come pezzi di un macchinario. Il potere dei dirigenti, quindi, non dovrebbe consistere solo nella capacità di prendere decisioni, ma anche nel saperle coordinare, per ottenere i migliori risultati con i mezzi a disposizione. La concezione in generale del buon manager non è solo quella di un uomo capace di fare profitti per la sua impresa, ma di un uomo capace di tenere in ordine la contabilità, rendere partecipi i suoi dipendenti grazie alla capacità di comprensione profonda delle problematiche. Per questo la buona reputazione sarà guadagnata grazie all'abilità di

⁴⁰ Ivi, pag 71.

⁴¹ *Ibidem*.

individuare possibilità di profitti, ma anche per l'abilità di programmazione del sistema organizzativo, dello sviluppo e della relazione fra costi e produzione.

Analizziamo infine i moventi economici attraverso le parole di R.A. Gordon, nel suo lavoro *Business Leadership in the large Corporation*, citato da Marris:

I più importanti stimoli all'azione dell'uomo d'affari, diversi dalla diretta soddisfazione dei bisogni, sono probabilmente i seguenti: l'aspirazione al potere, il desiderio di prestigio e la spinta all'emulazione ad esso collegata, l'impulso creativo, la propensione ad identificarsi con un gruppo e il relativo senso di lealtà verso il gruppo, il desiderio di sicurezza, la spinta verso l'avventura e verso 'la partecipazione al gioco' per se stesso, e il desiderio di servire altre persone... Questi moventi possono essere soddisfatti più o meno attraverso ricompense monetarie.⁴²

Soffermiamoci sui concetti di aspirazione al potere e di sicurezza. L'aspirazione al potere del dirigente è un prodotto ottenuto non solo dalla sua ricchezza ma anche della sua posizione personale. Come agente economico, il dirigente, controlla la destinazione di varie risorse, ha il potere di influenzare subordinati e vicende politiche esterne all'impresa. La sicurezza del dirigente deriva dalla sua posizione. Come abbiamo già detto, il ruolo del manager possiede un valore umano importante, che le aziende preservano. Gli investitori, alla presenza di determinati dirigenti, saranno più favorevoli ad investire, per questo di rado si assiste a situazioni quale il rinnovo totale dei consigli di amministrazione (quando è possibile).

2.2 I caratteri della nuova impresa

Nella sua analisi dei caratteri d'impresa e della natura dei suoi processi di sviluppo, per fornire un quadro generale, Marris richiama la tradizione dell'impresa marshalliana, in relazione alla formazione del prezzo e all'allocazione delle ri-

⁴² Ivi, p. 79.

sorse. Tuttavia, l'affermarsi delle società per azioni rende obsoleta sia la tradizione marshalliana, sia le teorie sviluppate negli Stati Uniti nell'ambito della cosiddetta "teoria dell'organizzazione". Prendiamo in considerazione le imprese come organizzazioni amministrative: "Nella concezione abituale, l'organizzazione viene istituita per raggiungere certi fini definibili. Essa è diretta a servirli fedelmente, ma i risultati possono essere diversi; tali deviazioni, tuttavia, di rado vengono considerate come deliberate."⁴³ Il fine principale da raggiungere è quello di riuscire ad ottenere vantaggi tramite la grande dimensione, e le persone che compiono questo fine ottengono un enorme potere contrattuale. I dirigenti all'interno dell'impresa manageriale necessitano degli strumenti e delle istituzioni adatte (ricordiamo come questo modello si sia potuto evolvere solo in quegli stati che garantivano e tutelavano la libertà dei privati e formavano legislazioni adatte); la società per azioni per questo è un mezzo di organizzazione dato ai dirigenti stessi, e la figura degli azionisti è da considerarsi come complementare al sistema organizzativo. Gli azionisti rincorrono i propri interessi e generalmente pretendono che "la società operi col profitto massimo compatibile con un rischio non eccessivo [...] e che degli utili venga distribuita la maggior parte possibile, compatibilmente con le esigenze dell'impresa, e che non venga violato il suo diritto di ricevere una giusta parte dei profitti [...]"⁴⁴. Non dimentichiamo di considerare l'impresa anche dal punto di vista tecnico, essa, infatti, costituisce l'ultimo passo nel processo delle risorse, tale processo è definito dalle decisioni che vengono prese in merito ai prodotti da produrre, le tecniche da usare, i prezzi e le quantità di produzione.

Il nostro autore attraverso il pensiero di E. Penrose apre il concetto d'impresa a tutti i campi; questa viene vista come "un'organizzazione amministrativa e sociale, capace, in linea di principio, di entrare quasi in ogni campo di attività mate-

⁴³ Ivi, pp. 140-141.

⁴⁴ A.A. Berle jr. e G.C. Means, *Società per azioni e proprietà privata*, cit., p. 114.

riale.”⁴⁵ I vantaggi che si ottengono tramite scelte di politica economica, possono essere di diversa natura (economici, sociali), a seconda dalla volontà dei dirigenti dell’organizzazione. Ogni impresa acquisisce un grado di specializzazione più o meno profondo, attraverso le variabili di risorse umane e professionali, nonché in base alle attività materiali e finanziarie a disposizione. Così facendo, ottiene consapevolezza delle proprie possibilità e degli obiettivi possibili da raggiungere. La facoltà aggiuntiva delle imprese capitalistiche-manageriali consiste nella possibilità di dare inizio alla propria crescita: nuovi membri possono essere reclutati, nuove azioni possono essere aggiunte tramite la vendita di quote e così ogni azienda può adempiere alla propria evoluzione.

Il processo di crescita deve procedere attraverso il continuo reclutamento di nuovi dirigenti. A spiegazione di ciò, Marris riprende quanto E. Penrose osserva in *The Theory of the Growth of the Firm*: “il nuovo membro di un complesso produttivo esistente, per quanto possa essere altamente, qualificato, non può quasi mai diventare pienamente efficiente in un processo di formazione di decisioni non di routine nello stesso istante in cui viene assunto.”⁴⁶

Qualsiasi individuo, che entra a far parte dell’organizzazione d’impresa, necessita di tempo per apprendere il nuovo sistema aziendale, per conoscere i propri colleghi per dare all’azienda la possibilità di usufruire delle sue qualità. Questo processo di ingresso all’interno della realtà imprenditoriale deve essere graduale e necessita in ogni caso di addestramento, che può essere fornito sia dai loro pari che da superiori o subordinati. Questo inserimento deve procedere attraverso la conoscenza dei membri e non è detto che il percorso di addestramento venga fornito secondo una modalità efficace e rapida. Inoltre, la qualità dell’efficienza del soggetto nell’organizzazione d’impresa non può essere considerata direttamente

⁴⁵ R. Marris, *Teoria economica del capitalismo manageriale*, cit., p. 142.

⁴⁶ Ivi, p. 144.

proporzionale al tempo che il soggetto ha passato al suo interno, ma devono essere considerate anche le qualità che vengono aggiunte dalle idee dei soggetti e che sono state fornite in questo tempo. Per questo il processo di espansione oltre che di lunga durata deve considerare un mix di efficienza dato dalla media delle reclute inserite e dalla media dei vecchi membri.⁴⁷ Ci è utile riportare l'esempio che Marris fa del professor Mason Haire: "eravamo diventati troppo grandi troppo presto e avevamo cominciato a perdere denaro. Siamo dovuti tornare indietro ad una dimensione ragionevole"⁴⁸. Questo esempio ci fa notare come il processo di crescita non possa passare solo per l'accrescimento della dimensione aziendale, poiché essa deve essere considerata sempre in termini di efficienza. "Il saggio 'ottimo' di crescita manageriale viene ad essere il saggio che massimizza l'efficienza"⁴⁹ e quindi la crescita deve essere considerata sempre in rapporto all'efficienza senza concentrarsi soltanto sull'organizzazione aziendale. La crescita che deve essere raggiunta è quella mantenibile, che secondo Marris sta per "il mantenimento di una base finanziaria dell'impresa tale da consentire la continuazione indefinita dello stesso saggio (di crescita), perlomeno fino a quando non interviene qualche variazione dei dati iniziali".⁵⁰

Questa definizione ci fornisce la possibilità di constatare che l'equilibrio delle varie aree e delle varie azioni espresse dalle funzioni dirigenziali devono andare di pari passo, senza che l'una acceleri rispetto alle altre, perché se nell'impresa non esiste questo equilibrio, si potrebbero avere delle disfunzioni organizzative, cioè, alcuni processi potrebbero risentire del mancato adattamento di altri. Non dimentichiamo come il sistema di impresa manageriale, come detto precedentemente,

⁴⁷ Ivi, p. 146.

⁴⁸ Ivi, p. 147.

⁴⁹ *Ibidem*.

⁵⁰ Ivi, p. 148.

sia costantemente associato all'analisi degli agenti esterni dell'impresa. Una funzione tipica degli alti dirigenti è quella di analizzare e adattare la programmazione aziendale ai mutamenti della domanda e dei bisogni dei consumatori. La diversificazione è uno dei processi che più aiuta l'impresa ad aumentare il proprio saggio di crescita, "un'impresa diversifica la propria attività produttiva, ogniqualvolta, pur senza abbandonare completamente le produzioni precedenti, inizia la produzione di beni intermedi abbastanza diversi dagli altri da comportare significativi mutamenti nei programmi di produzione o di distribuzione dell'impresa. La diversificazione comprende quindi l'aumento del numero di beni finali prodotti, l'aumento dell'integrazione verticale e l'aumento del numero di 'aree fondamentali' di produzione in cui opera l'impresa".⁵¹

Il saggio di diversificazione riassume queste decisioni e funge da valutazione del processo:⁵² "Il saggio di diversificazione si definisce come il rapporto fra le nuove voci aggiunte al catalogo durante un periodo determinato e il numero di voci già catalogato all'inizio del periodo"⁵³. La diversificazione può comprendere l'inserimento di nuove tipologie di prodotto che l'azienda già vende, andando così a procedere come azione di sostituzione; questo avviene quando i prodotti venduti fanno parte della stessa area di specializzazione ("determinati beni da vendere su determinati mercati"⁵⁴). "Quando la diversificazione avviene nell'ambito della stessa area di specializzazione si riferisce alla produzione di più beni basati sulla stessa tecnologia e venduti nei mercati in cui l'impresa è già ben introdotta"⁵⁵.

Altro modo di intendere la diversificazione è quello del lancio di prodotti che siano sostituti di prodotti venduti da altre imprese. "Quando i prodotti nuovi pre-

⁵¹ E.T. Penrose, *La teoria dell'espansione dell'impresa*, cit., p. 147

⁵² R. Marris, *Teoria economica del capitalismo manageriale*, p. 151.

⁵³ *Ibidem*.

⁵⁴ E.T. Penrose, *La teoria dell'espansione dell'impresa*, cit., p. 148.

⁵⁵ *Ivi*, p. 150.

valentemente competono con i prodotti esistenti di altre imprese, diciamo che la diversificazione è ‘imitativa’; quando non competono, la chiamiamo ‘differenziata’.”⁵⁶

L’inserimento di nuovi prodotti nel mercato per l’azienda potrebbe necessitare dell’ausilio di nuova tecnologia. Questa può essere reperita al proprio interno oppure tramite l’assunzione di specialisti. E’ chiaro tuttavia che l’ambiente circostante economico deve essere disponibile a fornire i mezzi necessari per lo sviluppo dei nuovi prodotti; infatti, l’impresa manageriale deve svolgersi in un contesto dinamico in grado di rispondere alle esigenze richieste in modo da produrre crescita. Per questo le imprese guardano al loro esterno cercando le soluzioni migliori possibili che possano essere d’ausilio all’attività d’impresa: “le imprese crescono (tramite il progresso tecnico), le loro funzioni di produzione mutano con il processo di diversificazione e possiamo presumere che in ogni momento le imprese cercano di trovare le scelte più efficienti dal caleidoscopio delle alternative tecniche che gli si offrono.”⁵⁷

2.3 Ruolo del manager e sue caratteristiche

La valutazione di un manager, quali debbano essere le sue caratteristiche, è operazione molto complicata. Per delineare la figura “del ‘dirigente ideale’, vale a dire del manager capace di risolvere efficacemente i problemi di qualsiasi organizzazione”⁵⁸, oltre alla valutazione oggettiva dei risultati, bisogna considerare tutti quei valori soggettivi del dirigente che sono, tuttavia, di difficile elaborazione. Inoltre, queste caratteristiche analizzate devono essere sempre considerate nel contesto in cui si esplicano. In questo paragrafo con l’aiuto di Edward de

⁵⁶R. Marris, *Teoria economica del capitalismo manageriale*, p. 152.

⁵⁷Ivi, p. 158.

⁵⁸G. Zanda, *La valutazione dei dirigenti*, Casa editrice Milani, Padova, 1984, p. 49.

Bono e del suo *Atlante del pensiero manageriale* esporremo quali sono i ruoli e le funzioni principali che un manager d'impresa deve assumere. Il nostro autore scrive quest'opera basandosi sui principi di linguaggio e comunicazione, aiutandosi con figure che via via possano sintetizzare il suo pensiero. Noi cercheremo di riassumere senza l'ausilio delle figure quello che l'autore ci propone, analizzando alcuni principi cardine delle situazioni che il manager deve affrontare, suddivisi in gruppi omogenei:

1) *Produttività*: l'ottenimento di efficienza all'interno del sistema non può che influenzare in modo positivo la produttività. Poter massimizzare il rendimento con il minimo sforzo è imprescindibile anche se non bisogna considerare solo l'utilizzo più efficiente delle risorse nell'immediato, poiché occorre tener conto anche degli investimenti che possano essere più produttive in futuro. L'efficienza viene anche intesa come riduzione dei costi necessari per l'ottenimento di un risultato (obiettivo prefissato). Accanto all'efficienza vi è l'efficacia, la capacità cioè di ripartire le proprie risorse per un compito ben preciso. L'efficacia consiste nel focalizzare le proprie forze e le proprie risorse su obiettivi in ordine di priorità. Nel distribuire le proprie forze e le proprie risorse l'impresa deve considerare quei casi in cui, per difetti strutturali, va incontro a sprechi e confusione. Questi due ultimi elementi rappresentano dei casi in cui l'impegno profuso per la realizzazione dello scopo aziendale viene disperso o viene impiegato nel modo sbagliato, oppure non utilizzato, per motivi che possono anche essere di carattere psicologico (motivazione dell'individuo, mancanza dello spirito di squadra). La struttura è lo scheletro dell'impresa; se esso presenta dei difetti, gli input che verranno inseriti non prenderanno la giusta direzione nel processo; anche se i risultati saranno ottenuti, ci potrebbe essere comunque perdita di efficienza. Inoltre, bisogna predisporre la

struttura affinché ci possano essere più input da inserire e quindi prevedere una struttura flessibile in grado di adattarsi e trasformarsi in maniera più o meno grande. La scelta migliore circa la struttura da predisporre deve tenere conto anche delle eventuali difficoltà che possono complicare lo svolgimento dei ruoli al suo interno e delle eventuali migliorie da apportare per la direzione dei flussi al suo interno.⁵⁹

2) *Decisione*: la funzione dirigenziale si basa sulle attività imprenditoriali, formate da una serie di decisioni prese dai manager. Le decisioni, secondo l'autore, possiedono una determinata struttura: devono essere strutturate in modo tale "da richiedere solo un 'sì' e da suscitare quel 'sì'"⁶⁰. Una decisione, tuttavia, consiste anche in una risposta non affermativa, decidere di non porre in essere, intraprendere un'altra via più difficile o semplice che sia, è da considerarsi essa stessa una decisione. Scegliere una decisione piuttosto che un'altra può comportare anche un impegno e una deviazione rispetto all'attività che si svolge, influenzando tutto il meccanismo aziendale. Le informazioni di cui si è in possesso sono fondamentali, per poter prendere decisioni facili o difficili, il meccanismo di reperimento di informazioni è focale, per prendere una decisione che non lasci dubbi e che sia il più chiara possibile. Il meccanismo di ottenimento di informazioni può consistere anche di consulti e consigli da parte di altri agenti, per avere più completezza sulla decisione da prendere, tramite esperienze, punti di vista o percezioni.⁶¹

3) *Soluzioni dei problemi*: per ottenere la soluzione dei problemi un manager deve svolgere il lavoro preliminare del reperimento delle infor-

⁵⁹ E. de Bono, *Atlante del pensiero manageriale*, Sperling & Kupper, 1990, p. 22.

⁶⁰ Ivi, p. 23.

⁶¹ Ivi, p. 38 .

mazioni giuste: analisi di mercato, disponibilità finanziaria, costi della produzione etc. La combinazione di singole informazioni non basta, esse devono essere sempre completate attraverso un'idea, una proposta, che sia adatta a risolvere il problema. La combinazione deve essere intesa come conoscenza dei fattori in gioco⁶² e dalla loro associazione, solo così si può dare una definizione precisa del problema e ipotizzare delle soluzioni. Per questo le informazioni non solo devono essere precise, ma anche mirate allo scopo, per non incorrere in casi di confusione, data dalla mancanza di focalizzazione sul problema. L'autore riporta un esempio che ci permette di chiarire e definire la confusione: "Discutendo di una campagna pubblicitaria, può darsi che qualcuno tenti di risolvere il problema di come si possa chiamare in qualche senso 'nuova' una vecchia bibita; qualcun altro potrebbe tentare di risolvere il problema di come rendere il 'vecchio' e altri ancora potrebbero cercare di risolvere il problema di formulare un tema convincente non tanto per il pubblico quanto per il responsabile del marketing che deve approvare la campagna."⁶³ Per questo anche la comunicazione e la focalizzazione sono fondamentali per convogliare i pensieri e le idee intorno alla risoluzione di un problema. Avere ben compreso quale problema si debba risolvere permette di non incorrere in errori come la risoluzione del problema sbagliato o di ottenere soluzioni che non siano sufficienti per il nostro problema (soluzioni approssimative⁶⁴).

4) *Persone*: il ruolo del manager deve assolvere alla funzione della gestione delle persone all'interno del contesto aziendale. L'atteggiamento con il quale il management si avvicina allo svolgimento delle attività dei

⁶² Ivi, p. 50.

⁶³ Ivi, p. 53.

⁶⁴ Ivi, p. 57.

singoli individui deve essere quello di “un’approvazione paternalistica”⁶⁵. Il riconoscimento e l’approvazione fungono da potenti mezzi motivatori, non solo per chi svolge un’attività di straordinario impegno, ma anche per chi svolge la sua normale attività con diligenza. Anche il metodo di disappunto deve essere considerato e assunto in una determinata maniera; per questo il manager per ridirezionare l’individuo, che compie o non compie un’attività secondo le aspettative, deve utilizzare metodi di comunicazione che siano diretti, ma non espliciti al punto da indurre l’individuo a sentirsi offeso dalla disapprovazione ricevuta. La leadership è un altro elemento da considerare nella gestione delle persone, il management si occupa di indirizzarle e guidarle attraverso la leadership come esempio di comportamento da mantenere. La leadership può essere più o meno diretta ed è fondamentale che investa sull’istruzione del personale, non solo in forma specifica, ma cercando anche di formare la conoscenza completa dei vari ruoli aziendali. Anche l’organizzazione e la logica del lavoro permettono di stabilire una corretta direzione, in questa logica di organizzazione si formano gruppi, che tendono a migliorare la motivazione al loro interno e respingono facilmente le influenze negative e abitudinarie che possono essere presenti in altri gruppi di persone.⁶⁶

5) *Obiettivi*: gli obiettivi sono alla base della moderna tecnica di management, permettono di direzionare le intere aree aziendali per stabilire la destinazione da raggiungere. Gli obiettivi oltre che reali, devono essere stabiliti tenendo conto delle continue modifiche e delle difficoltà che si possono creare. Spiega l’autore che “stabilire come debba configurarsi l’azienda nel giro di cinque anni non serve a risolvere una crisi che si pro-

⁶⁵ Ivi, p. 69.

⁶⁶ Ivi, p. 57.

fila per il mese successivo”⁶⁷. Porsi obiettivi alternativi, obiettivi a breve termine o a lungo termine permette di svolgere dei passi chiari e di avere sempre una strategia da seguire: gli obiettivi alternativi permettono di avere un obiettivo che possa essere conseguito anche se si è scelto di seguirne un altro, mentre gli obiettivi a breve termine permettono di compiere dei passi in direzione dell’obiettivo a lungo termine che si vuole raggiungere così da disegnare la via per le varie attività.

6) *Pianificazione*: “la pianificazione è essenziale per accertarsi che le risorse vengano utilizzate nel modo più efficace possibile [...] un piano comprende i tempi, le risorse e le iniziative previste, ma l’insieme è di gran lunga superiore alla somma delle parti.”⁶⁸ Partendo da questa base che ci fornisce de Bono procediamo ad analizzare alcuni elementi della pianificazione. Possedere un piano secondario permette di avere sicurezza ed essere coperti, nel caso emergessero problematiche più o meno prevedibili. Questi piani possono essere previsti da ogni reparto o lasciati ad un reparto specifico, che si occupa di elaborare strategie alternative e piani dipendenti dalle modificazioni possibili. La pianificazione centrale è generalmente meno precisa e possiede meno informazioni rispetto all’elaborazione dei piani secondari dei singoli reparti, per questo bisogna trovare un compromesso in ogni caso di metodo di pianificazione. Ricordiamo come per ottenere un livello ottimale di efficienza non si possa pensare di procedere a una pianificazione di un singolo reparto, lasciando indietro tutti gli altri; si tratterebbe di una “pianificazione ineguale”⁶⁹. Ci saranno aree con diverse caratteristiche che richiederanno una pianificazione

⁶⁷ Ivi, p. 89.

⁶⁸ Ivi, p. 114.

⁶⁹ Ivi, p. 117.

più o meno rigida, ma esse dovranno sempre rispettare l'allineamento e l'organizzazione dell'impresa per quanto riguarda leggi di combinazione, allineamento delle risorse e cultura del settore.⁷⁰ Una pianificazione che non sia equilibrata può portare a fenomeni di sbilanciamento, ai quali le altre aree finiscono con l'adeguarsi: “quel che importa è che lo squilibrio sia consapevole e volontario e faccia parte della politica aziendale”⁷¹.

7) *Informazioni*: la raccolta di informazioni è uno dei compiti che all'interno dell'azienda deve essere svolto dal manager o da altri soggetti anche esterni. L'individuo possiede una determinata area da cui poter attingere informazioni; quest'area è limitata inizialmente, ma tramite percorsi esplorativi si può ampliare il bacino da cui fornirsi. Le informazioni generali, che si possono raccogliere, sono più difficili da reperire rispetto a quelle specifiche. L'acquisizione di informazioni è dispendiosa e lunga, e non sempre porta i frutti sperati. Una delle migliori forme per ottenere le informazioni di un determinato settore, è quello di lavorare in quel settore, piuttosto che ottenere e ricercare informazioni dall'esterno.⁷² Una volta ottenute le informazioni bisogna verificare quali di queste collidano con le nostre idee. Per poter valutare la fattibilità di una determinata idea il nostro autore sottolinea come “la storia è l'unico terreno di prova per le nuove idee che non si possono collaudare [...] Ovviamente, noi scegliamo le prove che confermano la nostra idea e scartiamo come irrilevanti quelle che la smentiscono”⁷³.

⁷⁰ Ivi, p. 116.

⁷¹ Ivi, p. 121.

⁷² Ivi, p. 126.

⁷³ Ivi, p. 129.

CONCLUSIONI

Si sono espone le caratteristiche di due modelli di capitalismo: imprenditoriale e manageriale. L'analisi ha cercato di delineare i diversi elementi che caratterizzano i due modelli. Alcuni elementi gestionali sono simili quanto a compiti e funzioni, tuttavia, "organizzazione" e "struttura" segnano un solco profondo tra i due modelli. L'impresa manageriale ha permesso di eliminare molti dei limiti che all'interno del modello capitalistico imprenditoriale sembravano invalicabili. E se è vero che la spinta ai profitti e alla crescita dell'impresa rappresentano anche lo specchio della natura dell'uomo, è vero anche che le qualità attribuite all'imprenditore, da un lato, e al manager, dall'altro, sono non solo il risultato di una modellazione, di un adattamento per l'ottenimento dei propri scopi, bensì anche e soprattutto dell'evoluzione storica.

Abbiamo perciò sottolineato l'influenza della storia nell'evoluzione d'impresa. L'evoluzione delle forme d'impresa non sono infatti espressione solo della ricerca del massimo profitto. Le diverse forme d'impresa, sempre più investite dal progresso delle tecnologie, analizzate con gli strumenti dei nuovi studi comportamentali, rivelano la costante ricerca di nuovi modelli organizzativi e di nuove strutture idonee a far fronte alle continue sfide per sopravvivere in uno scenario globale.

Riferimenti bibliografici

A.A. Berle jr. e G.C. Means, *Società per azioni e proprietà privata*, Einaudi, Torino, 1966.

E. de Bono, *Atlante del pensiero manageriale*, Sperling&Kupfer, Milano 1990.

R. Marris, *Teoria economica del capitalismo manageriale*, Einaudi, Torino, 1972.

W. Sombart, *Il capitalismo moderno*, Utet, Torino, 1967.

E.T. Penrose, *La teoria dell'espansione dell'impresa*, Angeli editore, Milano, 1973.

J.A. Schumpeter, *Capitalismo socialismo e democrazia*, Etas, Milano, 1977.

J.A. Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze, 1977.

G. Zanda, *La valutazione dei dirigenti*, Casa editrice Milani, Padova, 1984.

A. Zanini, *Principi e forme delle scienze sociali: cinque studi su Schumpeter*, Il mulino, Bologna, 2013.