

GIOVANNI COSTA ¹

IMPRESA E CAPITALE UMANO AGLI INIZI DI UN NUOVO SECOLO²

Il secolo si è aperto con lo choc terroristico dell'11 settembre 2001 e ha chiuso il primo decennio con una crisi economica di proporzioni e di qualità inedite. Si è prodotta una discontinuità rilevante e che nulla tornerà come prima [Posner 2009, Attali 2009]. L'inadeguatezza delle regole che presiedono l'attività finanziaria è solo un aspetto della questione. La discussione non riguarda però l'impresa privata e il suo ruolo nell'attività economica. Due certezze ci sono state infatti consegnate dal secolo precedente. La **prima** è che la libertà d'intraprendere è strettamente legata alle libertà politiche e che il modello sociale basato su queste due libertà ha vinto sui modelli autoritari e statalistici [Salvati 2009]. La **seconda** è che senza regole e interventi correttivi, il sistema economico tende a degenerare e a creare squilibri che mettono a rischio i livelli di benessere raggiunto e deteriorano la già carente equità della sua distribuzione. **Entrambe** si devono oggi confrontare con la sostenibilità della crescita

Assumendo come punto di osservazione l'impresa, l'**economia aziendale** studia i modelli teorici che meglio ne interpretano il funzionamento e le pratiche operative che possono essere adottate dagli imprenditori e dai manager per la generazione di valore per tutti gli attori coinvolti.

La peculiarità della scuola italiana di economia aziendale è di studiare l'**azienda come un'istituzione** cercando d'integrare le prospettive dei diversi attori che partecipano alla produzione e alla distribuzione di ricchezza mantenendo però ben fissa l'attenzione sugli equilibri economico-finanziari [Favotto 2007, pp.10-17]. La separazione concettuale tra il soggetto (l'imprenditore, *der Unternehmer*, o altra entità) e lo strumento (l'azienda, *der Betrieb*) consente a questa prospettiva teorica di studiare anche realtà come gli Enti pubblici e il così detto **Terzo settore** che

¹ *Docente di Strategia d'impresa & Organizzazione Aziendale, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Padova.*

² *Proloquio tenuta in occasione dell'inaugurazione del 788° Anno Accademico dell'Università degli Studi di Padova, Aula magna Galileo, Palazzo del Bo, 1 marzo 2010.*

hanno finalità diverse dal profitto il cui raggiungimento (efficacia) richiede in ogni caso una gestione efficiente di risorse.

Il vantaggio competitivo di un'impresa si basa sulla sua capacità di generare valore in misura maggiore dei concorrenti. Questa capacità è funzione della dotazione di:

- asset **fisici** quali impianti, stabilimenti, risorse finanziarie;
- asset **intangibili** sintetizzati nel così detto **capitale intellettuale**.

Il **capitale intellettuale** si articola in:

- **Social capital** che riguarda la dimensione relazionale dell'impresa ed è perciò chiamato anche **capitale relazionale**. Esso comprende: l'intensità e la qualità del rapporto con i clienti, i fornitori, i partner, le comunità locali;
- **Capitale umano** che comprende le caratteristiche del personale dell'azienda in termini di composizione demografica, istruzione, abilità e **competenze**, motivazione e così via;
- **Capitale strutturale** o **capitale organizzativo** che comprende la proprietà intellettuale, gli assetti organizzativi, i sistemi gestionali e operativi, le routine e le procedure, il modello di management e, in sintesi, i **saperi** e le **capacità dell'azienda** [Costa e Gubitta 2008].

Concentriamoci sul capitale umano

Nel rapporto tra i portatori di capitale finanziario e i portatori di capitale umano, fin dai tempi in cui si chiamavano rispettivamente l'uno capitale tout court e l'altro lavoro, si confrontano e talora si contrappongono due concezioni. La prima è definibile come "**prospettiva unitaria**" (*unitary frame of reference*). Secondo tale concezione il potere di governo dell'impresa non è divisibile [Fox 1980, 74-75]. La competizione per il suo controllo è vista come un **gioco a somma zero**

La seconda concezione è definibile come "**prospettiva pluralistica**" (*pluralistic frame of reference*). Secondo tale concezione, l'impresa è considerata una coalizione di individui e gruppi che hanno ciascuno le proprie aspirazioni e una particolare concezione dell'impresa [...] l'impresa è vista come un campo di tensioni e di richieste contraddittorie e contrastanti, richieste che devono essere **bilanciate** al fine di mantenere una valida struttura di collaborazione nella quale tutti i partecipanti, con più o meno successo, perseguono i loro obiettivi. Aderendo a questa seconda prospettiva, le imprese cercheranno di avere un rapporto stabile con tutti gli stakeholder. La competizione è vista come un **gioco a somma variabile positiva**,

Entrambe hanno difficoltà a confrontarsi con le nuove realtà **dell'impresa reticolare** [Belussi e Samarra 2003, Mistri 2003], delle forme organizzative che ibridano mercato, gerarchia e convenzioni [Costa e Gubitta 2008] dell'economia della conoscenza e della creatività [Sedita

e Paiola 2009]. Tuttavia le due concezioni nella loro forma idealtipica ci forniscono i termini di un principio valido per qualsiasi forma organizzativa. Accentramento monocratico e decentramento pluralistico sono entrambi necessari e l'uno limita, e valorizza, l'altro. Il potere centrale deve essere **abbastanza concentrato** da consentire di affrontare la complessità dei problemi, ma **non così concentrato** da inibire l'iniziativa, l'autonomia e le competenze di tutti gli attori. Possiamo ripetere lo stesso concetto partendo dal basso: la natura dei problemi, la velocità del cambiamento, il ruolo delle competenze specialistiche richiedono un'articolazione del potere di governo aziendale per dotare ciascun punto dell'organizzazione aziendale di autonomia, responsabilità e capacità d'iniziativa. Ma tale frazionamento non può andare oltre al limite richiesto dalla necessità di conferire **unità d'indirizzo e di governo** al sistema aziendale. Con **un'immagine medico-farmacologica**

Il ruolo del capitale umano combinato con il capitale finanziario nella generazione del valore nell'impresa può essere analizzato con il modello del **ciclo del valore del capitale umano** che si sviluppa attraverso quattro nodi costituenti: persone, relazioni, prestazione e valorizzazione [Costa e Gianecchini 2009].

Il capitale umano si forma attraverso i processi di **socializzazione** e di **acculturazione**, che avvengono a livello della famiglia e della comunità; di **scolarizzazione**, che avvengono nelle apposite istituzioni pubbliche e private; e, infine, di **professionalizzazione** che avvengono soprattutto nelle aziende e nelle professioni e sono poi rinforzati attraverso la formazione continua.

Le persone reperibili nel mercato del lavoro sono solo delle potenzialità che devono essere "legate" all'azienda con un **contratto**. Il contratto può essere inteso sia in termini tecnico-giuridici, sia in termini sociali e psicologici. Il **contratto psicologico** attiene invece alle attese reciproche e, quindi, al grado d'implicazione emotiva che la persona stabilisce con l'organizzazione e con i suoi membri.

Le persone con le loro competenze, conoscenze e capacità, una volta inserite collaborano con gli altri partecipanti ed erogano la loro prestazione che è funzione del **contesto organizzativo e tecnologico** (capitale relazionale e capitale strutturale). La **valorizzazione** della prestazione è funzione della capacità dell'impresa di inserire il valore generato dalla risorsa umana nella catena del valore aziendale,

Ora per ciascuna polarità del processo di generazione del valore individueremo, senza alcuna pretesa di esaustività, quelli che ci sembrano essere alcuni problemi emergenti che ci accompagneranno nei prossimi anni e che sfideranno la capacità della teoria e della pratica aziendale di trovare momenti di sintesi e di equilibrio.

Il valore della diversità

Le caratteristiche e la distribuzione del capitale umano sul mercato del lavoro dipendono dalla demografia generale e dalle demografie aziendali. Si parla di **diversity management**. Di cosa si tratta? Cerchiamo di spiegarlo con un esempio che parte lontano.

In un libro del **1991** ma ancora attuale, John P. Fernandez, confrontando Europa, Stati Uniti e Giappone, notava **l'estremo squilibrio di quest'ultima nazione nella gestione della diversità** e della varietà e faceva una diagnosi e una previsione sul suo declino economico:

"Il Giappone non potrà essere nel prossimo decennio economicamente competitivo non tanto per fattori tecnologici e finanziari, quanto piuttosto per la sua **incapacità di cambiare la sua cultura razzista, sessista, etnocentrica e xenofoba**" [Fernandez 1991]. Corretta o meno che fosse la diagnosi, la previsione si è comunque avverata (in peggio, perché il decennio è diventato quasi un ventennio). L'Europa nel giudizio di Fernandez si trovava in una situazione appena migliore, ma ancora lontana dagli Stati Uniti, che presentavano un più alto tasso di partecipazione delle donne, un numero maggiore di donne impiegate a tempo pieno e una più alta percentuale di donne occupate con figli in giovane età (52% in Usa contro, per esempio, il 16% in Germania). Questi dati nei vent'anni passati sono migliorati ma non moltissimo e, soprattutto, non in maniera uniforme.

La non integrazione o l'emarginazione per ragioni di etnia, genere, età [Angelini, Brugiavini e Weber 2009] provocano **distruzione di capitale umano o la sua non corretta utilizzazione**. Una demografia aziendale più equilibrata per genere, per classi di età, per etnia, più coerente con una demografia generale non può che rendere l'ambiente più favorevole alle attività economiche e non solo.

La **globalizzazione dell'economia** ha aperto spazi per nuove opportunità ma anche per potenziali conflitti [Bauman 1998]. Il problema è di gestire e valorizzare le differenze in un'ottica INTERCULTURALE: gestire e valorizzare le differenze significa rispondere al bisogno (dei consumatori non meno che dei produttori) di salvaguardare le tradizioni, **l'identità culturale** e le specificità personali; ottica globale significa la diversità la diversità. I Paesi europei hanno conosciuto la globalizzazione più in termini di **delocalizzazione** e di **immigrazione** che in termini di vera e propria **INTERNAZIONALITA' INTERCULTURALE**. Ciascuno dei tre fenomeni pone problemi particolari sia sotto l'aspetto strategico sia sotto quello di valorizzazione del capitale umano.

Le aziende americane hanno dimostrato di ricavare **vantaggi competitivi** dalle loro **caratteristiche demografiche**. Dispongono della popolazione più diversificata di qualunque altra potenza concorrente, dispongono di persone che operano da americani (e sull'identità nazionale non deflettono) nell'economia, nella politica, nelle attività sociali pur **provenendo da praticamente tutte le nazioni del mondo**, hanno saputo contrastare i trend demografici negativi e l'invecchiamento della popolazione

proprio attraverso una politica liberale, ma per quanto possibile rigorosa, dell'immigrazione [Fernandez 1991].

Contratti e legami sociali

Abbiamo parlato di contratti e di relazioni. Da un punto di vista organizzativo esse possono essere classificate come [Costa e Gubitta 2008, p. 107 e sgg.]:

1. **relazioni di scambio** che implicano il passaggio di beni e servizi e costituiscono le transazioni in senso stretto;
2. **relazioni di potere** che connotano rapporti in cui una parte può imporre la propria volontà o i propri interessi all'altra;
3. **relazioni di condivisione** che connotano rapporti in cui le parti mettono in comune informazioni, conoscenze, ideali, sentimenti ed emozioni.

Le relazioni di scambio sono governate dall'**utilità economica**. Le relazioni di **potere** sono fondanti dell'organizzazione interna. Le relazioni di condivisione sono relazioni interattive non riconducibili a scambi o a gerarchie o a un loro mix, e hanno come punto di partenza la **condivisione di conoscenza, valori, simboli** che creano i presupposti per la comunicazione e la cooperazione [Rullani 1992, p. 157].

Su questo fronte si aprirà uno dei problemi più dirompenti che mettono radicalmente in discussione gli equilibri relazionali nelle tre dimensioni appena analizzate. Questi non possono essere ricomposti solo in termini contrattuali.

I contenuti del lavoro tra materiale e immateriale

La digitalizzazione accelera la dematerializzazione dei beni, favorendo lo sviluppo di prodotti a sempre più elevato contenuto di informazione e conoscenza. Se l'organizzazione deve generare strategie, produrre conoscenza e tecnologia, si passa dall'**exploitation**, sfruttamento di cose già note che richiede un apprendimento per **ripetizione**, all'**exploration**, esplorazione del non conosciuto che richiede un apprendimento per **comprensione** [March 1991]. La differenza tra l'apprendimento per l'**exploration** e l'apprendimento per l'**exploitation** spiega, notiamo per inciso, anche la differenza che deve esserci tra l'università basata sulla **generazione di conoscenza** e sulle professioni e le altre istituzioni formative basate sul **trasferimento di conoscenza** e sui mestieri. Chi ha tentato di sovrapporre questi due ruoli confondendo formazione e addestramento, non ha fatto un buon servizio a nessuno e tanto meno ai giovani che si affacciano sul mercato del lavoro.

Per capire questi cambiamenti, è utile distinguere tra **attività di trasformazione** e **attività d'interazione** [Beardsley et al. 2006]. Le attività di trasformazione sono quelle più tradizionali legate al "fare" e non presentano problemi se non quelli di sempre. I problemi nascono con le

attività d'interazione. Queste si possono suddividere in interazioni transazionali e interazioni tacite. Nelle **interazioni transazionali** l'operatore deve essere in grado di decodificare situazioni sempre diverse, utilizzando procedure routinarie e talvolta anche automatizzate, per riconoscerle e per selezionare le soluzioni più appropriate che sfruttano la conoscenza accumulata dall'esperienza anche con l'ausilio di appositi software (sistemi esperti, business intelligence).

Le **interazioni tacite** sono più complesse, producono più valore e richiedono persone in grado di affrontare **situazioni ambigue** dove non possono essere usate procedure o algoritmi mentre è necessario disporre di capacità di giudizio ed esercitare discrezionalità per produrre una soluzione su misura

L'alternativa **exploitation or exploration** pone problemi di divisione del lavoro su scala individuale e planetaria. L'organizzazione che serve per produrre il milionesimo esemplare di un'automobile non è la stessa che serve per produrre il primo [Galbraith 1977]. La formazione che trasferisce i saperi consolidati di ieri non è la stessa che crea i saperi innovativi di domani.

L'**exploitation** è concettualmente più vicina alla **rendita** generata da un investimento già fatto in passato, l'**exploration** è più vicina al profitto di un investimento in corso. Ma con gradi di rischio e d'incertezza maggiori.

L'organizzazione orientata all'exploitation è rigida, tradizionalista, ha competenze di produzione e rifugge la diversità e i cambiamenti.

L'organizzazione orientata all'exploration è curiosa, aperta alle novità e alla diversità, ha competenze di marketing, sensibilità estetica e ama i cambiamenti.

Da esecutori a professional

L'aumento delle attività d'interazione tacita quelle cioè capaci di creare più valore fa emergere ed esalta il ruolo dei **professional**.

I fattori che hanno favorito la diffusione di ruoli professional nelle organizzazioni sono molteplici. Da una parte, l'evoluzione dei contenuti del lavoro che, per effetto della crescente pervasività della scienza e della tecnologia, richiedono maggiori quantità di lavoro intellettuale (brain intensive). Dall'altro, lo sviluppo dell'**economia dei servizi** si afferma non solo come settore in sé, ma anche come potenziatore del valore contenuto nella maggior parte dei prodotti materiali: know-how tecnico, progettazione del prodotto, politiche di marketing servizi post-vendita, creatività e innovazione [Davenport e Prusak 2000].

I professional un tempo considerati un'anomalia entro le organizzazioni stanno evolvendo verso una categoria più generale definita lavoratori della conoscenza che non sono necessariamente riconducibili alle tradizionali professioni liberali. I lavoratori della conoscenza (**knowledge worker**) "sono quelli che operano su processi immateriali e per i quali la conoscenza è il principale input e output di processi di lavoro... producono conoscenza a mezzo di conoscenza, accrescendone il **valore d'uso** (offendo

un servizio), il **valore economico** (creare reddito) e il **valore in sé** (che è diffusivo, non è appropriabile, non è una merce) [Butera et al. 2008, pp. XI e XII].

L'organizzazione della produzione di beni e servizi per buona parte del Novecento è stata spinta a **risparmiare lavoro** o a impiegarlo nel modo più produttivo possibile, attraverso la standardizzazione di comportamenti e risultati. Oggi e ancor più in futuro la competizione si giocherà sulla capacità di **aggiungere lavoro** a prodotti e servizi in modo da renderli unici [Rullani 2010]. Ci sarà ancora una base materiale e logistica ma non sarà quella a generare le differenze di valore. La competizione si farà sempre più sulla produzione di **significati** [Costa e Gianecchini 2009] e di **standard** [Campagnolo e Camuffo, 2009].

Prendiamo i casi dell'iPod, dell'iPhone o, ora, dell'iPad: la Apple ha utilizzato per lo più soluzioni tecniche già presenti nel mercato. Il suo apporto è stato quello di connetterle per una varietà di funzioni che ampliano a dismisura il valore che il consumatore può attribuire loro, in una varietà combinatoria praticamente infinita che investe depositi di conoscenze, informazioni, espressioni letterarie e artistiche praticamente inutilizzate.

Nel caso dell'iPod, dei 299 dollari del prezzo di vendita 2005 del modello 30G, a chi materialmente ha fabbricato il prodotto restano 148 dollari e bassi margini. Il 25% in termini di margini va alla Apple che ha curato la regia e immaginato funzionalità del tutto nuove a componenti realizzate da altri. Dove Apple cura direttamente la distribuzione, il suo margine sale al 45%. [Dedrickl, Kraemer, Linden 2007]. Quale conclusioni?

Nelle filiere globali, il valore è attratto dalle fasi iniziali (ricerca, concezione del prodotto, design) e da quelle finali (distribuzione del prodotto e contatto con il consumatore finale). Attenzione, la dematerializzazione e la **concentrazione del valore agli estremi delle filiere** ha tolto centralità ai processi di trasformazione materiale ma non può averne abolito un ruolo la cui ridefinizione è un altro problema destinato crescere [Furlan, Grandinetti e Camuffo, 2007].

Manualità e filiere globali

«A forza di sostenere che il futuro era dei lavoratori della conoscenza, degli analisti simbolici e delle classi creative, gli americani hanno **svuotato le officine** e riempito gli uffici di Wall Street. Abbiamo perso ogni capacità di fare cose con le nostre mani»: con questa «provocazione» Matthew Crawford [2009] pone il problema della divisione del lavoro, del rapporto tra attività immateriali e materiali, tra terziario e produzione. Sbaglia chi teorizza una divisione del lavoro tra l'Occidente post-fordista del **design**, della **conosceza**, della **creatività** e il Sud Est asiatico della **manifattura** fordista (di ritorno).

Nelle filiere globali, i segmenti che generano maggior valore sono quelli della creatività e della conoscenza ma questo valore emerge solo quando **l'idea si materializza** in un prodotto o in un servizio.

La chiusura del ciclo

La valorizzazione chiude il ciclo del valore del capitale umano e costituisce una fase delicata e complessa.

I sistemi di ricompensa sono sottoposti a una serie di pressioni a volte contrastanti che contribuiscono a rendere il panorama molto mutevole e instabile ma nel contempo suscettibile di positive evoluzioni:

- le nuove tecnologie di produzione e di trattamento delle informazioni hanno attenuato le differenze tra lavoro manuale e lavoro intellettuale, hanno fatto emergere il ruolo dei professional interni ed esterni e hanno quindi messo in crisi i tradizionali sistemi di classificazione delle posizioni e di costruzione delle **scale retributive**; quando non hanno addirittura messo in crisi il rapporto di lavoro salariato sostituito da relazioni di natura commerciale che, se non nascondono intenti elusivi, possono regolare meglio il rapporto;
- dall'ibridazione tra Diritto del lavoro e Diritto commerciale potrebbero nascere **nuove forme di remunerazione** che valorizzino l'autonomia delle persone e i vantaggi dei legami organizzativi e sociali; potrebbero anche nascere nuovi istituti per remunerare la **proprietà intellettuale** e i così detti beni comuni (*commons*) che nell'economia della conoscenza e della dematerializzazione non possono essere affrontati con concetti derivati dalla proprietà industriale [De Biase 2008];
- le nuove forme di organizzazione del lavoro hanno esaltato il lavoro di gruppo
- le fluttuazioni economiche e i repentini **cambiamenti** tecnologici lasciano senza occupazione milioni di persone e gli ammortizzatori sociali hanno un carattere perlopiù redistributivo che **assicura un reddito** ma non impedisce la **distruzione di capitale umano**; uno spreco che Paesi come l'Italia con una dinamica demografica negativa non si possono più permettere per ragioni di sostenibilità sociale ed economica;
- l'uso di sistemi di forte incentivazione per attrarre le persone più qualificate a coprire le posizioni chiave ha aumentato i differenziali retributivi, creando problemi di equità che possono mettere in discussione gli equilibri sociali [McKenzie e Lee 1998; Kabanoff 1991]. Anche qui vale un principio simile a quello visto per il potere: i differenziali retributivi devono essere **abbastanza elevati** da stimolare le persone a investire in conoscenza e formazione, e a fornire prestazioni superiori assumendo rischi professionali, ma non così elevati da compromettere il senso di coesione e di equità.

Etica ed economia

Premesso che economia di mercato non significa società di mercato [Cohen 2007, p. 67], per mantenere le sue promesse e per non deragliare, il mercato oltre che di regole ha bisogno di significati. Oggi all'impresa viene richiesta una capacità di produrre una visione in grado di dare una coerenza alle azioni e agli attori, alle tecniche e ai ruoli. Se oggi si sente un **bisogno di etica** non è solo o tanto perché l'impresa divenga più morale ma anche e soprattutto perché la perdita di senso rischia di mettere in pericolo la sua sopravvivenza. I **valori deboli** (egoismo, opportunismo ecc.) dividono e arricchiscono pochi, mentre i **valori forti** (responsabilità sociale, equità ecc.) uniscono e arricchiscono tutti. Essi implicano il riconoscimento dell'importanza in sostituibile di **attori liberi**, responsabili, motivati, capaci di moltiplicare la loro efficacia attraverso l'ibridazione, la fertilizzazione incrociata, il rispetto delle differenze, la consapevolezza delle conseguenze "ecologiche" a lungo termine delle loro decisioni [Sérieyx 1993, p. 248]. E' solo con questi valori che l'impresa legittima il suo ruolo e consente al capitale umano di conservarsi e svilupparsi, generare utilità, consolidare legami, esprimere valori e significati. Senza significati non si governano le aziende. Ciò pone in termini nuovi il problema dei rapporti tra etica ed economia.