

CAPITOLO 2

L'azienda come nuovo “strano” gruppo sociale (istituzione economico-scientifico-tecnologica)

2.1. L'influsso sull'organizzazione sociale dell'azienda tecnologica, come “istituzione economica” (produzione di serie, abbassamento dei costi medi e concetto di costo marginale)

Il quadro descritto al capitolo precedente era relativamente semplice: all'interno dei gruppi sociali gli individui si scambiavano beni e servizi, mentre le istituzioni, emanazione del gruppo, gestivano i rapporti esterni (guerra) e la sicurezza interna, compresa la giustizia. Le istituzioni dipendevano dalla politica, che prevaleva decisamente su una economia basata sulla terra, e quindi dipendente dal potere militare a politica, come indicato al paragrafo 1.3.

*La vecchia
prevalenza della
politica
sull'economia*

A partire dal settecento però, le scoperte delle scienze fisiche¹ resero gradualmente più efficienti le modalità di produzione, con la costruzione di macchinari, energie meccaniche e processi tecnologici in precedenza sconosciuti. Al lavoro dell'uomo cominciò ad affiancarsi la macchina, ricaduta tecnica delle ricerche scientifiche. La necessità di organizzare investimenti, vari tipi di lavoro, macchinari, infrastrutture, finanziamenti, iniziò a creare quelle “istituzioni economiche” che chiameremo “aziende”, cioè nuovi “gruppi sociali” trasformati in un complesso ingranaggio dalla produzione di serie.

*Dalle scienze
fisiche la
tecnologia
produttiva*

Fino all'utilizzo della tecnologia, l'azienda, in quanto organizzazione di tante persone e di mezzi, era ovviamente più efficace dei singoli; l'unione degli individui, infatti, fa la forza, e la forza del numero era più efficace in guerra, nella caccia, nelle opere pubbliche. Col numero aumentava la forza, ma anche le persone con cui occorreva dividere il risultato dell'opera: l'efficacia del lavoro di gruppo era quindi maggiore, ma l'efficienza era sostanzialmente la stessa, se non addirittura inferiore perché, nel lavoro di gruppo, ci sono sempre sordinamenti,

¹ Sui cui riflessi culturali e filosofici ci soffermeremo al capitolo quarto, mentre qui ci occuperemo dei riflessi economici.

furbizie, pretesti, bisticci, difetti di integrazione, che invece mancano per definizione quando si lavora da soli. L'ottimizzazione della produzione non richiedeva quindi un gran numero di addetti, ed era efficiente anche a livelli artigianali.

Produzione di serie economiche di scala

L'applicazione del lavoro umano ai macchinari tecnologici, e alle energie artificiali, ha mutato grandemente le cose, con la “produzione di merci a mezzo di merci”. Il lavoro di gruppo attraverso le macchine è diventato più efficiente se applicato a macchinari sofisticati, attraverso i quali i costi del prodotto si sono abbassati moltissimo. Il vincolo era però una produzione sufficiente a coprire i costi fissi, per impianti e macchinari. Distribuire questi costi, su una alta quantità di prodotti finiti, rende questi ultimi più competitivi sul mercato. Chiaramente, se un'azienda tessile producesse poche paia di pantaloni, il costo sarebbe maggiore di quello necessario per un sarto che lavora a mano. Solo che, producendo in serie migliaia e migliaia di pantaloni attraverso macchinari molto sofisticati, i costi del singolo pantalone vengono abbattuti, fino a rendere non più competitivo il vecchio sarto. Si affacciano quindi le rigidità della produzione aziendale tecnologica, che ci accompagneranno in tutto il testo.

Costo marginale e costo medio

In questo quadro, i costi variabili, cioè la materia prima e il lavoro diretto, diventano relativamente secondari rispetto ai costi dei macchinari². Il cosiddetto *break even point*, è quello in cui la quantità di prodotto è sufficiente per remunerare sia i costi variabili sia i costi fissi, tenendo conto del periodo di “ammortamento degli impianti”, cioè della loro vita utile. Una volta superata questa quantità di prodotto, i costi fissi sono ormai coperti, e la produzione aggiuntiva comporta solo i costi aggiuntivi di materie prime e lavoro. Il costo medio per unità di prodotto si abbassa con la quantità prodotta, perché i costi degli impianti e dei macchinari si distribuiscono su una maggiore quantità di beni. Solo il costo marginale, consistente nella manodopera impiegata e nella materia prima, varia in modo direttamente proporzionale alla quantità di prodotto.

Lo sfruttamento degli impianti e la crescita per salti

Uno degli obiettivi dell'efficienza aziendale è perciò quello di sfruttare appieno gli impianti. Quando la capacità produttiva degli impianti fissi è sfruttata adeguatamente, una ulteriore crescita dipende da nuovi investimenti; in relazione ai relativi costi occorre valutare i rischi di non riuscire a collocare sul mercato abbastanza merci da coprire i nuovi investimenti. Ad esempio, il titolare dell'azienda può essere certo

² Non a caso in questo periodo diventa centrale l'idea di “ammortamento”, come recupero dei costi degli impianti fissi.

che il mercato assorbirebbe il 10 per cento in più di prodotti, ma l'investimento minimo efficiente riguarda macchinari in grado di produrre il 30 per cento in più, con il dubbio sulla possibilità di assorbire la differenza. La capacità produttiva delle aziende scientifico-tecnologiche non procede quindi in modo lineare, ma "per salti", a seconda del volume di investimenti e delle capacità di assorbimento del mercato.

L'importanza dei costi fissi, rispetto a quelli variabili, rende produttivamente più rigida l'azienda tecnologica. Mentre l'artigiano del passato poteva produrre quando c'era domanda delle sue prestazioni, chi produce attraverso costosi macchinari rischia molto qualora investa nella direzione sbagliata. Una volta fatto l'investimento, diventa vitale per l'azienda utilizzarlo, piazzando i relativi prodotti, pena la sua stessa sopravvivenza, messa in crisi dal mancato recupero di investimenti elevatissimi. Il perseguimento di questo equilibrio economico non è paragonabile al vecchio "profitto personale", dell'artigiano o del piccolo commerciante di un tempo. Quando l'azienda cerca di coprire i costi, la sua logica non è quella del profitto, ma quella dell'equilibrio, anche se per mantenerlo essa appare insensibile o spietata rispetto alle scale di valori diffusi nella società, come per l'inquinamento ambientale o la sicurezza dei consumatori; tutti valori molto importanti, ma spesso danneggiati solo ipoteticamente dall'attività aziendale; che deve spesso prendersi un certo grado di rischio, non eliminabile del tutto, garantendo al tempo stesso la continuità della produzione. Per questo, sulla propria attività istituzionale, sul proprio segmento di mercato, il personale dell'azienda è estremamente specializzato, nelle funzioni che vedremo al prossimo paragrafo 2.2, e il comportamento che ne risulta può apparire "amorale", secondo un filo conduttore del testo.

Se l'autonomo decide di non lavorare, in un giorno di primavera, deve rendere conto solo a se stesso, e ai clienti insoddisfatti, che magari non lo richiameranno e si rivolgeranno ad altri, per una riparazione o un piccolo trasporto. L'autonomo è spesso efficientissimo, se conosce il suo mestiere, ma può essere inefficace, con le sue sole forze, rispetto a compiti complessi.

Per le organizzazioni, dove tanti fattori produttivi devono coordinarsi, è diverso. Se lo stesso individuo di cui sopra volesse prendersi un giorno di vacanza, immaginandolo addetto ad una azienda, ingranaggio di una produzione di serie, la sua assenza benché non retribuita - ostacola anche il lavoro degli altri. Questo vale anche per il cattivo funzionamento dei macchinari, il loro sfruttamento non ottimale, i difetti delle prestazioni dei fornitori esterni, i tardivi paga-

*La rigidità
produttiva e i
condizionamenti
comportamen-
tali*

*Efficacia ed
efficienza
(produttività)*

menti da parte dei clienti. Quando i fattori produttivi sono molti, si pone insomma il problema del loro più efficiente coordinamento, e del blocco del lavoro degli altri fattori produttivi, comunque presenti e pagati, per la mancanza di uno solo. Questo rileva nella valutazione dell'efficienza, che potremmo considerare come rapporto tra produzione (output) ed energie umane e materiali che vi sono state dedicate; anche il concetto di “produttività” è un sinonimo di efficienza, riferito all'attività manifatturiera industriale. Nel concetto di “economicità” si fonde la capacità di raggiungere gli obiettivi (efficacia) con il minimo dispendio di risorse (efficienza).

*Industrializzazione
e mutamenti
sociali*

Come tutti i fenomeni sociali, la produzione di serie attraverso le macchine si sviluppò in modo graduale. Inizialmente si riferì ai beni, poi utilizzati per la fornitura di servizi, come quelli di trasporto, ferroviario, navale, autostradale, quelli di telecomunicazione, dal telegrafo ad internet. Beni prodotti industrialmente, come gli aerei, le locomotive, i cavi per le telecomunicazioni, cambiavano il volto dell'organizzazione sociale, come i trattori e le trebbiatrici cambiavano quello di una agricoltura sempre più industrializzata, destinata persino alle manipolazioni genetiche. Anche i servizi della grande distribuzione commerciale o delle banche sono ormai organizzati con una elevatissima dose di tecnologia, anche informatica, come la lettura ottica. Insomma, la produzione tecnologica di serie si diffonde indirettamente, dalle fabbriche di “beni tecnologici” fino a tutti i servizi in cui questi vengono utilizzati.

*L'impatto sul
contesto sociale
complessivo*

Per questo la produzione aziendale-tecnologica si riflette anche dove le aziende non ci sono, anche dove mancano le fabbriche, ma arrivano i loro prodotti; anche nel terzo mondo, dove magari le fabbriche mancano del tutto, arrivano i prodotti industriali stranieri. La tecnologia si riflette persino nelle arti e nelle manifestazioni dello spirito, nella riproduzione delle immagini e dei suoni, fino a internet³.

*La democraticità
della diffusione
industriale*

La produzione industriale, attraverso i macchinari forniti ad altri settori, pervade l'intera organizzazione sociale, che diventa sempre più specializzata⁴, anche con riflessi negativi indicati al par. 2.4. È aumen-

³ Alcune delle quali, ad esempio, sono state svuotate della loro funzione pratico-rappresentativa, come la pittura e la scultura, sostenute per millenni dalla necessità di “ricordare”, di rappresentare, oggi espressa dalla fotografia. Anche questo conferma gli intrecci tra scienze, tecniche e sapere umanistico, che costituiscono un filo conduttore del testo.

⁴ Dove si ritrova l'intuizione di Piero Sraffa della “produzione di merci a mezzo di merci”; al di là del titolo, mi sembra si risolva poi nel consueto esercizio “sociomatemático” tipico degli economisti, come indicato al par. 5.2.

tata l'interdipendenza economica, guidata dai bisogni della gente, del "mercato", che hanno scalzato in buona parte gli antichi riti sociali, le "credenze", le illusioni di cui diremo al prossimo capitolo sulle "scienze sociali". L'interdipendenza è aumentata e l'autosufficienza, degli individui e delle famiglie, è diminuita, ognuno è diventato più dipendente dal lavoro degli altri, con buona pace della previsione marxista secondo cui un giorno sarebbe venuta meno la divisione del lavoro. È invece nata una società talmente complessa che spesso il senso del proprio lavoro, la sua funzione nella società, sfugge persino a chi lo presta, cosa molto più difficile nell'antica società agricolo-mercantile-artigianale etc.. Questa complessità ha spiazzato non solo l'altare e il trono, ma anche l'insieme degli individui, disorientati dall'utilizzazione tecnologica delle scienze per i bisogni reali delle persone, come quelli alimentari, di vestiario, di spostamento, di cure etc...

Non tutti i bisogni sociali possono però essere soddisfatti in questo modo, e la penetrazione dell'azienda tecnologica fu per questo graduale, a macchia di leopardo: in qualche settore non esistevano le conoscenze tecnologiche, in altri mancavano adeguati sbocchi per le merci, in altri l'assetto tradizionale era inattaccabile: ad esempio la penetrazione nel commercio della grande distribuzione è stata graduale e diversificata per settori. Nel settore alimentare e dei prodotti per la casa la grande distribuzione si è espansa rapidamente, mentre nelle gioiellerie o per certi versi nelle pelletterie o nelle calzature resiste la distribuzione tradizionale. Settori come la ferramenta, i materiali per l'edilizia, l'arredamento o gli articoli sportivi, immuni per molto tempo rispetto alla distribuzione organizzata, l'hanno vista affermarsi da pochi anni con Leroy, Decathlon, Ikea, Bricofer e simili. Resistono gli artigiani, dove l'intensità di lavoro è maggiore, come parrucchieri, elettricisti, carrozzieri, fabbri, ed altre figure di nicchia, anche se magari al lavoro del gestore si affiancano macchinari molto sofisticati (si pensi allo sviluppo fotografico o ai servizi di riproduzione e stampa copie). Tuttavia buona parte di questi "autonomi" utilizzano macchinari prodotti in serie, come autoveicoli, trapani, saldatrici, a dimostrazione dell'intreccio tra macchinari e lavoro.

L'azienda, per come la intendiamo qui, è qualcosa di più rispetto all'"insieme di beni" e di rapporti giuridici facenti capo ad un operatore economico, anche singolo, come un piccolo commerciante o a un artigiano; in questo caso l'azienda è anche solo un "insieme di beni" usati da un unico individuo, come un pasticcere senza collaboratori, che possiede le mura del locale, l'arredamento, le attrezzature, le merci e i contratti di fornitura. In molte sedi, anche quella di contabilità

Diversa penetrazione della produzione industriale

Azienda in senso materiale e come gruppo di persone

pubblica ISTAT, non si distingue tra operatore economico “singolo” ed “azienda” come gruppo sociale, tanto è vero che abbiamo sotto questo profilo milioni di “aziende unipersonali”. È una causa continua di malintesi, e spesso di vere e proprie mistificazioni intenzionali, basate sulla confusione tra operatori economici individuali, “padroncini” con pochi collaboratori, ed azienda come organizzazione di persone.

*Azienda come
istituzione
economica*

L'azienda caratterizzata dalle economie di scala e dalla produzione di serie è invece un gruppo di persone che interagiscono in ruoli diversi; ciò può avvenire con l'assunzione diretta dei dipendenti, con il modello cooperativo o con l'integrazione con altre organizzazioni, attraverso l'esternalizzazione di funzioni (c.d. *outsourcing*, fino ai consorzi di imprese e ai distretti industriali). È il gruppo che condiziona infatti il comportamento degli individui, e che, crescendo, crea l'azienda come istituzione economica, nuovo gruppo sociale inseritosi tra gli individui e le istituzioni politico-religiose, gruppi sociali della società agricolo-artigianal-mercantile.

*Dalla bottega
alla fabbrica*

Questa caratteristica di “gruppo sociale” emerge man mano che l'operatore economico “autonomo” inizia a utilizzare collaboratori o terzi; sulle prime il titolare è essenziale, e la sua mancanza, anche per pochi giorni, mette in crisi piccole organizzazioni ancora fortemente accentrate su di lui, e con una modestissima autosufficienza rispetto alla sua opera; ad esempio, la pasticceria del signor Rossi è uno strumento accessorio della sua attività lavorativa⁵, ma – evolvendosi verso l'industria dolciaria – diventa sempre più indipendente rispetto a lui. Lo stesso accade per tutte le attività di commercio e servizi, dal fabbro, al trasportatore, al meccanico, al rivenditore di merci.

*La trasformazione
del ruolo del
titolare*

Man mano che l'azienda cresce, il titolare diventa sempre meno un lavoratore e sempre più un organizzatore, fino ad avere il ruolo di contenere personalismi e bisticci latenti in un gruppo numeroso. Sono liti che potrebbero disgregare la principale qualità dell'azienda, cioè l'organizzazione; se questa conflittualità non si innesca, e tutto fila liscio, il titolare può anche farsi vedere poco nell'azienda, può essere un gruppo familiare, tendenzialmente assente, senza gravi danni fino a che “delega” un proprio membro per questa funzione di selezione dei dirigenti e di “parafulmine” nelle loro frizioni. Alcune massime di saggezza popolare, secondo cui “l'occhio del padrone ingrassa il cavallo” e “quando cantano troppi galli non viene mai giorno”, si addicono all'azienda come gruppo sociale, ma ne riparleremo specificamente a

⁵ Non a caso definito dal diritto commerciale come “l'insieme dei beni dell'imprenditore”.

proposito dell'Italia, dove il fenomeno del capitalismo familiare è molto frequente (par. 6.7).

Il passaggio successivo è quello della istituzionalizzazione dell'azienda (paragrafo 3.6), di un governo societario complesso (*corporate governance* e *public companies*), senza una figura familiare o personale di riferimento; è un processo che si è avviato in molti paesi, come Stati Uniti, Germania e Francia dove pur tuttavia esistono ancora molte "family companies". Vedremo che questa figura è quella dominante in Italia, dove esistono pochissime *public companies*, poche banche e assicurazioni (ad es. le Generali di Trieste), ma neanche tanto. Forse il nostro contesto sociale non è adatto alla spersonalizzazione delle aziende, ma ne riparleremo al par. 6.7, a proposito della nostra struttura aziendale con organizzazioni "medio piccole", con alcune decine o centinaia di addetti.

La mancata istituzionalizzazione delle aziende italiane: rinvio al capitalismo familiare

In termini generali, anche quando c'è una proprietà accentrata e monolitica, come vedremo al par. 6.7 per il capitalismo familiare italiano, l'azienda è sempre un gruppo sociale, dove tende a crearsi, con l'aumento dimensionale, una amministrazione, quasi una burocrazia esteriormente somigliante a quella degli uffici pubblici⁶. Tuttavia le aziende restano istituzioni senza poteri coercitivi, con una missione economica, non politica, secondo un filo conduttore che ritroveremo nei comportamenti dell'azienda verso i poteri pubblici (par. 2.4).

Come gruppo caratterizzato da condizionamenti reciproci

Per l'azienda vale quello che abbiamo rilevato al capitolo 1 per tutti i gruppi sociali, che non esistono come entità autonome, pensanti, senzienti, in grado di agire con intento di fare del bene o fare del male; per l'azienda vale quello che abbiamo scritto per le istituzioni, le associazioni, i corpi militari, le famiglie e le altre astrazioni utilizzate per indicare gruppi di individui: queste astrazioni concettuali indicano dei gruppi dove le persone modificano il proprio comportamento per il solito motivo di interagire, di stare assieme per un determinato fine.

L'azienda come astrazione al pari degli altri gruppi sociali

L'azienda è un gruppo dove il comportamento di ciascun individuo, fosse pure il titolare, come nel nostro capitalismo familiare, è per certi aspetti condizionato dagli altri. Possedere una azienda è quindi diverso dal possedere "una cosa inanimata", un terreno, un'automobile

L'azienda come organismo vivente

⁶ Già negli anni sessanta del secolo scorso JK Galbraith aveva teorizzato il passaggio dall'azienda tecnologica a proprietà individuale, di cui diremo nel testo, a una tecnostuttura, data dall'insieme delle persone i cui talenti, capacità, esperienza, competenze e ambizioni determinano il comportamento di quello che qui chiamiamo "gruppo sociale azienda"; di questa "complessità dell'azienda", che rispecchia la complessità del gruppo sociale generale, riparleremo al paragrafo 3.6, sull'istituzionalizzazione delle aziende e l'aziendalizzazione delle istituzioni.

bile, una barca, un diamante, una casa o un quadro di autore; il vero valore dell'azienda è l'organizzazione delle persone, la loro costruttiva cooperazione. Sono tutte caratteristiche che non sono date una volta per tutte, ma vanno mantenute nella prassi, con la proprietà che opera direttamente come “organizzatrice della produzione” o delega con intelligenza. L'azienda resta sempre un gruppo sociale, un organismo vitale, formato dall'interazione tra altri individui e organizzazioni, dove la coesione è fondamentale e va saputa mantenere.

2.2. Ripartizione dei compiti nell'azienda: produzione, vendita, contabilità, e riflessi sui comportamenti

Azienda e famiglia: spiegazioni paternalistiche

L'azienda, come tutti i gruppi sociali è un aggregato di individui, e molti suoi titolari, soprattutto nel nostro paternalismo padronale e nei vecchi libri di ragioneria, accostano l'azienda a una famiglia, con affermazione sensata, ma riduttiva. Sensata perché in passato la famiglia patriarcale era anche una unità produttiva⁷, e perché buoni rapporti personali all'interno delle aziende sono fondamentali al loro successo.

Ma in famiglia si sta insieme soprattutto per amore, coniugale, parentale o filiale, mentre nell'azienda si sta insieme per interesse, anche se ovviamente del tutto legittimo. Cercare di forzare l'azienda nelle mappe cognitive della famiglia è quindi per certi versi illusorio, quando lo si fa inconsapevolmente, e per altri ipocrita. Nonostante l'affiatamento, il lavoro di equipe, la positività, la collaborazione costruttiva e anche l'amicizia, l'azienda resta sempre una comunità lavorativa, non una comunità affettiva.

Modifiche dei comportamenti umani all'interno dell'azienda

In questa comunità lavorativa, come del resto in quelle affettive, si fa qualcosa per gli altri e ci si attende qualcosa da loro. Nell'azienda occorre quindi una specializzazione dei compiti, anche per prevenire le possibili frizioni di un ambiente comunque costrittivo, dove si sta insieme per bisogno economico, non per spirito ludico. Questa necessità di stare insieme, e di coordinarsi in ruoli diversi, determina sempre un certo cambiamento comportamentale negli individui; sono cambiamenti variabili, a seconda delle caratteristiche aziendali, cui non si addicono i modelli matematici usati dagli economisti per cercare di spiegare il comportamento di un fantomatico “uomo razionale” (paragrafo 5.2).

⁷ Sulla disgregazione della famiglia patriarcale nella società aziendale-tecnologica e sui riflessi sugli anziani cfr anche infra par. 9.5.

Tuttavia qualche costante esiste, e può essere coagulata attorno alla "mission" aziendale, cioè la produzione e vendita dei beni o servizi cui è diretta l'attività tipica; l'azienda vive della propria produzione, dei dettagli della propria specializzazione, della competizione sulle caratteristiche del prodotto, in relazione al quale deve "sapere tutto", soprattutto nelle produzioni dirette ad altre aziende, ad altri specialisti, come nella produzione di macchine utensili e relativi ingranaggi; lo stesso accade per i beni di largo consumo, in cui vedremo che invece la variabile "prezzo" e la variabile "immagine", si affiancano alle qualità del prodotto.

La mission aziendale: il prodotto

La produzione aziendale parte dalle idee di un fondatore creativo, dalle sue intuizioni, sperimentazioni e organizzazioni. Attorno a questa attività produttiva si coagulano i primi collaboratori, e sul miglioramento del prodotto si fonda la capacità di reggere la concorrenza, etc.. Questa competitività dei prodotti dipende dall'ambiente: può accadere che, una volta raggiunto un certo standard di qualità, non ci sia bisogno di innovare molto, e si possa vivere di rendita, oppure di novità di facciata. In questo caso, la funzione produttiva diventa di puro mantenimento. Non è detto che emergano prodotti concorrenti, in grado di entrare su quel determinato mercato, e quindi i margini di redditività possono rimanere per molto tempo i medesimi. Eventuali ingressi di altri operatori sul mercato, a costi minori, possono essere fronteggiati attraverso la ricerca costante di razionalizzazione, cioè di efficienza. Per molte aziende, la vera funzione produttiva è quella di intercettare nuovi bisogni del mercato, o possibilità di soddisfare bisogni vecchi. Con una produzione di idee, e un tentativo di realizzarle, tentando di "generare innovazione", in modi che non possiamo approfondire in questa sede.

Le funzioni produttive

Le rigidità produttive, tipiche della produzione di serie, e delle economie/diseconomie di scala, rendono il settore commerciale, del marketing, immediatamente più importante dopo la produzione; anche se non si può vendere quello che non esiste, è inutile produrre se non si riesce a vendere⁸. Nelle aziende c'è una dialettica tra "orientamenti di prodotto" e "orientamenti di marketing", che dipendono dal relativo settore e dalla clientela: chi produce aeroplani, macchine utensili, missili antiaerei o protesi chirurgiche, non ha bisogno di marketing televisivo, ma casomai selettivo verso una

Le funzioni commerciali (vendita e marketing)

⁸ Qualche volta la vendita è più importante addirittura della produzione, ricollegandosi ai sogni e alle illusioni di cui è pervasa la vita umana, e che fanno parte del "business" così come fanno parte di tutto il resto.