

STORIA ECONOMICA

ANNO XVIII (2015) - n. 1



Edizioni Scientifiche Italiane

Direttore responsabile: LUIGI DE MATTEO
Comitato di Direzione: LUIGI DE MATTEO, ALBERTO GUENZI,
PAOLO PECORARI

La Rivista, fondata da Luigi De Rosa nel 1998, si propone di favorire la diffusione e la crescita della Storia economica e di valorizzarne, rendendolo più visibile, l'apporto al più generale campo degli studi storici ed economici. Di qui, pur nella varietà di approcci e di orientamenti culturali di chi l'ha costituita e vi contribuisce, la sua aspirazione a collocarsi nel solco della più solida tradizione storiografica della disciplina senza rinunciare ad allargarne gli orizzonti metodologici e tematici.

Comitato scientifico: Frediano Bof (Università di Udine); Giorgio Borelli (Università di Verona); Andrea Cafarelli (Università di Udine); Giovanni Ceccarelli (Università di Parma); Daniela Ciccolella (CNR-Issm); Alida Clemente (Unicusano); Francesco Dandolo (Università Federico II di Napoli); Francesco D'Esposito (Università G. D'Annunzio di Chieti-Pescara); Marco Doria (Università di Genova); Giovanni Farese (Università Europea di Roma); Giulio Fenicia (Università di Bari); Luciana Frangioni (Università del Molise); Paolo Frascani (Università L'Orientale di Napoli); Maurizio Gangemi (Università di Bari); Andrea Giuntini (Università di Modena e Reggio Emilia); Amedeo Lepore (Seconda Università di Napoli); Germano Maifreda (Università di Milano); Daniela Manetti (Università di Pisa); Paola Massa (Università di Genova); Giampiero Nigro (Università di Firenze); Nicola Ostuni (Università Magna Græcia di Catanzaro); Paola Pierucci (Università G. D'Annunzio di Chieti-Pescara); Gianluca Podestà (Università di Parma); Mario Rizzo (Università di Pavia); Gaetano Sabatini (Università di Roma Tre); Giovanni Vigo (Università di Pavia).

Storia economica effettua il referaggio anonimo e indipendente.

Direzione e redazione: Prof. Luigi De Matteo, vico S. Maria Apparente, 44, 80132 Napoli; Università di Napoli "L'Orientale", Dipartimento di Scienze Sociali, Largo San Giovanni Maggiore, 30, 80134 Napoli – Tel. 081/6909483; *e-mail:* dematteo@unior.it

Gli articoli, le ricerche, le rassegne, le recensioni, e tutti gli altri scritti, se firmati, esprimono esclusivamente l'opinione degli autori.

Amministrazione: Edizioni Scientifiche Italiane, via Chiatamone 7, 80121 Napoli – tel. 081/7645443 pbx e fax 081/7646477 – Internet: www.edizioniesi.it; *e-mail:* info@edizioniesi.it

Registrazione presso il Tribunale di Napoli al n. 4970 del 23/6/1998. Responsabile: Luigi De Matteo.

Copyright by Edizioni Scientifiche Italiane – Napoli.

SOMMARIO

ANNO XVIII (2015) - n. 1

ARTICOLI E RICERCHE

- ANNA CITARELLA, NICOLA OSTUNI, *Finanza pubblica e contabilità di stato a Napoli nella crisi di fine Settecento* p. 5
- MANUEL VAQUERO PIÑEIRO, *Gli almanacchi agrari in Italia (XVIII-XX secolo)* » 59
- FREDIANO BOF, *Tra scienza e produzione: l'industria bacologica nel Veneto dalle origini al primo dopoguerra* » 99

STORIOGRAFIA

- MARIA PAOLA ZANOBONI, *Il lavoro femminile in Italia e in Europa nel basso medioevo: stato delle ricerche e nuovi spunti interpretativi* » 141

NOTE

- FRANCO AMATORI, *L'impresa dopo Chandler (1970-2014)* » 201
- PAOLO PECORARI, *Alcune considerazioni su etica, mercato e lavoro* » 217

RECENSIONI E SCHEDE

- In terra vineata. *La vite e il vino in Liguria e nelle Alpi Marittime dal Medioevo ai nostri giorni. Studi in memoria di Giovanni Reborà*, a cura di A. Carassale e L. Lo Basso, Philobiblion edizioni, Ventimiglia 2014 (L. Maffi) » 231
- PAOLA PINELLI, *Tra argento, grano e panni. Piero Pantella, un operatore italiano nella Ragusa del primo Quattrocento*, Firenze University Press, Firenze 2013 (M.P. Zanoboni) » 235

SOMMARIO

- SONIA SCOGNAMIGLIO, *Le istituzioni della moda. Dalle strutture corporative all'economia politica. Napoli e Francia (1500-1800)*, il Mulino, Bologna 2015 (A. Clemente) » 237
- MARCO ZAGANELLA, *Programmazione senza sviluppo. Giuseppe Di Nardi e la politica economica italiana nella Prima Repubblica*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2013 (G. Farese) » 241
- Amintore Fanfani. Formazione culturale, identità e responsabilità politica*, a cura di A. Cova e C. Besana, Vita e Pensiero, Milano 2013 (A.M. Locatelli) » 244

NOTE

L'IMPRESA DOPO CHANDLER (1970-2014)

1. *L'impresa chandleriana*

Lo studio dell'impresa negli ultimi quattro decenni è una delle indagini di frontiera della *business history*. Si tratta di comprendere la morfogenesi, le dinamiche interne, i canali di autorità e comunicazione di quel fondamentale attore dell'economia contemporanea che è l'impresa, così come risultano dall'incontro con il terzo radicale cambiamento nel cammino della rivoluzione industriale, quello legato all'elettronica, alle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione con le possibilità che offrono di maggiore controllo al vertice aziendale, ma anche con le grandi opportunità di autonomia dei controllati, un'autonomia che rende addirittura incerti i confini dell'impresa.

Le logiche e i meccanismi aziendali nella prima rivoluzione industriale sono stati ampiamente disvelati da studiosi quali Pollard, Landes, Mokyr, mentre le imprese tipiche della *Second Wave* hanno trovato un ineguagliabile cantore in Alfred Chandler, tanto che comunemente sono definite "chandleriane". È forse un caso unico che uno storico leghi il suo nome a un attore così significativo della scena economica, ma ciò appare l'esito di un'enorme quantità di materiali esaminati e dell'efficacia delle definizioni e della sintesi. Dato che essa è il nostro termine *a quo*, vediamo in concreto che cos'è il modello chandleriano. Credo che tre espressioni chiave possano racchiuderlo: (a) triplice investimento, b) capacità organizzative, e c) diversificazione correlata.

Il triplice investimento in impianti alla giusta (grande) dimensione, in uno stretto legame fra produzione e distribuzione (integrazione), in un vasto arruolamento e promozione del management, è la necessaria reazione dell'imprenditore (singolo o collettivo) alle esigenze della tecnologia della seconda rivoluzione industriale. Questa inizialmente si presenta come fattore esogeno, interessa soprattutto alcuni settori (chimica, metallurgia, meccanica), ed è caratterizzata da alta intensità

di capitale, elevata applicazione di energia, processo produttivo continuo e veloce, produzione per grandi volumi. Solo il triplice investimento consente di sfruttare a pieno le economie di scala e di diversificazione.

Chandler ritiene che la piccola impresa ad alta intensità di lavoro resti dominante nei settori non toccati dalla seconda rivoluzione industriale (il tessile, il calzaturiero, la fabbricazione di mobili) che però significativamente definisce *peripheral sectors*, mentre il motore del progresso e dello sviluppo sono i *core sectors*, proprio quelli per i quali è necessario il triplice investimento.

Questo, se effettuato e ribadito nel corso del tempo, dà luogo alla formazione di *capacità organizzative*: operai, ma soprattutto manager con una lunga esperienza dell'azienda o del settore in cui essa opera, capaci di agire collettivamente su tutte le funzioni aziendali, autentica spina dorsale dell'organismo aziendale. In questo modo l'impresa è in grado di rispondere alle sfide competitive e di minacciare il territorio nemico. Con quali modalità? Espandendosi in settori vicini dei quali si sanno padroneggiare i fondamenti tecnologici (diversificazione correlata). L'impresa chandleriana è grande (con tutte le implicazioni anche politiche che ciò comporta) perché ingloba al proprio interno quanto più possibile e deve produrre enormi quantità standardizzate dal momento che l'impianto è troppo costoso per fermarsi e larghe masse di consumatori sono affamati di prodotti di buona qualità e a basso prezzo. L'impresa chandleriana, per dirla *à la* Lazonick, non è rappresentativa in senso marshalliano ma è un'impresa "eroica" impegnata a trasformare l'alto costo fisso in basso costo unitario.

Un modello del genere "tiene" grosso modo fino agli anni Settanta. Successivamente interviene una trasformazione epocale che lo rende inadeguato. Essa si articola su cinque piani: quello tecnologico e quelli relativi alla domanda, al lavoro, alla finanza, alla leadership aziendale. Sullo sfondo rimangono i grandiosi avvenimenti politici ed economici che in questa sede necessariamente si devono considerare conosciuti.

Non si può affermare che il tema dell'impresa nella terza rivoluzione industriale non sia stato affrontato; sembra però che non ci sia ancora uno sguardo capace di tenere insieme i diversi aspetti: il confronto con il modello precedente, lo scenario del cambiamento, la metamorfosi del nostro protagonista – l'impresa –, le implicazioni per il macrosistema economico, il ruolo del potere politico ecc. Il breve saggio che qui viene presentato vuole essere una sorta di sistematici *progomena* o, per dirla in termini più moderni, di "road map" del per-

corso dal quale emerge il soggetto vecchio e al tempo stesso nuovo, l'impresa. Si delineano contenitori che grandi indagini di singoli ricercatori o più probabilmente lavori collettivi riempiranno. Il paese di riferimento è quello più avanzato, dove i fenomeni considerati sono più visibili, gli Stati Uniti d'America. Ma nell'età della globalizzazione essi non possono non riguardare l'Europa, il Giappone, e le altre aree emergenti.

2. *Il cambiamento*

2.1. *La tecnologia*

Il cambiamento tecnologico in questione è ciò che viene comunemente definito "terza rivoluzione industriale", che porta con sé innovazioni con basi scientifiche nei processi fisici, anziché in quelli chimici della seconda. Questi processi sono accumulati dallo sforzo di superare i limiti precedenti di spazio, tempo, materia, mentre le innovazioni si concentrano in quattro aree. La prima è quella delle comunicazioni con l'affermazione di moderni sistemi di telecomunicazione. La diffusione dei personal computer su scala mondiale e i progressi tecnologici nella telefonia fissa e, più tardi, in quella mobile hanno permesso la realizzazione di reti di comunicazione di massa grazie alle quali le informazioni arrivano a destinazione con enorme rapidità.

La seconda area riguarda i trasporti, sui quali hanno fortemente influito le necessità belliche dell'ultimo conflitto mondiale: aerei più grandi, più veloci, con componenti costruiti con materiali nuovi come il plexiglas, con motori jet alimentati da combustibili speciali. Queste innovazioni vengono trasferite dopo la guerra all'aviazione civile; nasce così il trasporto aereo di massa.

Il terzo addensamento di tecnologie innovative riguarda la fisica della materia, la terribile e bifronte energia nucleare. Infine, le sperimentazioni nel campo della biologia molecolare, della biochimica e della genetica che aprono la strada alle biotecnologie, alle cellule considerate "piccole fabbriche" per la produzione di sostanze nuove e naturali.

Se la prima e la seconda rivoluzione industriali avevano avuto a disposizione un nucleo di tecnologie "generali" o "multifunzione" come la macchina a vapore e l'elettricità, la terza può avvalersi del dispositivo a semiconduttore – il transistor e i suoi successori, il circuito integrato, o microchip, e il microprocessore. Il semiconduttore

si rivela la componente fondamentale di tutti i prodotti e i processi tipici della terza ondata tecnologica, dalle telecomunicazioni agli elettrodomestici, dalle apparecchiature medicali alle attrezzature di automazione, ai sistemi d'arma. Semiconduttori sono infine componenti indispensabili per i settori impegnati nell'innovazione dei trasporti e delle comunicazioni, principalmente per la produzione dei personal computer, e per la più recente applicazione, Internet. Sono le trasformazioni nelle comunicazioni e nei trasporti che fanno dire al celebre economista Raymond Vernon che si è entrati nell'"età dello spazio stretto", e se alle trasformazioni tecnologiche si sommano quelle politiche (la caduta del Muro nel 1989) e politico-economiche (l'ingresso della Cina nel WTO, 2001) si comprende facilmente come la miscela sia sconvolgente.

2.2. *Dalla domanda di massa alla domanda personalizzata*

Altra caratteristica dei processi produttivi della terza rivoluzione industriale è una sensibile riduzione delle economie di scala, nella produzione di elettricità, nella chimica, nella farmaceutica, nella meccanica, nella fabbricazione di beni durevoli. È una tendenza che ben si accorda con l'atteggiamento dei consumatori: dopo la fame di prodotti standardizzati del periodo successivo alla grande crisi e alla seconda guerra mondiale, subentra una certa sazietà e si ricerca una sempre maggiore individualizzazione del prodotto. Se ne accorge fra i primi Luciano Benetton che a Ponzano Veneto riceveva notizie sui gusti di quanti acquistavano i suoi pullover dai negozi a cui aveva concesso il franchising e, forte di questo sondaggio ben presto globale, disponeva immediatamente la scelta dei colori. Del resto il grande maestro di studi manageriali, l'austriaco emigrato negli Stati Uniti, Peter Drucker, nel 1973 nel volume *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* spiegava come la produzione di massa sarebbe potuta evolvere verso la flessibilità così da offrirci una grandissima varietà di prodotti. Il problema, secondo Drucker, consisteva nello spostare il peso della diversità dalla fabbricazione all'assemblaggio. Egli sosteneva infatti che ci si sarebbe potuti organizzare in modo da produrre un numero minimo di parti standardizzate (intercambiabili) e assemblarle in un maggior numero di prodotti.

Drucker prevedeva che la produzione flessibile di massa sarebbe diventata sicuramente il sistema di produzione di massa di domani. D'altra parte, che cos'è se non questo la storia della Toyota che Jim Womack e i suoi collaboratori ci raccontano in *The Machine that*

Changed the World? È un libro che si concentra sulla produzione flessibile, la cosiddetta *lean production*, un termine coniato nel 1988 dal ricercatore del Mit John Krafcik. Ma si poteva andare oltre, e dalla produzione di massa *customized* si poteva arrivare seguendo sempre gli stessi principi alla produzione di massa personalizzata. Il leader globale in questo genere d'impresa è il gruppo francese Essilor, che fabbrica 320 milioni di lenti per occhiali (circa un quarto della domanda del mercato mondiale). Il vantaggio competitivo di Essilor secondo il suo dirigente Xavier Fontanet è l'assidua (quasi maniacale) vicinanza al cliente. Sono lontanissimi i tempi (erano i primi anni Sessanta) in cui il presidente della Fiat, Vittorio Valletta, apostrofava il suo direttore commerciale con un "Lei mi parlerà di marketing quando non avrò più la coda di gente che vuole comprare una 850".

2.3. *La crisi del taylorismo*

Come i consumatori prima delle innovazioni sopra descritte non nascondevano la propria insoddisfazione, i lavoratori, in un moto trasversale che riguardava tutti i settori, mostravano la propria frustrazione per un'organizzazione del lavoro che non consentiva di comprendere il significato del proprio agire in azienda, se non in termini monetari. Il fatto è che, sino a tutto il secondo decennio dopo la metà del secolo, imperava nei posti di lavoro americani un'organizzazione di stampo rigidamente tayloristico. Coloro che progettavano i compiti da eseguire materialmente erano del tutto separati da coloro che li eseguivano e, oltre a questo, gli esecutori dovevano subire una parcellizzazione che rendeva incomprensibile l'esito finale del lavoro. Si tenga presente che in questi anni bussava alle porte dell'azienda la generazione del "baby boom", ben più istruita ed esigente rispetto a quella dei propri padri. Va inoltre rilevato che nella seconda metà del XX secolo la percentuale femminile sul totale della forza-lavoro quasi raddoppia dal 32 a più del 60%, mentre aumentano le distinzioni etniche. Era pertanto necessario intervenire sul contenuto e l'organizzazione del lavoro.

Negli anni Trenta gli esperimenti di Mayo e Roethlisberger, ponendo sotto osservazione ben definiti reparti della fabbricazione di relè alla Western Electric (il braccio industriale della AT&T) consegnavano un enorme aumento di produttività per le sezioni dell'azienda interessate all'esperimento, ma soprattutto davano vita al movimento per le *Human Relations*, uno strumento per dare al taylorismo un volto più accettabile. Erano ovi, tuttavia, i limiti di questo approc-

cio: il taylorismo non poteva essere superato dal semplice punto di vista psicologico. Tutto ciò era evidente nella contemporanea esperienza giapponese che vedeva i lavoratori e i capi sottoporsi a complicate procedure (sistema Ringi) per raggiungere un comune consenso su obiettivi da perseguire, sino a creare i famosi circoli di qualità o unità operative dotate di de-verticalizzazione gerarchica, integrazione delle funzioni, autonomia operativa.

Anche negli Stati Uniti si comprese ben presto che il problema era “ricomporre i frantumi”, dare un senso al lavoro. Cosicché aziende importanti come la Polaroid, la Texas Instruments, l’AT&T, la Procter & Gamble si lanciarono in vasti programmi di *job rotation*, *job enlargement* e *job enrichment*. Ma il processo fu tutt’altro che indolore. Su questi piani “riformistici” si abatterà come un uragano una decina d’anni più tardi la micidiale pratica del *reengineering* che, sfruttando al massimo le potenzialità dell’informatica, eliminò milioni di posti di lavoro. Ancora una volta la realtà risultò contraddittoria. Il drastico taglio occupazionale lasciò l’azienda priva di preziose risorse produttive, ma coloro che restavano o che furono assunti vantavano in molti casi un’ancora più alta qualificazione, portando sul posto di lavoro grazie ai nuovi strumenti dell’informazione e della comunicazione una capacità di iniziativa in precedenza sconosciuta.

2.4. Dalla speculazione al finanziamento dell’*high-tech*

Il mondo della finanza risultava profondamente trasformato dal *turmoil* degli anni Sessanta e Settanta allorché fusioni, acquisizioni, disinvestimenti avevano creato per la prima volta un vero e proprio mercato delle aziende. L’uso sempre più accentuato del *leveraged buyout* aveva creato scenari inquietanti, come quelli proposti nel libro *Barbarians at the Gate* o nel film *Wall Street*, in cui era chiaro il divorzio tra l’economia reale e l’economia finanziaria. L’industria americana, che negli anni Ottanta rischiava la “sindrome vittoriana”, ovvero il sorpasso da parte del Giappone, reagisce attuando una vasta ristrutturazione basata sullo smantellamento delle conglomerate e sullo sviluppo delle cosiddette *core competencies*, ovvero il nucleo merceologico-tecnologico che un’impresa sa padroneggiare.

La realtà della globalizzazione che si delinea dai primi anni Novanta, l’assenza di ogni controllo sul movimento dei capitali accoppiata alla stupefacente capacità dei personal computer, pongono i mercati finanziari alla mercé di quella che il giornalista Thomas Friedman definisce “l’orda elettronica”, milioni di investitori che “votano” ogni

minuto spostando enormi masse di capitali, fiutando quella che secondo loro è la semplice convenienza economica. Pure in una situazione a dir poco instabile e disorientante, si segnalano due tipi di investitori per il loro attivismo e per l'impatto sulle dinamiche economiche del paese. I fondi pensione, che già nel 1988 la rivista *Fortune* accreditava come proprietari del 50% delle azioni scambiate alla Borsa di New York, smisero di assistere passivamente alle lotte per il controllo di aziende nelle quali vantavano rilevanti interessi. È in questo modo che il potentissimo *California Public Employees Retirement System*, più noto come Calpers, diventa un punto di riferimento obbligato per il management di aziende del calibro della Texaco e della General Motors: lo protegge dai *raiders*, ma ne esige la sostituzione laddove le prestazioni non siano ritenute adeguate. I tempi dell'auto-referenzialità per il management sono un ricordo, anche perché l'altro significativo investitore, il *venture capital*, porta alla ribalta aziende come la Genentech, la Apple, l'Intel. Agli inizi degli anni Ottanta si intendeva per *venture capital* un'operazione finanziaria che comportava la fornitura di capitale di rischio, generalmente sotto forma di partecipazione di minoranza al capitale azionario o la sottoscrizione di titoli convertibili in azioni per un arco di tempo medio-lungo, in aziende nuove o di dimensioni medio-piccole a elevato potenziale di sviluppo. Il settore di *venture capital* presentava tre tipologie di investitori: a) operatori quasi pubblici, b) filiali di gruppi bancari e industriali, e c) operatori indipendenti.

Questi ultimi, che agivano di solito nella forma di "limited partnerships", erano organizzati in uno o più fondi con scadenze diverse; erano senza dubbio i più attivi e quelli di dimensioni più rilevanti poiché disponevano di capitale derivante da una molteplicità di fondi (famiglie, imprese, fondazioni ma anche assicurazioni e fondi pensione). In definitiva non mancava certo l'offerta di capitale a chi si fosse inoltrato nel nuovo paradigma della terza rivoluzione industriale.

2.5. *La rinascita del capitalismo imprenditoriale*

In effetti, emerge una nuova leadership nel più avanzato dei capitalismo contemporanei, quello americano, la leadership di giovani imprenditori che partono da condizioni molto modeste (i garage) ma sanno offrire prodotti completamente nuovi, risultato di una competenza di prim'ordine, non di rado certificata da prestigiosi riconoscimenti accademici e soprattutto da una passione visionaria che si contrappone apertamente all'agire razionale. Era da quasi un secolo che

non si conoscevano imprenditori in grado di cambiare così nel profondo una civiltà. Nel paese la cui stessa storia era stata un'avventura imprenditoriale sin dagli esordi del XX secolo, l'organizzazione sembrava infatti aver sottratto la guida del sistema all'eroe schumpeteriano. Era stato il paradosso americano quello per cui una severa politica antitrust lungi dal limitare la crescita dell'impresa aveva creato organismi giganti al punto tale da poter essere posseduti solo da un azionariato diffuso. Era questa la realtà che avevano dovuto constatare Berle e Means nel loro celebre lavoro, *The Modern Corporation and Private Property* (1932): almeno metà della grande impresa americana era in mano a individui – i dirigenti salariati – che non rischiavano nulla perché possedevano pochissime azioni delle società che guidavano. E questa situazione preoccupava assai i due autori, figli del liberalismo anglosassone. Eppure la lotta fra i due colossi dell'automobile (Ford e General Motors) era lì sotto gli occhi a dimostrare la schiacciante superiorità dell'impresa manageriale, la General Motors di Alfred Sloan, sulla creatura del più grande imprenditore americano, Henry Ford. E intanto il management senza padroni si legittimava agli occhi dell'opinione pubblica, costruendo nelle città dove sorgevano gli stabilimenti case, scuole, ospedali, musei, teatri, elargendo borse di studio agli studenti meritevoli ma senza troppi mezzi. Non c'era il padrone ma la comunità locale e, se questa non bastava, la patria quale referente supremo. “Ciò che va bene per gli Stati Uniti va bene per la General Motors” (e viceversa, è naturale). È un economista inglese, Robin Marris, a scoprire negli anni Sessanta il punto debole del capitalismo manageriale, la crescita a tutti i costi perché crescita è potere. Ma quel “a tutti i costi” che significa diversificazione non correlata, espansione in settori che non conosce, costruzione di confuse conglomerate, viola un principio fondamentale del manager: la competenza. Ecco allora i disastri degli anni Settanta, la rivolta degli azionisti, la richiesta di manager, sì, ma imprenditori, come lo spietato Jack Welch, la riscoperta della “creative society” con le grandi innovazioni ma le altrettanto grandi macerie che porta con sé. La terza rivoluzione industriale è la rivincita di Schumpeter.

3. *La reazione dell'impresa al mutamento*

3.1. *La prima diffusione dell'impresa-rete*

Se questo è lo scenario del cambiamento, se si possono definire questi anni “l'età dello spazio stretto”, una prima chiara risposta della

grande impresa è la tendenza a trasformarsi da impresa multinazionale (che resta pur sempre un'impresa a base nazionale con attività estere) a impresa transnazionale (ovvero che opera in diversi paesi con unità gerarchicamente sullo stesso piano). Lo pongono in evidenza due studiosi di management internazionale, Bartlett e Ghoshal, i quali sottolineano l'esigenza di relazioni più strette con i mercati locali, valorizzando la creatività delle filiali e la diversità delle culture nazionali.

Nella sua versione più virtuosa il modello transnazionale vede un'impresa operare all'interno di un network di consociate indipendenti, ma in rapporti di collaborazione quanto a scambio di conoscenze e innovazioni. La società madre esercita su questo assetto un controllo molto leggero. È Internet che permette di organizzarsi in modo efficiente, riducendo drasticamente i costi di controllo. In questa configurazione le unità possiedono un alto grado di autonomia legale e gestionale bilanciata dal flusso costante di informazioni al loro interno e nei confronti dei consumatori; con questo metodo le strutture organizzative a rete conoscono una grande diffusione. Sotto tiro è invece la "vecchia" M-form che tanta parte ha nel racconto chandleriano e che pareva aver raggiunto la quadratura del cerchio con la separazione fra un top management a tempo pieno dedicato al benessere del gruppo sul lungo periodo, alla strategia, e il middle management delle divisioni impegnato nel confronto quotidiano con il mercato. L'impresa multidivisionale sembrava aver smarrito il senso della propria missione di cui una componente fondamentale è la flessibilità. Era cresciuta troppo (alla fine degli anni Sessanta, per esempio, la General Electric era costituita da centocinquanta divisioni), rendendosi quindi ingovernabile, poco manovrabile, strategicamente poco mobile, con le divisioni "divise" che non si scambiavano informazioni, afflitta da un cancro inguaribile, la ricerca dell'integrazione (*make not buy*). Ormai invece le parole d'ordine dovevano essere sfoltoimento dei dipendenti (*downsizing*), eliminazione il più possibile delle gerarchie (*delaying*), produzione esterna (*outsourcing*) anche fuori dai confini nazionali (*offshoring*).

Le nuove tecnologie permettono un facile e veloce coordinamento delle diverse fasi produttive anche quando si svolgono in imprese del tutto indipendenti e lontanissime dal committente e fra loro. Scrive la sociologa Suzanne Berger:

il costo di avviamento di una nuova fabbrica di semiconduttori, per esempio, è salito da un miliardo di dollari nel 1980 a 2 miliardi nel 2000 e intorno a 3 miliardi nel 2005. L'incremento dei costi e la volatilità della domanda hanno reso

le aziende di molti settori – fast-tech come l’elettronica e slow-tech come l’abbigliamento – ancora più desiderose di esplorare soluzioni di subappalto in grado di trasferire l’onere dell’investimento e il rischio dell’eccesso di capacità produttiva su altri soggetti [...] le pressioni competitive sono state il motore di uno spostamento verso un modello modulare in cui le aziende avrebbero svolto all’interno sempre meno funzioni del processo produttivo¹.

3.2. *I risvolti negativi dell’offshoring e il ruolo dello Stato*

La pratica dell’*offshoring*, il liberarsi a poco prezzo delle attività apparentemente con un minore contenuto di conoscenza, seppure vantaggiosa sul breve periodo, non è priva di conseguenze per l’apparato produttivo nazionale. Gary Pisano e Willy Shih, docenti della Harvard Business School, lamentano per l’industria americana la perdita dei “commons”, che in età preindustriale erano le terre comuni dove pascolavano gli animali e dalle quali tutti traevano beneficio. Anche il mondo industriale ha i suoi “commons” come la conoscenza di avanzati processi di ricerca e sviluppo, particolari abilità ingegneristiche, padronanza del software e delle sue potenzialità; tutto ciò è vitale per un arco estremamente ampio di settori industriali (dagli utensili a controllo numerico agli strumenti medicali, alle macchine per il movimento terra alle automobili, agli aeroplani, ai computer, all’elettronica di consumo, ai comparti che interessano la difesa). Per esempio, le biotecnologie rientrano fra i *commons* perché non riguardano solo i farmaci ma anche l’agricoltura e i combustibili alternativi. Ora, il possesso dei *commons* richiede la vicinanza, l’agglomerazione, la massa critica di scienziati e tecnici che dialoghino fra loro, come nella Silicon Valley, o nell’area di Boston. L’outsourcing, il taglio dei fondi per la ricerca a lungo termine possono concedere a un’impresa vantaggi di breve periodo, ma se essa è strategica nel panorama produttivo, l’esito che con maggiori probabilità si verifica è la dispersione di lavoro, abilità, conoscenze scientifiche tali che l’azienda in questione non può più sostenerne altre a monte e a valle.

Consideriamo il caso dei personal computer negli Stati Uniti. Alla fine degli anni Ottanta gli OEM (*original equipment manufacturers*) mandano ad assemblare i circuiti stampati in Corea del Sud, Cina, e Taiwan. Non hanno alcuna preoccupazione perché la ritengono un’attività non strategica. Si sbagliano se in un clima di feroce competi-

¹ S. BERGER, *Mondializzazione: come fanno per competere?*, Garzanti, Milano 2008, pp. 97-98.

zione i destinatari della commessa (in particolare Taiwan) arrivano ad assemblare l'intero prodotto. Si arriva al punto che, con l'eccezione di Apple, ogni marca americana di portatili e di telefoni cellulari è non soltanto prodotta ma persino progettata in Asia. Ed ecco quindi la necessità di un ritorno in campo di un attore un po' invecchiato, un po' trascurato, almeno fino alla devastante crisi del 2008, lo Stato. Scrivono Pisano e Shih: «troppo spesso il dibattito sul ruolo che Washington dovrebbe giocare nel sostenere l'innovazione degenera in una battaglia fra due estremi: da una parte il campo del *laissez-faire*, dall'altra coloro che invocano una politica industriale centralizzata. Ad ascoltarli pensereste che non c'è una via di mezzo. Ma la storia dice cose diverse»². Dice che Washington, almeno sino al primo decennio del XXI secolo, è stato il maggior sostenitore della ricerca di base e uno dei maggiori fornitori di fondi per la ricerca applicata. Basti pensare che dal 1953 il governo centrale ha speso 1,2 trilioni di dollari, o considerare tutta la ricerca applicata richiesta dal Pentagono, con la sua ricaduta sui materiali speciali, sui supercalcolatori, sui semiconduttori. E sono programmi che richiedono un impegno a lungo termine (come nel caso di Internet) reso disponibile ai fruitori di tutto il mondo dopo decenni di lavoro iniziato negli anni Sessanta, allorché l'agenzia governativa ARPA (Advanced Research Projects Agency) chiese di collegare fra loro computer in quattro sedi diverse, dando origine a uno sforzo scientifico, tecnologico, produttivo che coinvolse decine di aziende e di università. Il settore privato non avrebbe potuto sostenere un peso del genere, ma il governo americano non poteva andare tanto per il sottile se paesi come Singapore, la Corea del Sud, la Cina, gli Emirati Arabi stavano preparando centri di ricerca e università di livello mondiale.

Certo nel sostegno a questi programmi il governo rischia. Lo sottolineano Pisano e Shih e concorda con i due professori di Harvard Mariana Mazzucato in un libro presto divenuto un bestseller anche in Italia, *Lo Stato innovatore*³. Mazzucato ritiene che l'attore pubblico non possa essere preso in considerazione solo quando interviene per far fronte ai «fallimenti del mercato», o quando deve agevolare il funzionamento del «sistema di innovazione». Alla largamente diffusa immagine dello Stato – pesante macchina burocratica – viene contrapposto uno Stato risk-taker, agente imprenditoriale che si avventura in

² G.P. PISANO, W.C. SHIH, *Restoring American Competitiveness*, «Harvard Business Review», July-August 2009, p. 8.

³ M. MAZZUCATO, *Lo Stato innovatore*, Laterza, Roma-Bari 2014.

sentieri preclusi ai limiti dell'operatore privato, creando e dando forma a nuovi mercati.

Steve Jobs e la Apple sono sinonimo di imprenditorialità e di capitalismo privato. Eppure agli inizi Jobs ha beneficiato di investimenti pubblici grazie a un programma governativo, e d'altra parte tutta la sua opera innovatrice si è basata su tecnologie finanziate dallo Stato. Mariana Mazzucato trae queste conclusioni: «Che Steve Jobs sia stato un genio da elogiare e un esempio da seguire è fuori di dubbio, ma il fatto che l'impero degli iPhone e degli iPad sia stato costruito con queste tecnologie finanziate con fondi pubblici disegna una storia del progresso tecnico ed economico molto più accurata di quella che si sente raccontare comunemente»⁴.

3.3. *L'irresistibile avanzata delle nuove forme d'impresa*

Lo Stato e il potere politico possono tuttavia fare ben poco per arginare le tendenze economiche di fondo degli anni Settanta, così diverse da quelle del precedente "glorioso" periodo. L'improvviso balzo all'insù del costo dell'energia che segue la guerra del Kippur costituisce un vero spartiacque, si accentua la caduta del settore manifatturiero (già iniziata del resto dagli anni Cinquanta), che fra 1974 e 1988 passa dal 36 al 24% del totale delle attività in America, e avanzano inesorabilmente i servizi. Il fatto è che, dopo un decennio di stagnazione, negli anni Novanta le gerarchie interne all'economia americana subiscono importanti variazioni che vedono l'ascesa di imprese operanti nei servizi (come Wal-Mart) o nell'*high-tech* (come IBM), mentre buona parte di quelle chandleriane dal centro del sistema si avviano alla periferia.

All'inizio del nuovo millennio due terzi delle prime cento di *Fortune* sono imprese di servizi. Si va dalle telecomunicazioni alla vendita al dettaglio di massa, dalle cliniche mediche all'intrattenimento; è un'economia che esige velocità, flessibilità, risposte rapide, conoscenza diffusa nella struttura.

Qual è la ragione del declino delle imprese chandleriane e dei loro manager? Che hanno fatto benissimo in tempi di vacche grasse, quando dovevano affrontare una competizione funzionale e strategica nella quale era elemento dirimente collocare un surplus di risorse. Si raccapezzano molto meno quando i mercati smettono di crescere e al-

⁴ Ivi, p. 19.

lora si possono anche aprire nuovi impianti costruiti secondo lo stato dell'arte della tecnologia ma al tempo stesso è necessario chiudere, licenziare, disinvestire, ristrutturare, dimagrire, *lean and mean*, come ha fatto Jack Welch alla General Electric, e prima lo si fa meglio è.

L'impresa multidivisionale con le sue sofisticate gerarchie va destrutturata, soprattutto eliminando il "middle management" e quello di staff presso il quartier generale. L'azienda non ha più bisogno di strateghi, di coordinatori, di specialisti nell'allocazione di risorse. Al loro posto emergono gruppi di lavoro composti da manager che provengono dalle parti più diverse del complesso aziendale e che condividono con gli altri le loro "best practices". A differenza che nella M-form, i rapporti sono informali e orizzontali, come in una rete (N-form). L'ascesa di questa tipologia d'impresa pare irresistibile.

3.4. *Un caso esemplare*

Se i giganti dell'automobile (Ford e General Motors) con la catena di montaggio e la struttura multidivisionale sono l'epitome dell'impresa nella seconda rivoluzione industriale, al termine del millennio è un produttore di infrastrutture per la rete, la Cisco Systems, a rappresentare il modello dell'economia di Internet.

Fondata nel 1985 da alcuni docenti dell'Università di Stanford con un modesto investimento in *venture capital*, l'azienda è aperta all'azionariato pubblico nel 1990, anno in cui fattura 69 milioni di dollari. Nove anni dopo il fatturato ammonta a 12 miliardi con più di 2 miliardi di utili e un valore sul mercato azionario di 220 miliardi (quattro volte quello della General Motors) che fa della Cisco Systems la quinta società del mondo. Certo questi esiti sono dovuti all'enorme successo di Internet, ma è altrettanto vero che la Cisco non è l'unica azienda del settore. Il suo speciale vantaggio deriva dalla capacità di sfruttare pienamente le potenzialità della rete, che vengono applicate sia alle relazioni interne con i dipendenti, sia al rapporto con clienti e fornitori che la Cisco, avvalendosi del suo sito web – vero e proprio cuore dell'attività – pone a contatto diretto. In questo modo essa riduce al minimo l'apparato produttivo – dei trenta stabilimenti che utilizza ne possiede solo due – e il numero degli addetti – poco più di ventimila per la maggior parte dotati di elevata qualificazione (ingegneri, ricercatori, venditori). Ciò consente notevoli risparmi, valutati in 500 milioni di dollari l'anno nell'arco di tempo che va dal 1997 al 1999, mentre i ricavi sono dovuti al continuo sviluppo tecnologico, all'assistenza tecnica, al coordinamento e al controllo dell'affidabilità

dei fornitori, al marketing. Analogamente un sistema di intranet consente che il personale, presente in tutto il globo, sia ampiamente informato sulle più importanti attività aziendali – un elemento che indubbiamente incide su una produttività fuori dal comune. Nel 1999 le entrate per dipendente raggiungevano i 650.000 dollari, contro una media di 396.000 per le prime cinquecento aziende della classifica Standard & Poor's e i 253.000 di un concorrente significativo quale la Lucent.

Del resto, il medesimo spirito di condivisione delle informazioni e di interazione sulla rete contraddistingue le alleanze strette con altre protagoniste dell'informatica e delle telecomunicazioni – Microsoft, Intel, Hewlett Packard, Alcatel.

Il “modello Cisco” all'inizio del XXI secolo parrebbe la nuova “one best way”, tanto che viene imitato da aziende di frontiera come la Dell e la Hewlett Packard, ed è riecheggiato anche in comparti tradizionali quali la meccanica agricola, la grande distribuzione, la fornitura di energia. L'intero settore manifatturiero potrebbe risultare trasformato mediante la rete, così che è immaginabile la produzione e la vendita di uno dei beni standardizzati per eccellenza, l'automobile, in modi del tutto rispondenti alle preferenze del singolo acquirente. L'impresa a rete sembra travolgere il modello chandleriano della “mano visibile”, ovvero dell'azienda integrata e governata dalla gerarchia manageriale. Nelle nuove condizioni l'impresa si impegna nella progettazione, nel coordinamento generale e nella collocazione sul mercato del prodotto finale, delegando il più possibile all'esterno l'attività produttiva, affidata a fornitori che si concentrano su ben definiti moduli del processo di fabbricazione e sono quindi “specialisti”, ma nel contempo anche “generalisti”, in quanto al servizio di diversi committenti. La “mano visibile” del management si dissolve così nelle regole del disegno modulare della struttura a rete, nell'affidarsi a capacità esterne, a “economie di sostituzione”.

3.5. *L'impresa e la rete: che fare?*

Non intendo ripercorrere la strada di Whittington e Mayer nel volume *L'impresa europea*; si tratta di un libro di sette capitoli, tre di rassegna bibliografica e quattro di ricerca sulle dinamiche delle prime cento imprese tedesche, inglesi e francesi nell'ultimo trentennio del ventesimo secolo. I tre capitoli iniziali sono una requisitoria anti-chandleriana che culmina in una pesante stroncatura: «si tratta di una costruzione senza tempo né spazio». Quando però si passa alla parte

empirica i due autori devono constatare che la chandleriana multidivisionale è la forma d'impresa più diffusa e con le performance migliori. «Non c'è abbastanza perversione organizzativa per non riconoscerlo», affermano con onestà i due studiosi. Già, l'onestà; per lo storico è una sorta di giuramento d'Ippocrate. Dal momento che la sua è una disciplina induttiva non può smentire i risultati della ricerca. Tutto questo per dire che si è delineato un progetto sulla base della letteratura disponibile, ora bisogna immergersi nella ricerca.

Per prima cosa, dobbiamo identificare le imprese-rete e abbiamo visto che non è un compito semplice dal momento che da quanto si può comprendere si tratta di realtà piuttosto fluide. E a quali indicatori ci riferiremo per costruire il nostro panel e misurare le performance: i ritorni? gli addetti? il *turnover*? la durata? E la rete copre un assetto produttivo in cui un soggetto economico controlla diversi soggetti giuridici o assomiglia più a un *keiretsu* orizzontale giapponese? E ancora, che rapporto c'è fra le prerogative giuridiche dell'impresa – la personalità legale, i diritti degli azionisti, le deleghe di potere, la responsabilità limitata – e la rete? Quante imprese-rete sono di fatto multidivisionali appena un po' "truccate" con un quartiere generale meno rigido e le divisioni un po' più libere rispetto al modello codificato? D'altra parte sappiamo che persino Sloan si comportava in modo piuttosto pragmatico rispetto ai modelli puri che sapeva enunciati sempre nell'interesse di qualcuno. E, infine, nella nuova situazione qual è il ruolo del management? Basta ancora il classico POSDCORB (*Planning Organizing Staffing Directing Coordinating Reporting Budgeting*) o bisogna aggiungere qualcosa? Come si vede, gli interrogativi sono tanti e non semplici. Chandler non ci dice molto su questo mondo nuovo. Ci ha lasciato un metodo, però – identificazione dell'unità d'analisi, composizione di un ampio panel, estrema concentrazione sul focus dell'indagine –, al quale non possiamo facilmente sottrarci.

FRANCO AMATORI

Università Commerciale "Luigi Bocconi" di Milano

Bibliografia essenziale

- A.I.F.I., *Venture Capital: capitale di rischio per lo sviluppo*, Edizioni Sole 24 Ore, Milano 1987.
- W.J. BAUMOL, R.E. LITAN, CARL J. SCHRAMN, *Capitalismo buono, capitalismo cattivo. L'imprenditorialità e i suoi nemici*, Università Bocconi Editore, Milano 2009.

- S. BERGER, *Mondializzazione: come fanno per competere?*, Garzanti, Milano 2008.
- F. BUTERA, *I frantumi ricomposti. Struttura e ideologia nel declino del taylorismo in America*, Marsilio, Venezia 1972.
- M. CASTELLS, *La nascita della società in rete*, Università Bocconi Editore, Milano 2002.
- A.D. CHANDLER, Jr., *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, Franco Angeli, Milano 1976.
- *La mano visibile. La rivoluzione manageriale nell'economia americana*, Franco Angeli, Milano 1981.
- *Dimensione e diversificazione. Le dinamiche del capitalismo industriale*, il Mulino, Bologna 1994.
- T.L. FRIEDMAN, *Le radici del futuro. La sfida tra la Lexus e l'ulivo: che cosa è la globalizzazione e quanto conta la tradizione*, Mondadori, Milano 2001.
- L'impresa al volgere del XXI secolo*, in *Annali di storia dell'impresa*, n. 14, Marsilio, Venezia 2003.
- P. MARSH, *Fabbricare il futuro. La nuova rivoluzione industriale*, Codice, Torino 2014.
- M. MAZZUCATO, *Lo Stato innovatore*, Laterza, Roma-Bari 2014.
- N. NOHRIA, D. DYER, F. DALZELL, *Changing Fortunes: Remaking the Industrial Corporation*, John Wiley & Sons, New York 2002.
- G.P. PISANO, W.C. SHIH, *Restoring American Competitiveness*, «Harvard Business Review», July-August 2009, pp. 114-125.
- F.J. ROETHLISBERGER, *The Elusive Phenomena: an autobiographical account of my work in the field of organizational behavior at the Harvard Business School*, Harvard Business School Press, Harvard (MA) 1977.
- N. ROSENBERG, D. MOWERY, *Il secolo dell'innovazione. Breve storia della tecnologia americana*, Università Bocconi Editore, Milano 2001.
- R. WHITTINGTON, M. MAYER, *L'impresa europea. Strategia, struttura, culture aziendali*, Università Bocconi Editore, Milano 2002.