Riassunto – STORIA D'IMPRESA – Complessità e comparazioni – di Amatori F., Ciolli A.
Edz. 2011 – Bruno Mondadori

1. Introduzione

Il tema di questo libro è lo sviluppo economico moderno (Kuznets 1971), osservato a/raverso l'analisi di uno dei suoi a/ori principali: l'impresa. Sulla scia della grande recessione del 2008-2010, mol5 fra noi hanno cominciato a ri8e/ere approfonditamente sulle imprese, il loro impa/o sulla società e sulle opportunità economiche del presente.

Esaminiamo di seguito il passaggio dalla seconda rivoluzione industriale agli inizi della terza - l'era dell'informazione - nei capitoli 13-18, nei quali discu5amo anche l'emergere della compe5zione globale in un mondo diviso in due: la crescente globalizzazione è in parte dovuta, all'inizio della terza rivoluzione industriale, allo sviluppo dell'ele/ronica e del trasporto aereo con i jet, che fanno "lo spazio stre/o". Tu/avia, questo processo si realizza in un mondo ancora profondamente diviso dalla presenza di due sistemi poli5ci contrappos5: quello capitalis5co e quello comunista.

Torniamo in seguito in Europa per descrivere le importan5 ricerche svolte nell'ambito della Harvard Business School e quelle successive condo/e dagli studiosi di management Richard Whi>ngton e Michael Mayer sull'evoluzione delle strategie e delle stru/ure d'impresa nel "Vecchio Con5nente". Qui si accenna al caso italiano e ai distre> industriali, che per l'Italia (ma non solo per questo Paese) rappresentano un aspe/o importante nella crescita economica degli anni Se/anta e O/anta.

La sezione Cnale del volume presenta un'analisi dell'era della "globalizzazione senza conCni", quella che si inaugura con la caduta del muro di Berlino e si diDonde grazie a internet; arriviamo quindi al periodo a/uale.

La speciale rilevanza del caso indiano risiede invece nella capacità della nazione di trasformare l'eredità coloniale britannica in una energia posi5va, di sviluppare dalle an5chissime radici culturali del Paese un centro di cultura scien5Cca ultramoderna al servizio delle imprese come Bangalore e, inCne, nella forte carica e5ca che ispira l'a>vità di mol5 dei suoi imprenditori di successo. Se consideriamo luci e ombre nell'esperienza indiana, possiamo guardare con Cducia a un futuro migliore.

Rappresentano le fasi della transizione da un paradigma tecnologico all'altro, e sono determinate da variabili quali

- le competenze tecniche,
- la conoscenza scien5Cca,
- le fon5 di energia,
- l'intensità di capitale.

Mol5 a/ori contribuiscono a determinare il valore di queste variabili, e fra ques5 è l'impresa, sicché un paradigma tecnologico di lungo periodo appare contemporaneamente esogeno ed endogeno alla storia delle imprese.

Il progresso tecnologico è cumula5vo, ma registra anche sostanziali discon5nuità.

DeCniamo imprenditori coloro che innovano, assumono rischi, colgono le opportunità e, sopra/u/o, assumono le decisioni ai massimi livelli aziendali. I più importan5 sono coloro che riescono a sincronizzare l'a>vità della loro impresa con le cara/eris5che del paradigma tecnologico che oDre il contesto in cui si trovano a operare. Da questo punto di vista, evidenziamo diversi livelli di imprenditorialità, e una 5pologia variegata di imprenditori.

I manager, invece, sono coloro che, portatori di competenze teoriche ed esperienza pra5ca, hanno sviluppato un preciso sapere funzionale, spesso radicato nella speciCcità della singola impresa. Loro cara/eris5ca dis5n5va è che godono di autonomia decisionale in un segmento signiCca5vo dell'a>vità aziendale, di solito nel quadro della strategia delineata dall'imprenditore.

Lo Stato riveste diversi ruoli nella nostra narrazione. In mol5 contes5 rappresenta:

- il garante della cornice giuridica al cui interno si svolge l'a>vità economica,
- fornitore di infrastru/ure, reali o intangibili.
- può essere regolatore,
- imprenditore e partecipante alla compe5zione economica,
- ma anche pianiCcatore, a livello centrale o per se/ori speciCci.

Ciò che funziona in una fase storica non necessariamente funziona anche in quella successiva. Chi mai nel 1800 avrebbe potuto immaginare il declino del Regno Unito alla metà del XIX secolo, l'ascesa degli Sta5 Uni5 e della Germania intorno al 1900, il declino degli stessi Sta5 Uni5 dopo gli anni Sessanta, l'ascesa e il declino del Giappone negli ul5mi qua/ro decenni o l'enorme crescita della Cina alla Cne dell'era maoista?

Con la decisa insistenza sul ruolo della grande impresa industriale quale motore dello sviluppo economico, Chandler ha messo mol5 studiosi in una posizione diMcile.

L'originale metodologia chandleriana (con la sua a/enzione concentrata sull'azione imprenditoriale capace di generare la grande impresa, e sulla comparazione fra i cambiamen5 stru/urali registra5 in cen5naia di imprese) ha reso possibile sviluppare generalizzazioni, punto di riferimento fondamentale non solo per gli storici, ma anche per studiosi di altre discipline.

Per Chandler il compito essenziale dell'imprenditore è quello di creare una estesa rete sociologo pioniere negli studi sulla burocrazia, e Joseph Schumpeter, il più eminente studioso dell'imprenditorialità. Lo schema conce/uale di Chandler so/olinea la centralità della tecnologia, individuando alcuni se/ori come «più uguali di altri»: si tra/ava dei se/ori in grado di sfru/are le economie di scala e di diversiCcazione, dando origine in questo modo alle grandi imprese che arrivarono a dominare le economie leader della seconda rivoluzione industriale.

Dall'inizio del XIX secolo l'impresa è stata iden5Ccata sempre più con la fabbrica, cioè con la modalità inglese di organizzazione della produzione che, con la tecnologia rela5va, si è diDusa progressivamente nel con5nente europeo.
Grazie a questa innovazione, l'Europa ha sperimentato un consolidamento del suo potere poli5co ed economico che ha avuto ripercussioni in tu/o il mondo.
Quando la prima rivoluzione industriale ha preso avvio, alla Cne del XVIII secolo, la
concentrazione del capitale e forza lavoro in un unico luogo Csico non era una novità.
Nel se/ore tessile mercan5-imprenditori facevano aMdamento su numerosi lavoratori a domicilio, mentre le fasi del processo produ□vo ad alta intensità di capitale erano svolte lavoratori specializza5.
Le nuove fabbriche (normalmente localizzate lontano dai centri urbani) u5lizzavano l'acqua e, in seguito il vapore. Così si creò un'organizzazione d'impresa altamente produ>va e sempre più eMciente, che diventò l'unità fondamentale delle prime economie industriali.
La natura mutevole dell'impresa
E' importante riconoscere che l'impresa e le sue interpretazioni sono state al centro dell'interesse di numerose discipline oltre all'economia e agli studi di management. La transizione della produzione ar5gianale – condo/a da lavoratori specializza5 e generici nell'ambiente domes5co - alla fabbrica ha comportato una radicale trasformazione dello status giuridico della stessa unità produ>va.
Nel secolo passato la crescita delle imprese ha comportato ulteriori, sostanziali trasformazioni, con l'aDermazione di nuove forme giuridiche e organizza5ve necessarie a sostenere la crescente complessità delle a>vità aziendali.
Partendo dalle teorie delle organizzazioni burocra5che di Max Weber, passando al funzionalismo di Talco/ Parsons, e arrivando alle più recen5 analisi del con8i/o e dell'evoluzione sociali, ques5 studi hanno migliorato la nostra comprensione delle a>vità interne all'impresa e delle sue relazioni con l'esterno, nel mercato e nei confron5 di altre autorità.
La prospe>va neoclassica
Nel pensiero economico la prospe>va originaria sull'impresa è quella proposta dalla teoria neoclassica, una approccio anali5co piu/osto sta5co che considera il comportamento dell'impresa in un segmento temporale deCnito.

E Mciente al punto più basso della curva di costo marginale.
La teoria neoclassica non indaga sull'evoluzione dal momento 1 al momento 2, o all'eventuale fase 3. L'impresa rappresenta5va è di dimensioni medio-piccole e svolge un numero limitato di funzioni.
cara/erizzato dalla presenza di:
- numerose unità produ□ve nello stesso se/ore,
- minima integrazione funzionale
- assenza di tecnologia esclusive.
Le conoscenze tecniche e le altre informazioni erano ipo5zzate come liberamente disponibili, o o/enibili a cos5 minimi.
La prospe>va neoclassica ha una par5colare rilevanza per la storia dell'impresa nella prima rivoluzione industriale. Descriveremo infa> nei prossimi capitoli come questa prima trasformazione industriale non abbia prodo/o immediatamente quel 5po di grande impresa integrata, ad alta intensità di capitale, che oggi è per noi familiare.
Alcune si diDusero velocemente a/raverso un processo che è stato deCnito di «invenzione colle>va», simile all'odierno sistema open source, nel quale le innovazioni incrementali circolano liberamente fra gli uten5, ciascuno dei quali contribuisce a incrementare lo stock condiviso di conoscenze.
Dinamica economica in prospe>va storica
In contrasto con questo 5po di impostazione teorica, la storia d'impresa ha una speciCca dimensione compara□va e dinamica: le imprese sono viste come unità complesse che evolvono nel tempo, cara/erizzate da notevoli diDerenze nelle loro stru/ure e dinamiche interne. Nonostante la loro estrema varietà, gli storici cercano di proporre generalizzazioni: sebbene le imprese operino in mol5 Paesi diversi con dis5nte stru/ure proprietarie e organizza5ve, quelle appartenen5 allo stesso se/ore di solito condividono alcune cara/eris5che di rilievo, quali l'intensità di capitale e di lavoro.
Data una certa tecnologia, ci si aspe/a che le imprese si espandano Cno al punto in cui - nel linguaggio dell'economia neoclassica - i rendimen5 marginali cominciano a decrescere. Nel mondo reale, tu/avia, la crescita non è un processo meccanico, sogge/o solo ai calcoli economici. Le imprese possono con5nuare a espandersi, alla ricerca di maggiori quote di mercato, anche in presenza di una riduzione nel tasso di crescita dei proC>.
Per esempio, le nuove tecnologie dell'informazione degli anni più recen5 incen5vano la crescita interna e l'ulteriore integrazione,
consentendo di diminuire l'impa/o dei cos5 di
informazione sulle a>vità del management.

InCne, va considerata la complessità relazionale. Il processo di sviluppo economico dei due secoli passa5 ha creato organizzazioni estremamente complesse, con signiCca5ve relazioni interne ed esterne.
Data una certa tecnologia, lo sviluppo dell'impresa è spesso determinato dalle dimensioni e dal dinamismo del mercato di consumo. Altri due elemen5 signiCca5vi capaci di determinare l'espansione dell'impresa possono essere:
- l'eMcienza dei merca5 Cnanziari nel convogliare le risorse necessarie alla stessa,
- la presenza di una cornice giuridica che protegga i suoi asset e facili5 l'a>vità economica.
Tu> ques5 fa/ori di sviluppo interagiscono. Tecnologie e merca5 sono molto sensibili ai cambiamen5 che si veriCcano nel sistema giuridico e nei merca5 Cnanziari, e ques5 elemen5 dinamici possono spingere l'impresa a compiere ada/amen5 e adeguamen5.
Nel caso del consumo di birra, per esempio, esistono ancora oggi radicali diDerenze di opinione negli Sta5 Uni5 e nell'Europa con5nentale, e questo condiziona non soltanto gli standard tecnologici, ma anche le scelte strategiche degli a/ori economici che operano nel se/ore. In altri casi, la stru/ura dei merca5 Cnanziari può avere conseguenze dire/e sulla disponibilità di risorse, in termini sia di quan5tà che di qualità.
Mol5 anni fa l'economista austriaco Joseph Schumpeter ha lanciato una sCda all'approccio neoclassico. La ri8essione di Schumpeter era costruita su due assun5 fondamentali:
- il primo riguardava la «propensione compe55va» dell'impresa intesa quale motore principale della crescita economica, sopra/u/o grazie all'azione dell'imprenditore;
- in secondo luogo Schumpeter credeva che il disequilibrio fosse più importante dell'omogeneità fra le imprese ipo5zzata dall'apparato teorico classico. Nelle ul5me opere, inoltre, egli so/olineò il ruolo della grande impresa come il più potente agente del cambiamento e della crescita.
La situazione cambiò dopo la seconda guerra mondiale, quando venne sviluppata la maggior parte delle "nuove" teorie dell'impresa. A par5re dagli anni Cinquanta e Cno ai primi anni Sessanta alcuni studiosi - spesso con background molto diDeren5 - cominciarono a interessarsi al successo della grande impresa, ver5calmente integrata, mul5divisionale, mul5nazionale, a guida manageriale. Questo 5po di organizzazione era in parte responsabile della leadership economica americana, clamorosa dopo il secondo con8i/o mondiale. La comprensione dei meccanismi di governo della grande impresa era quindi considerata estremamente importante proprio per capire il "mistero" dello sviluppo economico.
Partendo dalla sua conoscenza della General Motors, Drucker ha descri/o nei de/agli questo nuovo a/ore economico, sostenendo che la grande impresa potesse essere compresa al meglio qualora si fossero analizzate le sue fondamenta tecnologiche, lo "sforzo" necessario al coordinamento eMciente della mol5tudine di individui in essa operante, e l'impa/o sociale che questa is5tuzione ha avuto sul capitalismo moderno.

Un'a/enzione crescente venne dedicata alla tecnologia, considerata quale motore principale del processo di crescita. Innovazioni di prodo/o e di processo resero più conveniente, e talvolta obbligata, l'espansione della dimensione produ>va.
Chandler considerava implicitamente il cambiamento tecnologico come una forza esogena che aveva un impa/o decisivo sulle scelte imprenditoriali. Nella sua prospe>va, i «regimi» o «paradigmi» tecnologici - un insieme di principi scien5Cci e tecnologici che producono «traie/orie dominan5» (per esempio la consistenza dimensionale o la tendenza alla meccanizzazione) - determinano l'a>vità e la compe55vità delle imprese, e le loro stru/ure organizza5ve «o>mali».
Fra i primi a orientare l'interesse degli studiosi verso la spiegazione del processo di crescita dell'impresa moderna è stata l'economista americana Edith Tilton Penrose (1959). Nel suo libro The Theory of the Growth o!he Firm, Penrose ha evidenziato un nuovo tema, fornendo un contributo originale alla fondazione della cosidde/a teoria evolu5va. Secondo l'autrice, le imprese sono «stra5Ccazioni» di risorse e competenze; l'impresa moderna è un'organizzazione che apprende, e alla Cne sa «come fare le cose».
Fondato sia sull'idea elaborata da Schumpeter a proposito dell'a>vità innova5va interna alla grande società per azioni, sia sull'idea della Penrose rela5va alle conoscenze e competenze «stra5Ccate» all'interno dell'impresa, è il conce/o di rou□nes introdo/o da due economis5 americani, Richard Nelson e Sidney Winter (1982).
Gli agen5 economici (e le imprese, fra ques5) sono cara/erizza5 da razionalità limitata e da apprendimento cumula5vo basato sull'esperienza e su procedure «per tenta5vi ed errori».
Quando le organizzazioni economiche diventano is5tuzioni grandi e complesse, una funzione cruciale nel loro sviluppo è svolta dal 8usso di conoscenze e informazioni che percorre dall'interno l'organizzazione stessa. Al di là dell'idea neoclassica dell'impresa come sogge/o passivo teso a minimizzare i cos5, e diversa anche dalla "creatura" dell'inizia5va imprenditoriale, l'azienda veniva ora considerata quale a/ore capace di in8uenzare in profondità le cara/eris5che dell'ambiente circostante, simile agli organismi viven5 per le complesse dinamiche interne e l'abilità di evolvere e ada/arsi al contesto.
Dopo la seconda guerra mondiale le corpora5on statunitensi assunsero una posizione di dominio internazionale per quanto riguarda gli inves5men5 dire> all'estero. Nel 1960, a un anno di distanza dalla pubblicazione del volume della Penrose, Stephen Hymer (1960) propose una spiegazione convincente dell'espansione dell'impresa mul5nazionale: questa era fondata sulla premessa che il vantaggio compe55vo acquisito da un'impresa sul mercato interno potesse essere sfru/ato, in seguito, anche all'estero.
L'analisi di Hymer venne ulteriormente sviluppata da altri studiosi: nella seconda metà degli anni Se/anta John Dunning propose una spiegazione dell'a>vità internazionale delle

imprese basata su una combinazione di vantaggi compe55vi sviluppa5 sul mercato interno (vantaggi di «proprietà») e vantaggi presen5 nel Paese ospite (vantaggi di «localizzazione», per esempio la presenza di una forza lavoro specializzata). Ulteriori incen5vi all'inves5mento dire/o (di «internalizzazione») derivavano dalla necessità di mantenere conoscenze e «a>vità creatrici di valore» all'interno dei conCni dell'impresa.

La teoria del capitalismo manageriale formulata da Marris è importante almeno per due ragioni. In primo luogo, la sua analisi ha valore in relazione all'intenso processo di diversiCcazione che ha modiCcato il panorama delle imprese statunitensi tra gli anni Sessanta e i primi anni Se/anta, segnato da un'ondata di fusioni e da un massiccia creazione di conglomerate.

In secondo luogo, Marris ha ge/ato le basi per un successivo diba>to di grande interesse nell'ambito delle teorie dell'impresa, quello sulla relazione fra «principale» e «agente» formalizzato nella teoria dell'agenzia (agency theory).

Gli anni Se/anta e O/anta:

Il potere del top management generato dalla separazione fra proprietà e controllo nell'ambito delle corpora5on americane è stato messo in discussione a par5re dall'inizio degli anni Se/anta. La crisi economica mondiale e la crescente pressione compe55va delle imprese europee e giapponesi hanno rivelato l'inadeguatezza dei dirigen5 a ges5re poli5che capaci di generare risorse e proC> suMcien5 a Cnanziare sia i processi di crescita dell'impresa, sia la distribuzione delle quote di u5li ragionevolmente a/ese dagli azionis5. Il con8i/o fra manager e azionis5 ha talvolta raggiunto picchi di elevata tensione.

La teoria dell'agenzia sviluppata da Jensen e Meckling considera l'impresa come una sorta di «Cnzione legale», u5le per deCnire un sistema di relazioni contra/uali. Tale Cnzione legale è impegnata nella produzione di un saldo posi5vo nelle a>vità e nei 8ussi di
s
cassa;
la redistribuzione degli u5li, in presenza di interessi potenzialmente con8i/uali fra principale e agente, spiega la necessità di un «allineamento» degli interessi personali coinvol5 sia a/raverso il mercato azionario, sia con il tramite di strumen5 legali. Due implicazioni spiegano l'importanza dell'impostazione teorica di Jensen e Meckling: il suo sviluppo ha segnato una fase di acuta cri5ca alla ges5one manageriale della grande impresa diversiCcata, considerata sempre meno eMciente dagli studiosi e, sopra/u/o, dagli operatori.

L'idea dell'impresa come «ar5Ccio legale», des5nato a risolvere i problemi emergen5 dall'interazione fra vari a/ori economici, è stata alla base di un'altra feconda corrente di studi, che si è proposta di spiegare la ragione dell'esistenza stessa dell'impresa: la teoria dei cos5 di transazione.

L'origine di questa teoria risale al provocatorio ar5colo pubblicato da Ronald Coase nel 1937, in5tolato The Nature of the Firm. Le ques5oni fondamentali proposte allora da Coase erano le seguen5: perché esistono le imprese? Perché è necessario internalizzare alcune transazioni, svolgerle cioè dentro i conCni giuridici dell'impresa, invece di lasciarle

semplicemente al mercato? La risposta è: a causa dell'ineMcienza dei merca5. Nelle parole di Coase, le imprese sono «isole di potere consapevole in questo oceano di cooperazione inconsapevole, come grumi di burro che coagulano in un secchio di crema di la/e», e devono la loro origine alla necessità di contenere i cos5 che le transazioni di mercato comportano.

La teoria dei cos5 di transazione ha avuto un potente impa/o sugli studi di business serie di even5 storici, dall'aDermazione del sistema di fabbrica durante la prima rivoluzione industriale, alle strategie di crescita perseguite - a/raverso l'integrazione ver5cale – dalla grande impresa industriale nel periodo successivo. InCne, la teoria dei cos5 di transazione ha fornito un'interpretazione convincente della persistente eMcienza di sistemi alterna5vi alla produzione di massa.

"Da una a tante": teorie sull'impresa del XXI secolo

L'obie>vo comune alle teorie Cn qui presentate è stato quello di comprendere e interpretare l'origine e le dinamiche di crescita della grande impresa, vale a dire della forma di organizzazione industriale dominante per quasi tu/o il XX secolo. All'inizio del nuovo millennio, però, sono emersi diversi modelli organizza5vi e diDeren5 approcci teorici.

Le tecnologie della terza rivoluzione industriale (ele/ronica e telecomunicazioni) hanno avuto infa> un impa/o profondo sulla stru/ura e sulle dinamiche delle aziende; nuove forme di coordinamento del processo produ>vo hanno acquistato importanza; re5 di produ/ori specializza5 indipenden5 - in par5colare quelli raccol5 a/orno a par5colari proge> e obie>vi - hanno mostrato di possedere la 8essibilità necessaria per far fronte alle esigenze imposte dalle nuove tecnologie e dai nuovi prodo>.

Le nuove tecnologie informa5che hanno facilitato un processo di coordinamento fra aziende, che a sua volta ha favorito una sostanziale riduzione dell'incertezza e dei cos5 di transazione.

Nel ventennio appena trascorso il tema dell'imprenditorialità ha richiamato l'a/enzione generale. Il suo fascino è dovuto a una serie di ragioni, in primo luogo la crisi della grande corpora5on, che appare governata da manager-burocra5, e la contemporanea scoperta della piccola impresa. Decisivo nel dar forma alla visione dell'imprenditorialità nell'immaginario comune è il fa/o che grandi imprenditori hanno segnato con un'impronta 5pica l'imponente processo di ristru/urazione degli anni Novanta (si pensi a Jack Welch alla General Electric). Ancora più rilevante è però il fa/o che veri talen5 imprenditoriali siano sta5 capaci di cavalcare la grande ondata dell'innovazione in quei se/ori - come l'ele/ronica e le ICT - che hanno portato il mondo nell'era della globalizzazione.

L'imprenditorialità appare a tal punto centrale per la ricchezza e la compe55vità di una nazione che in tu> i Paesi a economia avanzata c'è la tendenza a cercarne una codiCcazione - sia per individuare un percorso forma5vo, sia per deCnire le poli5che industriali.
L'imprenditorialità emerge nelle diverse scale dimensionali: si ritrova nelle grandi corpora5on come nei piccoli esercizi di distribuzione al de/aglio. Si presenta in varie forme. Possiamo scoprirla come spinta e mo5vazione di uno/a scienziato/a che a/ribuisce un valore economico alla sua a>vità di laboratorio.
William Baumol può scrivere: «L'imprenditore è contemporaneamente il più intrigante e uno dei più elusivi fra i personaggi che cos5tuiscono il sogge/o dell'analisi economica».
1
E
un altro economista e storico, Mark Casson, può aDermare che il termine "imprenditorialità" «assume signiCca5 diversi per i diversi storici».
U5lizzando il termine "eroe" in una disamina sull'imprenditorialità, viene subito alla mente il lavoro scien5Cco di Joseph Schumpeter. Egli era però esponente di un ambiente culturale di lingua tedesca 5pico del periodo a cavallo fra XIX e XX secolo, un clima intelle/uale che so/olineava il ruolo della cultura nella spiegazione dell'a>vità imprenditoriale.
Si pensi solo a Cgure di enorme importanza come:
- Max Weber, il quale descrive l'imprenditore come portatore di una «razionalità strumentale» che lo rende capace di me/ere sistema5camente in relazione alcuni obie>vi (il perseguimento del proC/o) con i mezzi più ada> a raggiungerli, con una diDusa a>tudine al calcolo;
- Werner Sombart, il quale in Der moderne Kapitalismus (1909) so/olinea le cara/eris5che elitarie dell'imprenditore, che con la sua energia vitale e la sua crea5vità dà vita a fa/ori economici che altrimen5 possono essere considera5 iner5
- fa/ori quali il lavoro e il capitale, quest'ul5mo al di là della deCnizione dei diri> di proprietà o della posizione formale in una società;
- Friedrich Nietzsche, la cui in8uenza culturale raggiunse il massimo grado proprio nel primo decennio del XX secolo, negli anni in cui Schumpeter completava la sua formazione a Vienna. Nietzsche so/olineava la diDerenza fra coloro che sono molto più avan5 rispe/o alle convenzioni morali del loro tempo e coloro che non fanno nient'altro che ada/arsi a esse, evidenziando così il ruolo di individui i quali scelgono un percorso che non appare razionale, spin5 da una non comune forza di volontà.
L'innovazione, che gius5Cca il proC/o imprenditoriale, non si ada/a alla domanda corrente, ma impone il suo prodo/o sul mercato. Innovazione signiCca cambiamento, squilibrio, "distruzione creatrice"; essa non coincide con l'invenzione ma è la realizzazione di questa a livello economico.

In tale visione, l'imprenditore è una sorta di "tradu/ore", che compie ogni sforzo per trarre vantaggio dalle onde lunghe della tecnologia delineate da Kondra5eD: dal 1786 al 1842 l'onda cara/erizzata dai grappoli di innovazioni nei se/ori tessile e metallurgico; dal 1843 al 1897 le innovazioni concentrate nel se/ore delle ferrovie e nelle a>vità correlate; dal 1897 allo scoppio della seconda guerra mondiale, quando i se/ori ele/rico, chimico e automobilis5co nacquero e iniziarono un periodo di crescente espansione.
Un'altra concezione del processo economico può essere rinvenuta sul versante opposto dello spe/ro argomenta5vo; qui, l'imprenditorialità è assunta de facto come irrilevante. Tale assunto non è di poca importanza, perché si fa ora riferimento al cosidde/o «La teoria economica e l'imprenditore non sono mai sta5 buoni compagni di viaggio.» È l'aDermazione iniziale di un saggio dedicato a questo tema da J.S. Metcalfe, un'aDermazione che appare valida anche quando la teoria economica dominante vuole spiegare il fenomeno della crescita. In questo caso l'imprenditorialità è considerata "residuale", qualcosa che non può essere misurato con gli strumen5 abituali con cui l'economista indaga gli incremen5 della produ>vità. In questo modo, Edward Denison - cercando di individuare l'origine della crescita degli Sta5 Uni5 nel periodo 1900-1960 per rendere conto dell'incremento di produ>vità - menziona fa/ori quali il progresso tecnico, il capitale umano, la riallocazione delle risorse, il cambiamento is5tuzionale, mentre non cita l'imprenditorialità perché la considera automa5camente inclusa nei vari input.
L'innovazione tecnologica, considerata come una variabile indipendente per gli imprenditori, risulta cruciale per l'eroe schumpeteriano il quale era sopra/u/o un uomo impegnato nella produzione, non necessariamente colui che assumeva il rischio d'impresa (e non necessariamente un proprietario). Per questo 5po di imprenditore il fa/ore discriminante era ancora una volta l'innovazione. Ciò che conta è la funzione esercitata dal singolo capitalista, dal manager s5pendiato dal team o, ancora, dall'ente poli5co. In un'età di sCde violente al sistema borghese capitalis5co, l'imprenditorialità schumpeteriana (considerata come forza endogena a questo ordine economico e sociale) acquista il valore di un'eMcace apologia di questo stesso sistema.
Nell'analisi di Adam Smith, la funzione più importante dell'uomo d'aDari è quella di fornire il capitale, mentre David Ricardo so/olinea ancora più chiaramente l'automa5smo dei movimen5 economici. Naturalmente i padri fondatori della scienza economica consideravano l'abilità negli aDari come un importante fa/ore per il successo o il fallimento delle singole inizia5ve, ma quelle stesse abilità diMcilmente avrebbero potuto in8uenzare il processo economico considerato nella sua totalità. Ancora, Karl Marx, nonostante l'elogio della borghesia industriale contenuto nel suo Manifesto (1948), sempre fedele alla logica dei classici, negava ogni rilevanza ai fa/ori sogge>vi come l'imprenditorialità.
L'imprenditorialità è stata così sempre più trascurata a causa del successo del paradigma neoclassico fondato sul conce/o dell'equilibrio del mercato.

Can5llon riconosce nell'imprenditore il vero motore dell'economia, anche se la sua deCnizione abbraccia un signiCcato così ampio che è possibile includervi addiri/ura i ladri e i mendican5. In realtà, l'idea che Can5llon ha dell'imprenditore è quella di un individuo abile nel fronteggiare l'incertezza, e questo argomento è stato ripreso due secoli dopo dall'economista americano Frank Knight.
L'abilità di far fronte a situazioni diMcili e incerte è uno degli a/ribu5 normalmente riconosciu5 alla funzione imprenditoriale così come nell'opinione comune è considerata una manifestazione di capacità di leadership l'abilità di organizzare e coordinare i fa/ori della produzione e della distribuzione.
Anche Alfred Marshall, uno dei padri della scuola neoclassica con i suoi Principles of dis5nguendo un ruolo imprenditoriale dedicato alle decisioni fondamentali da un ruolo manageriale cara/erizzato da un potere delegato. Nella concezione di Marshall l'imprenditore non è una personalità eccezionale; al contrario, egli è ritra/o nella sua a>vità quo5diana, profondamente inserito nell'impresa e impegnato a far funzionare l'organizzazione proprio quando i fondatori carisma5ci hanno cessato la loro a>vità. Molto più recentemente, alcuni economis5 hanno so/olineato la dimensione psicologica dell'azione imprenditoriale. Israel Kirzner, il quale appar5ene alla cosidde/a "scuola austriaca", seguendo le sugges5oni di Ludwig von Mises e Frederic von Hayek in merito alla relazione fra economia e conoscenza, considera l'a/enzione (alertness) come l'essenza dell'agire imprenditoriale.
L'imprenditore (al quale Casson guarda come individuo, non come team), in quanto colui che assomma i ruoli del capitalista, del proprietario e del manager, è diverso dalle altre persone per la sua abilità di riconoscere le situazioni in cui è possibile trarre un proC/o. Concludendo, per tu> gli autori Cn qui considera5, l'imprenditore - anche se "diverso" per le sue do5 di coraggio, leadership, prontezza nel cogliere le opportunità, capacità di giudizio - è essenzialmente "uno di noi", un uomo comune.
Questo processo si presenta come il paradosso dell'imprenditorialità: le organizzazioni, con le loro regole burocra5che e le loro rou□nes, Cniscono per soDocare lo slancio dell'imprenditore. È la famosa argomentazione di Joseph Schumpeter nel volume abbiamo già visto, l'economista austriaco an5cipava l'inevitabile declino del sistema capitalis5co borghese che nella forza vitale dell'imprenditore trovava la sua gius5Ccazione. William Lazonick ha ripreso il tema della compe5zione fra diversi modelli di capitalismo e ha evidenziato, nel successo dell'impresa giapponese degli anni O/anta, l'abilità della classe dirigente a coinvolgere nel processo innova5vo tu/e le componen5 della vita dell'impresa partendo dai lavoratori in fabbrica. Ma è il management di medio livello che va considerato con par5colare a/enzione. Le parole chiave sono intrapreneurship e

Ci sono situazioni sfortunate in cui l'apprendimento paziente non è adeguato; per esempio, in momen5 di profonda crisi, un'eccessiva enfasi sull'apprendimento rischia di risolversi in un danno per ciò che funziona già e può comportare conseguenze indesiderate. Concludendo, l'apprendimento è di importanza vitale per un'organizzazione, ma deve procedere nella cornice di un sistema dominato dalla capacità di direzione e decisione.
Dopo questo excursus ci ritroviamo dunque di fronte al problema della leadership imprenditoriale.
Nel suo primo importante lavoro, Strategy and Structure (1962), Chandler dis5ngue a/entamente le funzioni di un imprenditore da quelle di un manager. Mentre il primo ha la responsabilità di allocare le risorse ai massimi livelli dell'impresa, il secondo agisce all'interno di un sistema di risorse creato dall'imprenditore.
Compito imprescindibile dell'imprenditore, reale a/o cri5co della sua azione, è la creazione di un'ampia gerarchia manageriale. Questo network è essenziale per il buon funzionamento della grande impresa, a sua volta strumento indispensabile per la crescita e la compe55vità economica nell'età della seconda rivoluzione industriale.
Nel libro The Concept of the Corpora□on (1946) di Peter Drucker, uno studio che evidenzia la capacità dell'organizzazione della General Motors, grande ma 8essibile, di rispondere alla domanda del periodo bellico. E tu/avia c'è un'altra ragione che spiega questa tendenza allo studio delle organizzazioni: essa ha maggiormente a che fare con l'evoluzione del clima intelle/uale nel quale operavano gli storici d'impresa.
È signiCca5vo so/o questo proClo che nella voce Entrepreneurship compilata nel 1980 per la Enciclopedia of American Economie History, Jonathan R.T. Huges scelga di so/olineare le fondamenta profonde del fenomeno: libera proprietà della terra, massima 8essibilità nelle transazioni economiche; stabilità della cornice giuridica, limitato controllo sociale, e gli occupan5 abusivi dei terreni di fron5era quali progenitori dell'imprenditore schumpeteriano.
La distanza dal modello chandleriano dell'imprenditore -manager nel quale si realizzano le teorie weberiane non potrebbe essere più evidente. L'imprenditore sembra essere di nuovo il protagonista, mentre il problema più arduo per gli storici è scoprire come egli sia capace di rompere vincoli piu/osto che iden5Ccare i fa/ori sociali che ne in8uenzano le azioni. Nell'ambito delle scienze sociali alle quali gli storici devono guardare, la sociologia deve essere certamente integrata dalla psicologia.
Non è suMciente correlare l'incremento della produzione a quello della quan5tà degli input e, tu/avia, nemmeno l'idea di chiamare questo surplus «reazione crea5va della storia», come fa Schumpeter, appare convincente. Secondo Cipolla, l'economista austriaco comme/e l'errore di ridurre l'intera ques5one a una parte che, in questo caso speciCco, è l'a>vità imprenditoriale. «Questo è un elemento importante e necessario, ma io non penso - scrive Cipolla - che sia suMciente.» Come è stato argomentato a proposito del

fa/ore lavoro, è la «forza vitale» di un'intera società che a un certo punto - ammesso che questo punto esista - può entrare in gioco con un eDe/o decisivo, producendo la scin5lla della «reazione crea5va della storia».
Per quanto il fenomeno dell'imprenditorialità possa essere elusivo, sono sta5 condo> vari tenta5vi di misurazione. Un esempio è oDerto dal lavoro del sociologo Paul H. Wilken,
10
volto a comprendere il valore dell'impa/o dell'imprenditorialità sullo sviluppo economico nazionale. Wilken individua qua/ro variabili:
Fondando il proprio studio su fon5 secondarie, Wilken considera i casi di sviluppo inglese, francese, tedesco, giapponese, statunitense e russo nel corso del XIX secolo: arriva così a un risultato apparentemente strano, che evidenzia il bassissimo impa/o dell'imprenditorialità nel caso americano e in quello inglese. Il problema di tenta5vi così concepi5 è che è veramente arduo tracciare delle linee di separazione ne/e fra le variabili.
Potrebbe essere quindi interessante riportare l'a/enzione sugli imprenditori seguendo una metodologia chandleriana, per esempio promuovendo una ricerca comparata internazionale basata sulle biograCe colle>ve (si veda, come riferimento, il lavoro di Jeremy).

Sarebbe necessario riconsiderare i dizionari biograCci esisten5, aggiornarli, promuovere la compilazione di nuovi repertori, analizzando le fon5 sulla base di un ques5onario comune pensato allo scopo di illuminare l'origine degli imprenditori, l'istruzione, le mo5vazioni e i valori, l'idea iniziale, le strategie e le stru/ure organizza5ve elaborate per realizzarla, le relazioni con l'ambiente e in par5colare con il contesto poli5co e sociale.
Parte II
Dall'età preindustriale alla prima rivoluzione industriale
Capitolo 4.
Prima dell'industria
Nel XVIII e XIX secolo il sistema di fabbrica impone un dras5co riallineamento delle
economie europee, ma imprenditorialità e impresa capitalis5ca non hanno avuto inizio con la prima rivoluzione industriale. Molto prima dell'età dominata dalle fabbriche inglesi, gli uomini d'aDari avevano sviluppato nuove combinazioni di capitale, lavoro e risorse naturali (la "terra", nelle deCnizioni classiche), per rispondere alla domanda di beni e servizi. Il ritmo del cambiamento è stato rela5vamente lento, ma la trasformazione si è diDusa in tu> i se/ori dell'economia europea, incluso quello della manifa/ura.
L'Europa preindustriale: cara/eris5che generali

L'Europa preindustriale non si presentava come un'area economica omogenea e tu/avia i Paesi europei condividevano alcuni tra> comuni, a par5re dalla preponderanza del se/ore primario, a cui le s5me a/ribuiscono una quota fra l'80 e il 90% del prodo/o interno lordo complessivo e la maggioranza della popolazione a>va (Cno al 70%). La forza lavoro era infa> composta sopra/u/o da contadini e dalle loro famiglie, che lavoravano appezzamen5 di terra trasmessi di generazione in generazione.

La forza della tradizione rendeva il panorama poco dinamico, ma queste economie non erano certo immobili. Gli indici di crescita, variabili nelle diverse regioni, non erano comparabili con quelli che si registreranno nel periodo della rivoluzione industriale, ma erano in movimento. La popolazione europea totale era cresciuta da 51 milioni di persone all'inizio del Cinquecento a 132 milioni calcola5 alla Cne del Se/ecento. Secondo le s5me di Angus Maddison, il tasso annuale di crescita della popolazione dell'Europa occidentale fra l'anno 1000 e il 1500 si era mantenuto vicino allo 0,16%, mentre fra il 1500 e la Cne dell'O/ocento si era a/estato allo 0,26%.

L'economia preindustriale europea, fondata quasi esclusivamente sull'agricoltura, dipendeva quindi dalle profonde 8u/uazioni che cara/erizzavano gli andamen5 del se/ore dominante. Condizioni clima5che nega5ve e lunghe guerre causavano imprevedibili 8essioni nella produzione; la malnutrizione rendeva le popolazioni vulnerabili alle mala>e e le periodiche cares5e avevano eDe> devastan5 sulla dinamica demograCca.

Fa/ori culturali e sociali, insieme a un asse/o economico e poli5co fondato sulla diseguaglianza e sulla scarsa mobilità, condizionavano nega5vamente l'andamento della domanda aggregata e solo nei tre secoli che precedono la rivoluzione industriale questo contesto presenta segni di cambiamento: l'economia nel suo complesso diventa progressivamente più dinamica, grazie alla diDusione di una serie di importan5 innovazioni nel se/ore primario - la cosidde/a "rivoluzione agraria" -, ed è tu/a l'area europea che si incammina su un sen5ero di plurisecolare crescita economica cumula5va.

E facile intuire che non s5amo parlando di processi diDusi in maniera omogenea a livello con5nentale: le forze dinamiche della "nuova agricoltura", della rivoluzione commerciale e della modernizzazione is5tuzionale appaiono all'opera nell'area britannica, nell'Europa nord-occidentale e nell'Italia se/entrionale, mentre le periferie scontano l'arretratezza e la stagnazione economica, rimanendo esposte alle conseguenze di crisi economiche potenzialmente devastan5.

Tipologie della produzione manifa/uriera: il pu1ng-out system

In uno scenario rurale cara/erizzato dalla prevalenza di stru/ure economiche autarchiche, l'a>vità manifa/uriera assumeva forme organizza5ve diverse a seconda della localizzazione del se/ore considerato e del grado d

1

specializzazione della forza lavoro impiegata.

La presenza di una manodopera poco costosa, senza pretese e docile incoraggiò quindi gli imprenditori a trasferire in campagna alcune fasi produ>ve della manifa/ura, sviluppando

il pu1ng-out system, basato su un'archite/ura organizza5va gerarchica ma 8essibile. Al ver5ce dell'organizzazione era il mercante-imprenditore, proprietario delle materie prime, che coordinava l'a>vità di una rete di lavoratori a domicilio impegna5 in alcune fasi del processo produ>vo (nel se/ore tessile, per esempio, la Clatura e la tessitura).
L'eMcienza di questa formula di organizzazione derivava, oltre che dall'ampia disponibilità di manodopera rurale a basso costo, dall'elevata 8essibilità del sistema: la rete di lavoran5 - cen5naia, talvolta - coordinata dal mercante-imprenditore poteva essere velocemente estesa o ridimensionata a seconda delle 8u/uazioni della domanda, senza aggravio di cos5 per lo stesso imprenditore: l'unità produ>va coincideva infa> con la famiglia contadina, proprietaria di un capitale Csso poco costoso e di semplice manutenzione (nella manifa/ura tessile, per esempio, i telai a mano).
La produzione ar5gianale rurale e urbana
Se il pu1ng-out system e le re5 decentrate della manifa/ura domes5ca rappresentavano le modalità organizza5ve più diDuse nella produzione dei beni di consumo, l'ar5gianato aveva nondimeno un ruolo importante. Cara/eris5che di questa a>vità erano un maggiore livello di complessità organizza5va, tecniche più soCs5cate e la presenza di lavoratori specializza5, come fabbri, ciaba>ni, armaioli, conciatori; ques5 erano impiega5 in se/ori a più elevata intensità di capitale e dedi5 a lavorazioni in cui maggiore era il valore aggiunto del prodo/o Cnale.
Le lavorazioni a valore aggiunto più elevato tendevano a concentrarsi all'interno delle ci/à e dei villaggi; l'ar5gianato contribuiva a generare una porzione consistente del reddito e della produzione della società urbana, accanto al se/ore terziario composto da servizi domes5ci, burocrazia e amministrazione. L'organizzazione interna di un'unità produ>va ar5giana era semplice e fondata su una rigida gerarchia. Il maestro, proprietario della bo/ega (spesso adiacente al domicilio), ges5va l'intero processo produ>vo supervisionando il lavoro degli apprendis5.
Il maestro e la sua bo/ega erano parte integrante di un sistema organizzato più ampio - la corporazione - che riuniva le a>vità specializzate dello stesso 5po: per esempio, una corporazione molto diDusa e potente nelle ci/à dell'Europa preindustriale era quella degli oraC.
Gli obie>vi del sistema corpora5vo variavano in relazione all'area di insediamento e alla par5colare situazione poli5ca, ma la regolazione dell'a>vità ar5gianale presentava mol5 vantaggi, tra cui l'organizzazione degli input produ>vi, la ges5one della formazione del capitale umano e il severo controllo degli standard qualita5vi del se/ore. Le corporazioni regolavano l'accesso al mercato del lavoro operando una selezione a/raverso l'obbligo di lunghi periodi di apprendistato e specializzazione: questo sistema di controlli si risolveva, da un lato, in un abbassamento dei cos5 di informazione per la clientela, ma non garan5va, dall'altro, che all'interno della singola bo/ega si realizzasse un'eMciente divisione del lavoro; gli ar5giani inseri5 nel sistema corpora5vo godevano inCne di una protezione e di

una stabilità lavora5va rari nell'economia preindustriale, esposta a violente 8u/uazioni nel livello dei reddi5.
E del resto importante so/olineare ancora una volta che tale sistema rappresentava una frazione circoscri/a dell'a>vità manifa/uriera preindustriale; il suo impa/o sull'economia europea è stato di conseguenza limitato e inoltre la sua Csionomia "is5tuzionale" non arrivava a in8uenzare in profondità le modalità di produzione al livello dell'organizzazione del lavoro nelle bo/eghe e nelle oMcine.
Il maestro esercitava sui lavoratori un controllo ben più elevato rispe/o alle pra5che diDuse nel pu1ng-out system, era in grado di Cssare le quan5tà e selezionare il 5po di ar5coli che la manodopera era impegnata a produrre; i lavoran5 inquadra5 nella corporazione avevano nella manifa/ura la loro occupazione primaria e a questa dedicavano la maggior parte del loro tempo lavora5vo, ma la divisione del lavoro vera e propria, sistema5ca, non era il tra/o opera5vo e organizza5vo della bo/ega ar5giana inserita nel sistema corpora5vo.
Rispe/o al pu1ng-out system, le corporazioni mostravano una maggiore rigidità dal lato dell'oDerta. Teoricamente, volumi di produzione più consisten5 potevano essere raggiun5 nelle singole bo/eghe semplicemente aumentando il numero dei lavoran5.
La "grande impresa" prima della rivoluzione industriale
Imprese di grandi dimensioni, con un elevato numero di lavoratori e un'alta intensità di capitale erano presen5 anche prima della rivoluzione industriale. "Manifa/ura" era il termine comunemente usato per descrivere la concentrazione di lavoratori a>vi nello stesso luogo, "so/o lo stesso te/o". È corre/o comparare questo precursore con la grande impresa che si aDermerà secoli dopo? Secondo alcuni studiosi l'emergere dell'organizzazione di fabbrica rappresenta la conseguenza della concentrazione di numerosi lavoratori nelle "manifa/ure". Non si può far derivare, sostengono, il sistema di fabbrica solo dalle trasformazioni tecnologiche della prima rivoluzione industriale, mentre evidenziano come mol5 dei grandi impian5 preindustriali fossero in grado di sviluppare metodi soCs5ca5 di amministrazione e contabilità per ges5re processi produ>vi complessi.
Come so/olinea Sidney Pollard nel suo studio sulla genesi del management moderno, i grandi opiCci preindustriali, spesso prote> da paten5 regie e operan5 in regime di monopolio, erano l'eccezione e non la regola; inoltre, in mol5 di essi, solo una piccola porzione dei dipenden5 lavorava esclusivamente "dentro" l'impianto, perché la maggioranza era in realtà impegnata "fuori", nelle lavorazioni a domicilio.
Anche in altri se/ori le "manifa/ure" presentavano livelli di concentrazione della forza lavoro eleva5: nella lavorazione dei metalli, nelle costruzioni navali e nell'edilizia, per esempio, era impossibile operare economicamente alla scala limitata dell'oMcina o della bo/ega ar5giana.' Nell'a>vità mineraria era la natura stessa del processo produ>vo a imporre la concentrazione di numerosi lavoratori in un unico luogo, ma anche nel se/ore

tessile alcune fasi della lavorazione (in par5colare quelle Cnali, come la 5ntura e la stampa delle tele di cotone) erano svolte in impian5 centralizza5, ges55 da mercan5-imprenditori che ne detenevano la proprietà totale o in compartecipazione.
Un simile compromesso fra il sistema della lavorazione a domicilio e il vantaggio economico della produzione centralizzata in stabilimen5 dedica5 è evidente anche in altri se/ori produ>vi in cui operavano imprese di grandi dimensioni: nelle costruzioni navali e nell'edilizia, diverse migliaia di lavoratori erano impiega5 "so/o lo stesso te/o", ma l'organizzazione e la natura stessa delle lavorazioni conservavano tu/avia i cara/eri di un sistema decentrato.
La tecnologia disponibile non consen5va quindi a queste imprese di realizzare economie di scala signiCca5ve, sia pure in presenza di eleva5 incremen5 della produzione. Da questo punto di vista si può riscontrare una somiglianza con gli odierni sistemi di produzione in lo>; nella can5eris5ca, infa>, l'unico modo per produrre un maggior numero di vascelli era a>vare unità di lavoro aggiun5ve, quindi impiegare un numero maggiore di ar5giani.
Le mo5vazioni di ques5 interven5 erano varie, e andavano dalla necessità di assicurarsi la fornitura di alcuni prodo> "strategici" (navi e armi) al perseguimento di poli5che mercan5liste dire/e a contenere l'acquisto all'estero di beni ad alto valore aggiunto. È questa l'origine della Saint-Gobain, oggi uno dei maggiori produ/ori internazionali nel comparto del vetro: fondata nel 1665 dal ministro delle Finanze francese Jean-Bap5ste Colbert con il nome di Ma-nufacture Royale de glaces de miroirs, la società era ges5ta da imprenditori priva5, era Cnanziata in parte dallo Stato e godeva di privilegi reali.

Capitolo 5.
Imprese e imprenditori nella prima rivoluzione industriale

La prima rivoluzione industriale ha trasformato l'economia mondiale, ha imposto l'egemonia britannica e ha dato inizio al primo profondo cambiamento della dinamica demograCca. Secondo le sta5s5che storiche di Angus Maddison, il tasso medio composto di crescita della popolazione della Gran Bretagna tra il 1820 e il 1870 si a/estava a 0,79%, contro la media di 0,69% dell'Europa occidentale. Nello stesso periodo si registra un incremento percentuale annuo del prodo/o interno lordo britannico pari a 1,26, a fronte di una crescita con5nentale ferma a 0,96. La comparazione fra crescita del PIL negli stessi decenni vede solo due piccoli Paesi, Svizzera e Belgio, con indici superiori a quello inglese, mentre Germania e Francia registrano un incremento inferiore. Nei decenni seguen5, naturalmente, si osserva una tendenza al livellamento; le s5me di crescita sull'arco del "lungo" XIX secolo - dal 1789 al 1914 - evidenziano infa> tassi comparabili per tu> i Paesi cita5, con incremen5 medi annui del PIL intorno a 1,2-1,3 %.
A rendere eccezionale la performance economica della Gran Bretagna nei decenni successivi alle guerre napoleoniche non era solo il tasso di crescita, quanto sopra/u/o il modo in cui lo sviluppo si andava realizzando, in un percorso diDerente rispe/o alle coeve

vicende europee e mondiali. Per la prima volta nella storia l'origine della "ricchezza della nazione" non era più riconducibile in modo esclusivo al se/ore primario e al commercio dei prodo> agricoli: il cuore dell'economia era ora l'industria. La vera diDerenza tra la Gran Bretagna e gli altri Paesi si realizzava quindi nel diverso contributo fornito dal macrose/ore industriale in rapida espansione alla formazione del prodo/o nazionale lordo e del valore aggiunto e, di conseguenza, nella redistribuzione della forza lavoro.
Alla metà del XIX secolo, o/ant'anni dopo, l'agricoltura britannica dava lavoro a VA degli occupa5 maschi, contro una media con5nentale del 55%; lo stesso se/ore contribuiva al reddito totale con una quota del 25%, a fronte di un 40% a livello europeo. InCne, nello stesso arco cronologico, in Belgio, Francia e Germania - i Paesi economicamente più avanza5 nel con5nente - la forza lavoro stabilmente occupata in agricoltura era rimasta uguale o superiore al 50%. Lo stesso studioso sos5ene che «una profonda redistribuzione delle risorse ha avuto luogo prima del decennio 1840, quando la Gran Bretagna presentava una stru/ura dell'occupazione ormai decisamente diversa rispe/o al resto d'Europa».
Man mano che le diverse nazioni procedevano sulla strada della transizione economica, aumentava anche il grado di specializzazione nelle esportazioni dei Paesi coinvol5, come conseguenza dell'impiego più eMciente della dotazione di risorse e, contemporaneamente, delle tecnologie disponibili. Grazie a un livello di apertura senza preceden5 nella storia dell'economia mondiale, alcuni dei Paesi che per primi avevano seguito l'esempio inglese acquisirono, nella seconda metà del XIX secolo, la posizione di leader nella graduatoria delle esportazioni di prodo> industriali.
All'inizio del XX secolo, infa>, la percentuale di esportazioni (misurata in valore) sull'intera produzione industriale superava il 70% per la Gran Bretagna, la Svizzera e la Germania, mentre toccava il 60% per la Francia; le posizioni raggiunte dalle nazioni periferiche tes5moniavano della loro arretratezza, poiché solo quote oscillan5 fra il 20 e il 25 % della loro produzione manifa/uriera prendeva la via dell'esportazione.
Alla tradizionale fonte primaria di energia - la forza idraulica - si aggiunse la macchina a vapore, un eMcace esempio di tecnologia universale capace di un ampio spe/ro di applicazioni. L'introduzione e la diDusione della macchina a vapore, insieme ai miglioramen5 nello sfru/amento dell'energia idraulica, mise a disposizione dell'industria quan5tà crescen5 di energia inanimata a basso costo che, per la prima volta, poteva essere trasferita con rela5va facilità da un luogo all'altro, con un impa/o signiCca5vo sull'eMcienza e sui cos5 di localizzazione degli impian5. Secondo Joel Mokyr (1990), nella seconda metà del XVIII secolo vennero costrui5 in Gran Bretagna circa 2500 motori a vapore, e di ques5 un migliaio des5na5 al se/ore minerario.
Nel tessile, e in par5colare nella lavorazione del cotone, le innovazioni tecnologiche nella Clatura e nella tessitura avevano prodo/o un notevole incremento dell'eMcienza e della produ>vità del se/ore, più che triplicata nell'ul5mo quarto del XVIII secolo. Secondo le s5me di Cra]s, fra il 1700 e il 1760 la produzione di cotone era cresciuta in media di 1,37%

all'anno; nel decennio successivo, dal 1760 al 1770, l'andamento aveva registrato un balzo del 5 % di incremento annuo, per toccare inCne un'eccezionale crescita media del 12,79%, segnata negli anni dal 1780 al 1790.
Il cluster di innovazioni cara/eris5co della fase iniziale della prima rivoluzione industriale inglese deve essere ricondo/o a una serie di presuppos5 economici, culturali, is5tuzionali e legali che si aMancarono allo sviluppo commerciale, ormai consolidato e già in grado di garan5re un'elevata eMcienza nella distribuzione delle merci e nella mobilitazione del credito.
L'"illuminismo industriale", un clima culturale favorevole alla scienza all'innovazione, alla sperimentazione e alle nuove applicazioni tecniche aveva creato un contesto posi5vo per l'a>vità di inventori, tecnici e imprenditori desiderosi di realizzare proC> me/endo in pra5ca le "u5li conoscenze" sviluppate in proprio o apprese in altri se/ori.' La protezione legale della proprietà intelle/uale (i breve>) cos5tuiva un ulteriore incen5vo all'innovazione e all'invenzione.
Nella prima metà dell'O/ocento, inCne, i beni industriali arrivarono a coprire un consistente 80-90% delle esportazioni inglesi, con le voci più importan5 derivate dai compar5 tessile (lana e cotone) e siderurgico. Nel caso dei tessu5 di cotone, inoltre, più della metà della produzione nazionale era venduta all'estero e alla metà del secolo l'esportazione di beni prodo> nel comparto copriva quasi la metà del valore di tu/e le esportazioni britanniche.
La composizione di quella che già dai contemporanei veniva e5che/ata come "classe imprenditoriale" variava naturalmente da Paese a Paese, in base alla combinazione di fa/ori is5tuzionali, storici e culturali 5pici di ogni ambiente economico. In mol5 casi, cultura e is5tuzioni sono apparse come discriminan5, in par5colare quando hanno fornito un contesto favorevole in termini di disponibilità di risorse Cnanziarie e di protezione giuridica della proprietà intelle/uale, come nel caso inglese.
Sono percorsi interessan5 come quello di Josiah Wedgwood, un imprenditore inglese fra i più famosi: nato nel 1730 in una famiglia di maestri ar5giani a>vi nel se/ore della lavorazione delle ceramiche, trasformò la piccola impresa tradizionale in un'organizzazione complessa di grandi dimensioni, cara/erizzata dalla divisione del lavoro, da grandi volumi produ>vi e dallo sviluppo di moderne tecniche di marke5ng; questo consen^ a Wedgwood e ai suoi soci di acquisire una posizione di leadership nell'industria della ceramica a livello europeo.
Vicende di questo 5po erano comuni nel se/ore tessile, in cui numerosi mercan5 e negozian5 di prodo> per l'abbigliamento estendevano l'a>vità di smercio al controllo dire/o della produzione. Un esponente di questo gruppo di mercan5-industriali, James

Walker di Wortley, ges5va più di ven5 telai, la metà dei quali nella propria abitazione e l'altra metà da lavoran5 a domicilio.
Su un gradino molto più basso della scala sociale era un tecnico come James Wa/: in questo caso l'imprenditorialità nasceva dalla possibilità di breve/are il fru/o del proprio ingegno e trarne un proC/o a/raverso il suo sfru/amento commerciale; Wa/ potè valersi di un eMciente sistema di protezione della proprietà intelle/uale, che gli consen^ di sviluppare il motore a vapore proprio quando le necessità dell'industria avevano superato le potenzialità di sfru/amento dell'energia idraulica.
Sarebbe tu/avia un errore sovras5mare l'estensione di questo aumento della scala dimensionale e della complessità organizza5va e ges5onale delle imprese, o considerare i grandi impian5 e il sistema di fabbrica come esperienze diDuse nella prima rivoluzione industriale, sopra/u/o in una visione di prospe>va, se compariamo questa fase con quella ad alta intensità di capitale della seconda rivoluzione industriale.
Dimensioni iniziali rido/e comportavano così necessità Cnanziarie contenute che, nella maggioranza dei casi, venivano fornite da inves5tori di modeste ricchezze ma in buone relazioni con l'imprenditore: questa modalità di reperimento dei capitali faceva sì che proprietà e controllo delle aziende restassero stabilmente nelle mani del fondatore e della sua cerchia familiare.
Queste forme organizza5ve, con una ges5one adeguata, si ada/avano facilmente ai nuovi sistemi industriali: data la dimensione media delle unità produ>ve e la complessità rela5va delle nuove tecnologie impiegate nella prima rivoluzione industriale, le stru/ure organizza5ve delle società erano ancora rela5vamente elementari.
L'impresa nella prima rivoluzione industriale: il processo di produzione
Le nuove tecnologie impiegate nei se/ori trainan5 della rivoluzione industriale avevano generato solo scarse economie di scala e di 8usso. Nel caso del tessile, per esempio, grappoli di innovazioni avevano interessato singole fasi o stadi (nella Clatura o nella tessitura), senza coinvolgere l'intero ciclo di trasformazione dalla materia prima al tessuto Cnito.
L'innovazione introdo/a in una fase - per esempio il miglioramento tecnico creava una strozzatura del 8usso della produzione e spingeva le aziende a introdurre innovazioni anche nella tessitura, e questa dinamica di "innovazione per contagio" incoraggiava un rinnovamento generale a lungo termine, non necessariamente era in grado di indurre un'immediata integrazione dei vari stadi della produzione: sempre nel comparto tessile, per esempio, il processo produ>vo - sia pure meccanizzato - rimase a lungo frammentato in dis5nte unità funzionali allo svolgimento di una sola fase.
Unità produ>ve rela5vamente piccole, quindi, cara/erizzate da stru/ure di costo semplici e raramente in grado di in8uenzare i livelli dei prezzi, che operavano in ambien5 in cui era con5nuo il 8usso di informazioni e conoscenze, erano la versione "reale" dell'"impresa

rappresenta5va" descri/a dall'economista inglese Alfred Marshall. Questa conCgurazione del rapporto imprese-se/ore era 5pica di alcuni insediamen5 molto conosciu5, come l'agglomerato produ>vo tessile nell'area di Manchester, il distre/o metallurgico delle Midlands e quello della lavorazione delle lame a SheMeld.
È ancora Marshall a evidenziare l'importanza della «forza colle>va» derivante dalla concentrazione di a>vità omogenee nei «distre> industriali», dove le conoscenze e le innovazioni avevano una circolazione libera e veloce e le informazioni su tecnologia e merca5 erano «nell'aria».
Distre> industriali con ques5 tra> erano diDusi in quasi tu/e le aree europee toccate dal processo di industrializzazione e spesso le nuove tecnologie e le nuove forme organizza5ve si innestavano su un tessuto locale di a>vità manifa/uriere risalente al periodo preindustriale.
Commercio e merca5
La trasformazione sul versante della produzione impose una complessa rideCnizione anche delle funzioni distribu5ve e commerciali all'interno del sistema economico, e le forme emergen5 in questa fase non erano quelle tradizionali legate all'a>vità del mercante-imprenditore.
La specializzazione della funzione commerciale all'ingrosso e al de/aglio, così come la creazione di un'adeguata rete di vendita, poneva all'impresa industriale nuovi problemi, riconducibili a un aumento dei cos5 di transazione e all'incertezza nella ges5one di relazioni con operatori indipenden5.
Il Cnanziamento delle imprese
Ar5giani, mercan5, nobili e tecnici: tu> si trovarono a fronteggiare sCde nuove nel momento dell'avvio di nuove imprese industriali o dell'espansione di a>vità già esisten5.
La creazione di organizzazioni produ>ve complesse poneva problemi sconosciu5 a chi era abituato ad agire nelle stru/ure economiche preindustriali.
In questa fase si presenta come decisiva la capacità di sfru/are in maniera eMciente una molteplicità di canali di Cnanziamento a breve e lungo termine, a par5re dai patrimoni personali, dalle risorse familiari o della cerchia prossima di conoscen5, Cno al credito delle is5tuzioni locali.
Le ricchezze familiari, spesso rappresentate dalle proprietà fondiarie o originate in un'a>vità mercan5le, con8uivano nel Cnanziamento dell'a>vità imprenditoriale insieme ad altre voci di reddito, come il pres5to su pegno. Il patrimonio personale rappresentava il serbatoio di risorse indispensabile non solo nella fase di avvio, ma anche per le necessità corren5 dell'azienda e per Cnanziarne l'eventuale espansione: la ricchezza fondiaria e immobiliare conferiva infa> all'imprenditore la solida reputazione capace di garan5rgli il credito presso le banche o altri soci Cnanziatori.

Non di rado, anzi, l'a>vità industriale rappresentava solo una delle componen5 di un diversiCcato ventaglio di inves5men5, ar5cola5 nei tre se/ori - agricolo, industriale e commerciale - secondo una semplice strategia di diversiCcazione dei rischi, in una fase e in un contesto economico segna5 da un'elevata incertezza.
So/o ogni proClo, i capitali necessari agli imprenditori a>vi in questa fase - di en5tà e origine diversa - non raggiunsero mai i livelli eleva5 che cara/erizzeranno le esigenze Cnanziarie delle imprese ad alta intensità di capitale e tecnologia 5piche nel periodo successivo della seconda rivoluzione industriale. Dal punto di vista del Cnanziamento alle società, le somiglianze fra l'era preindustriale e la fase della prima industrializzazione erano maggiori delle diDerenze.

Capitolo 5

Tecnologia, società e sistema di fabbrica

Nelle fabbriche della "nuova economia" industriale gli imprenditori combinavano capitale Csso (ediCci e macchinari) e capitale circolante (materie prime e semilavora5, salari) per produrre grandi quan5tà di beni standardizza5 des5na5 al mercato interno e a quelli esteri. Nonostante le diDerenze organizza5ve cara/eris5che delle diverse aree geograCche, il sistema presentava signiCca5ve omogeneità stru/urali e l'impa/o combinato di tu/e queste novità sull'economia europea e mondiale non lascia dubbi circa lo sviluppo rivoluzionario in a/o, le cui implicazioni hanno una diDusione che va ben oltre i sistemi economici dire/amente coinvol5, con ripercussioni sugli asse> poli5ci e sociali mondiali o/ocenteschi. Karl Marx e Joseph Schumpeter compresero chiaramente la portata sconvolgente della trasformazione industriale per ogni nazione toccata dal cambiamento.
La fabbrica moderna si impone come un modello completamente diverso dai preceden5 luoghi e metodi di organizzazione del lavoro. Innanzitu/o, nella fabbrica si radunava un consistente numero di lavoratori, mol5 più di quanto normalmente accadesse in ogni insediamento produ>vo del passato: né i can5eri né gli arsenali occupavano e coordinavano tanta manodopera in sistemi di produzione meccanizzata, mentre le torme diDuse dell'ar5gianato e della manifa/ura a domicilio raramente superavano le dimensioni numeriche di una famiglia allargata.
La meccanizzazione di alcune fasi del processo di produzione era un ulteriore cara/ere dis5n5vo della fabbrica moderna, quello che più suscitava lo stupore degli osservatori contemporanei, sgomen5 di fronte all'infernale rumore» degli impian5. Le macchine erano strumen5 molto più soCs5ca5 degli a/rezzi u5lizza5 dagli ar5giani e dai maestri nell'organizzazione corpora5va, ma erano anche più complicate dei rudimentali telai dei contadini-tessitori che lavoravano a domicilio per conto dei mercan5-imprenditori. I macchinari richiedevano, proprio per la loro maggiore complessità tecnica, la presenza di lavoratori specializza5 nella manutenzione, e inCne erano costosi: l'inves5mento in capitale Csso rappresentava in questa fase un vincolo rilevante.

A diDerenza del passato, il lavoratore non era più proprietario dei mezzi di produzione e questo comportava diversi problemi organizza5vi ineren5 all'uso corre/o delle macchine e alla disciplina degli operai, da risolvere a/raverso un sistema regolato di addestramento e supervisione.
Il sistema di fabbrica si diDuse velocemente in Gran Bretagna e con un ritmo più lento sul con5nente: la nuova modalità di produzione comportava disagi non indiDeren5, perché so/raeva lavoratori all'agricoltura mentre relegava il lavoro ar5giano in nicchie di mercato sempre più ristre/e, man mano che i beni standardizza5 a basso prezzo conquistavano fasce sempre più ampie di consumatori.
Man mano che i Paesi europei erano interessa5 dal processo di industrializzazione e si ada/avano alle nuove tecnologie e ai nuovi sistemi di produzione, una serie di cambiamen5 profondi inves5va le stru/ure economiche e le società nel loro complesso.
Dal punto di vista dei lavoratori, l'inserimento nel sistema di fabbrica comportava spesso un profondo cambiamento delle abitudini e degli s5li di vita. Sia per coloro che provenivano dalle schiere dell'ar5gianato, sia per quelli di origine contadina si imponeva un brusco ada/amento ai ritmi di lavoro richies5 dalle nuove tecnologie e, contemporaneamente, l'adeguamento a trauma5ci processi di inurbamento; il risultato era per tu> lo scardinamento delle abitudini della vita contadina o del villaggio, la rinuncia a una rela5va libertà nella scelta dei tempi di lavoro e riposo, e l'inserimento nel processo con5nuo dei turni diurni e no/urni scandi5 da orari Cssi e dal ritmo delle macchine.
Ancora, diversamente dai sistemi organizza5vi preindustriali, il funzionamento della fabbrica introdusse progressivamente gerarchie e ruoli rigidamente deCni5: le macchine de/avano ora legge per quanto riguardava l'applicazione al lavoro e l'a/enzione allo svolgimento delle mansioni.
Tale stravolgimento dello s5le di vita tradizionale - completato solo durante la seconda rivoluzione industriale - non poteva realizzarsi senza creare tensioni nelle diverse società europee; nuovi problemi di ada/amento Csico e psicologico si aggiungevano infa> alle diMcoltà concrete che i lavoratori e le lavoratrici di fabbrica erano obbliga5 ad aDrontare, come i lunghi spostamen5 giornalieri per raggiungere il luogo di lavoro o la permanenza in aDolla5 dormitori e, per tu>, lo sradicamento dalle comunità locali e dalle re5 familiari che avevano garan5to in precedenza un certo grado di sicurezza e protezione.
La ges5one del cambiamento
Di fronte allo sgretolamento delle stru/ure sociali tradizionali, gli imprenditori - in momen5 e in luoghi diversi - sperimentarono una serie di soluzioni per controllare i tumultuosi cambiamen5 della prima industrializzazione e dare una risposta al disagio sociale di cui erano essi stessi responsabili. Se qualcuno semplicemente ignorava le tensioni generate dalla presenza della fabbrica, altri si mostrarono invece più sensibili e preoccupa5 e cercarono di elaborare risposte concrete alle ques5oni sociali emergen5: alla fabbrica venivano così aManca5 alloggi e dormitori per i lavoratori provenien5 da villaggi

lontani e, in seguito, spacci per l’acquisto di generi di prima necessità, come cibo e ves55, mentre "villaggi operai" cominciarono a sorgere presso gli impian5 produ>vi di maggiori dimensioni, spesso con l'intervento Cnanziario dell'imprenditore stesso.
A Crespi d'Adda, il villaggio operaio ediCcato in Lombardia a/orno al cotoniCcio alla Cne del decennio 1870, queste scelte portarono alla creazione di una nuova comunità molto coesa, all'interno della quale erano soddisfa/e le necessità della vita quo5diana, comprese le occasioni ricrea5ve e le a>vità educa5ve. Il villaggio, che prese il nome dalla famiglia Crespi, proprietaria del cotoniCcio, includeva le case degli operai, le ville dei dirigen5, la chiesa, il cimitero, lo spaccio, l'ospedale, i bagni pubblici. L'imprenditore abitava invece in una grande villa - quasi un castello medievale - collocata in posizione dominante rispe/o al villaggio e circondata da un ampio parco.
Come in questo caso esemplare, la liberale generosità che la società preindustriale si a/endeva dall'elite aristocra5ca era riproposta da alcuni imprenditori durante la fase di transizione, ma con una variante: la tradizionale relazione personale fra il nobile e i lavoratori poveri era ricreata nella società industriale senza la mediazione di stru/ure associa5ve come le corporazioni o i gruppi professionali.
Mentre l'avanzata della rivoluzione industriale scuoteva alle radici le stru/ure sociali consolidate, si aDermava in Europa una classe sociale nuova, la borghesia industriale, des5nata ad assumere la leadership poli5ca ed economica e a produrre una legislazione mirata ad a/enuare gli aspe> più aspri della vita in fabbrica.
La borghesia industriale tentava per questa via di introdurre una moderata redistribuzione dei vantaggi che traeva dal processo di industrializzazione, con interven5 a sostegno di un miglioramento delle condizioni di vita della società in generale, ma anche promuovendo una cultura favorevole alle trasformazioni in a/o; in questo modo la classe dirigente aDermava la propria "egemonia" (secondo la deCnizione di Antonio Gramsci), riducendo gli spazi di con8i/o per stabilizzare un asse/o economico industriale senza comprome/ere il proprio potere e la nuova distribuzione del reddito e della ricchezza.
Perch é la fabbrica?
Nemmeno l'imprenditore più a/ento ai risvol5 sociali del sistema di fabbrica era in grado di prevenire o sanare tu> i problemi sor5 con l'industrializzazione. Mol5 lavoratori consideravano oDensivo il paternalismo e alto livello di controllo del nuovo sistema, che appariva con evidenza a favore dei capitalis5 e delle loro imprese.
Joseph Schumpeter studiò con a/enzione quei con8i> per le impli-cazioni che avevano sullo sviluppo del capitalismo industriale moderno: nella sua visione gli imprenditori-innovatori erano quelli che traevano immediato vantaggio dalle nuove tecnologie e dalle nuove forme organizza5ve, ma la maggiore eMcienza del sistema economico aveva in deCni5va portato grandi beneCci alla società in generale. La "torta" economica da spar5re era diventata più grande - come in eDe> avvenne durante la prima rivoluzione industriale - e, secondo le parole di Schumpeter, questo aveva portato all'esclusione dal mercato delle

vecchie organizzazioni economiche a favore delle nuove imprese, a/raverso un processo di «distruzione creatrice».
Durante la prima rivoluzione industriale la coesistenza di diverse forme di impresa era la regola, e accanto alle fabbriche centralizzate, in cui i processi avanza5 di meccanizzazione consen5vano di produrre con notevoli economie di scala, sopravvissero a lungo piccole unità specializzate e addiri/ura bo/eghe ar5giane. La transizione fu una fase complessa e lunga, che si svolse fra il XVIII e il XIX secolo. Nel se/ore cotoniero mercan5-imprenditori cominciarono presto a inves5re nelle nuove tecnologie della Clatura, centralizzando le fasi a monte del processo produ>vo, mentre mantenevano un'ampia rete di lavoratori a domicilio e fornitori dispersi nella tessitura e nel Cnissaggio.
Il sistema di fabbrica, quindi, forniva soluzioni a mol5 problemi, ma contemporaneamente ne creava di nuovi: il mantenimento di costosi macchinari, la delega dell'autorità, la ges5one e la trasmissione delle informazioni, la deCnizione di nuove procedure e nuovi ruoli nella società. Superato il sistema della remunerazione a co>mo dei lavoratori, gli imprenditori impegna5 nella produzione di massa ebbero non poche diMcoltà a comprendere come mantenere disciplinata una forza lavoro che non riconosceva valore alle relazioni paternalis5che come principio di rispe/o per il proprietario e i dirigen5 dell'impresa.
L'ulteriore specializzazione delle funzioni portava alla svalutazione dei livelli di professionalità del lavoratore e quindi alla genericità delle mansioni svolte nella fabbrica meccanizzata: questo oDriva all'imprenditore nuove opportunità di sfru/amento del lavoro. I fru> del progresso economico erano alla Cne so/ra> alla classe operaia, che non era in grado di acquistare i beni industriali, e questo esito, secondo la teoria Marxiana, avrebbe condo/o alla crisi Cnale del capitalismo.
La ges5one del processo produ>vo a/raverso la divisione del lavoro ha richiesto la formazione di una competenza speciCca - una sorta di so]ware - necessaria a produrre beni standardizza5 in grande quan5tà-a sua volta, questo ha imposto la ricerca di nuovi metodi di distribuzione, nuove forme di marke5ng e vendita al de/aglio, ma anche nuove forme di Cnanziamento delle imprese.
L'aDermazione del sistema di fabbrica sembra aver quindi creato sia quella nuova ricchezza auspicata da Schumpeter, sia quei con8i> che Marx considerava come centrali in ogni forma di capitalismo. Le vecchie forme di organizzazione della produzione lasciavano inevitabilmente il passo al sistema di fabbrica, man mano che quest'ul5mo conquistava il dominio sui merca5 nazionali e internazionali: la centralizzazione della produzione era, da un lato, imposta dalle nuove tecnologie e, dall'altro, consen5va agli imprenditori una migliore ges5one della forza lavoro, insieme al controllo degli inves5men5, della produzione e della qualità dei beni immessi sul mercato.
Parte III Nascita e consolidamento della grande impresa
7 Le infrastru/ure

L'emergere della grande impresa: alle origini della discon5nuit à

L'ul5mo quarto del XIX secolo ha visto sorgere nei Paesi industriali più avanza5 le grandi imprese (large corpora5on), des5nate a diventare in poco tempo mul5unitarie, mul5funzionali, mul5prodo/o, mul5nazionali. Per la loro dimensione e complessità, queste organizzazioni richiedono, per la prima volta nella storia, una stru/ura di governo formata da manager salaria5 - non proprietari - portatori di speciCche competenze tecniche.

Prima della rivoluzione industriale i pochi esempi di imprese di grandi dimensioni erano rappresenta5 da banche, compagnie commerciali d'oltremare (come la inglese East India Company, creata durante il regno di Elisabe/a I), o manifa/ure statali. Ques5 "gigan5" del capitalismo preindustriale, per quanto poten5, erano ges55 da pochi manager e impiega5, perché il numero delle unità opera5ve e la quan5tà delle transazioni erano ne/amente inferiori rispe/o agli standard moderni.

Come abbiamo visto nei capitoli preceden5, la grande trasformazione economica iniziò con l'industrializzazione: l'uso di nuove fon5 di energia (come i combus5bili fossili), l'applicazione del vapore ai processi produ>vi, l'introduzione di nuovi macchinari e l'ingrandimento delle fabbriche rappresentano tappe signiCca5ve nella storia dell'umanità. Come scrissero due acu5 osservatori contemporanei, la borghesia nella prima rivoluzione industriale «ha creato ben altre meraviglie che le piramidi d'Egi/o, gli acquedo> romani e le ca/edrali go5che; essa ha fa/o ben altre spedizioni che le preceden5 migrazioni dei popoli e le crociate».

La grande impresa, però, non è sorta in concomitanza con i cambia men5 sperimenta5 nell'Inghilterra della Cne del XVIII secolo. Le fabbriche nei se/ori 5pici della prima rivoluzione industriale avevano dimensioni limitate nonostante i tenta5vi di estendere i merca5 di sbocco, a causa dei cos5 e delle incertezze dei traspor5 a largo raggio. I da5 a confronto suggeriscono che le dimensioni di allora e quelle odierne non sono comparabili. Per esempio, un cotoniCcio rappresenta5vo di Manchester nel decennio 1830 poteva impiegare Cno a 200 lavoratori, a fronte dei 20 000 e più dipenden5 registra5 in 401 imprese nei Paesi a economia di mercato nel 1971.

Gli incremen5 sostanziali nella produzione e negli scambi rileva5 nei primi decenni dell'O/ocento non avevano quindi sostenuto fenomeni signiCca5vi di concentrazione dell'a>vità economica, le aziende con5nuavano a svolgere una singola funzione ed erano concentrate su un unico prodo/o, le stru/ure proprietarie e l'organizzazione interna erano assimilabili a quelle del periodo preindustriale. Come ha spiegato Sidney Pollard, nella prima industrializzazione le funzioni amministra5ve e ges5onali erano minime, e quindi non ha senso «una teoria manageriale della Rivoluzione Industriale».

La diDusione delle re5 di trasporto e comunicazione

La seconda metà del XIX secolo è stata tes5mone di un progresso senza preceden5 nei sistemi di comunicazione e trasporto; innovazioni come il telegrafo e il telefono hanno infa> consen5to uno scambio di informazioni sempre più veloce, eMciente, esteso.

Il telegrafo, inventato nel 1844, era già u5lizzato commercialmente tre anni dopo: invenzioni e miglioramen5, combina5 con gli sforzi per la creazione di standard condivisi a livello internazionale, hanno consen5to di creare una rete per lo scambio di telegrammi - e quindi di informazioni -sulle grandi distanze, mentre l'economicità del mezzo e la facilità di installazione ne hanno sostenuto la velocità di diDusione.
L'arrivo della ferrovia rappresenta la svolta decisiva, che rende di colpo obsoleta - lenta e inaMdabile - ogni altra forma di trasporto: cominciarono a sparire le carrozze, si eliminarono i pedaggi, il traMco di merci su strada rimase conCnato a brevi tra>, per i quali frequenza e regolarità dei servizi erano comparabili a quelli oDer5 dalla ferrovia. Fino alla metà dell'O/ocento l'Europa poteva contare solo su 15 000 miglia di ferrovie in due decenni, dal 1850 al 1870, l'espansione dei traccia5 aveva raggiunto le 70 000 miglia.
Il sistema ferroviario inglese, inaugurato nel 1820, era completato al 70% nel 1875. Con la progressiva estensione e ramiCcazione della rete europea, le società ferroviarie assunsero le dimensioni di grandi imprese nelle nazioni industrializzate o in via d'industrializzazione.
In Inghilterra alla metà del XIX secolo solo un gruppo esiguo d'imprese industriali poteva contare su un capitale superiore alle 500 000 sterline, ma erano ben 19 le compagnie ferroviarie con un capitale sociale più alto di 3 milioni di sterline.
Nel 1860, quando la Gran Bretagna aveva poco più di 9000 miglia di strade ferrate, gli Sta5 Uni5 avevano completato un tracciato che superava le 30 000 miglia; nel 1880 si contavano quasi 16 000 miglia per la Gran Bretagna e più di 93 000 per gli Sta5 Uni5. Nel 1910, al completamento della rete nazionale, le ferrovie statunitensi avevano un'estensione più di dieci volte superiore a quella britannica (240 000 miglia contro 20 000). Anche l'installazione delle linee telegraCche in Europa e negli Sta5 Uni5 era stata rapida, in parallelo alla posa dei binari: man mano che procedeva la costruzione della ferrovia, si installava anche il collegamento telegraCco, componente fondamentale per il movimento rapido, sicuro ed eMciente dei treni in un sistema sempre più esteso.
Fino alla metà del XIX secolo erano pochi i ba/elli di questo 5po, ma nel secondo O/ocento l’uso del vapore rivoluzionò anche la navigazione oceanica: le navi di acciaio alimentate da turbine a vapore erano aMdabili, veloci e sopportavano carichi molto superiori a quelli delle navi a vela. Prima dei ba/elli a vapore la traversata oceanica dall'Europa agli Sta5 Uni5 poteva durare da 3 se>mane a 3 mesi, mentre lo stesso tragi/o su una nave a vapore durava 10-15 giorni. Ulteriori progressi tecnologici diedero risulta5 posi5vi e mol5 paesi europei e del nuovo mondo ado/arono diDusamente la navigatone a vapore anche per i traspor5 lungo costa e sulle vie navigabili interne.
Le re5 di comunicazione e trasporto e la nascita della grande impresa
La costruzione e il completamento delle re5 di trasporto e comunicazione di estensione nazionale e collegate oltre i conCni con quelle dei Paesi vicini hanno richiesto tempo, così come lo sviluppo delle competenze per amministrarle e la creazione di is5tuzioni dedicate a garan5rne il consolidamento. Una volta opera5ve, però, queste infrastru/ure divennero l'elemento decisivo nella fase di formazione delle grandi imprese moderne, prima negli

Sta5 Uni5 e, in seguito, nelle nazioni europee più avanzate. La ferrovia, in par5colare, ha avuto un ruolo cri5co nel processo di apertura di merca5 sempre più ampi, nella ricerca di nuove forme di Cnanziamento, nel favorire lo sviluppo di capacità organizza5ve e gerarchie manageriali, ma anche di un moderno sistema di relazioni industriali e di poli5che di regolazione della concorrenza.

Il mezzo di trasporto ferroviario è diventato in breve tempo una componente fondamentale della produzione e distribuzione su larga scala, un requisito indispensabile per la nascita delle grandi imprese industriali e commerciali moderne. Velocità, regolarità e aMdabilità erano le cara/eris5che del nuovo mezzo, capace di trasportare merci e persone sulle grandi distanze grazie alle estese interconnessioni delle re5; i vantaggi erano infa> par5colarmente eviden5 in un Paese come gli Sta5 Uni5, dove la sos5tuzione dei traspor5 via acqua o con carri rivoluzionò i tempi di viaggio: il tragi/o fra New York e Chicago era coperto in treno nel 1857 in tre giorni, contro le tre se>mane del periodo precedente.

La locomo5va a vapore contribuì invece a ridurre sensibilmente i cos5 unitari di trasporto: nel tempo prima impiegato da un ba/ello a percorrere un unico tragi/o, si vedevano ora vagoni ferroviari carichi coprire la stessa distanza, molte volte, avan5 e indietro, fra le due des5nazioni. L'esito della rivoluzione dei traspor5 e delle comunicazioni della seconda metà del XIX secolo fu in deCni5va un abbassamento dei cos5 e una velocizzazione nella distribuzione dei beni: ora le imprese avevano un importante incen5vo ad accrescere la scala delle a>vità e a riorganizzare in maniera più eMciente l'intero processo produ>vo.

La costruzione delle infrastru/ure richiedeva capitali, e le stesse is5tuzioni Cnanziarie nazionali che sostennero la diDusione della rete ferroviaria saranno fondamentali nello sviluppo delle grandi imprese industriali moderne.

In età preindustriale un imprenditore, una famiglia o un gruppo di soci erano in grado di raccogliere il capitale necessario per avviare una piantagione, un'a>vità tessile o addiri/ura acquistare una 8o/a di navi. L'ammontare del capitale necessario per costruire una ferrovia era di gran lunga più alto e impose quindi il ricorso ad altre fon5 di Cnanziamento; i canali per convogliare capitali verso questa nuova a>vità furono perfeziona5 nella seconda metà dell'O/ocento, sia in Europa sia negli Sta5 Uni5.

In Germania, la costruzione delle infrastru/ure ferroviarie aveva portato alla creazione delle banche universali, che avranno un ruolo decisivo anche nello sviluppo della grande impresa in altri se/ori, mentre negli Stato Uni5, durante il decennio 1850, la cospicua quan5tà di capitali necessaria alla realizzazione delle ferrovie aveva contribuito alla creazione delle banche di inves5mento specializzate.

Le pressan5 esigenze di Cnanziamento delle grandi compagnie ferroviarie statunitensi avevano favorito inCne la concentrazione dei merca5 C. nanziari: la maggioranza delle is5tuzioni e degli strumen5 Cnanziari di Wall Street servivano nella seconda metà del

secolo XIX a Cnanziare le compagnie ferroviarie e le società correlate, come la Western Union, la Pullmann Palace Car Company e alcune imprese carbonifere.
Lo sviluppo delle ferrovie ha imposto nuove forme nell'asse/o della proprietà delle grandi imprese emergen5 e, sopra/u/o, nelle stru/ure di governo aziendale. Diversamente dalle imprese di piccole dimensioni del passato, le compagnie ferroviarie si trovavano a dover ges5re enormi inves5men5 e numerosissimi dipenden5: il coordinamento delle a>vità era quindi vitale per poter fornire un servizio di trasporto sicuro ed eMciente.
A par5re dalla metà dell'O/ocento, il confronto con i problemi speciCci rela5vi alla ges5one e al Cnanziamento delle società ferroviarie ha reso i quadri dirigen5 del se/ore dei pionieri nella creazione, sperimentazione e diDusione di nuove forme di management.
L'estensione complessiva della rete di traspor5 statunitense - quasi tu/a a binario unico - faceva sì che fosse un impera5vo per ogni singola compagnia ferroviaria dotarsi di una gerarchia manageriale dedicata alla programmazione e al controllo preciso della circolazione dei propri treni: un coordinamento eMciente era essenziale per la velocità, la regolarità e la sicurezza di un sistema di traMco che movimentava una grande varietà di merci fra cen5naia di località diverse.
La dis5nzione di line e sta7 - probabilmente mutuata dall'organizzazione militare - venne presto ado/ata nelle compagnie ferroviarie Per deCnire la stru/ura dei ruoli, funzionale e 8essibile, che rese possibile la ges5one di queste complesse organizzazioni. I manager di gerarchia che andava dal presidente al dire/ore generale, al sovrintendente generale, al sovrintendente di divisione.
Nell'arco di pochi decenni, le organizzazioni manageriali delle società ferroviarie americane si rivelarono capaci di risolvere, con soluzioni inedite, tu> i nuovi problemi sor5 nella ges5one di imprese complesse di grandi dimensioni. I manager delle ferrovie erano riusci5 a stabilire gli standard per i binari e per le a/rezzature, come gli scambi, i freni ad aria compressa e la segnale5ca: poterono così muovere i convogli carichi di merci fra cen5naia di si5 di carico e scarico senza soste, passando dal tracciato ferroviario di una compagnia a quello di un'altra.
Nel 1850, prima dello sviluppo delle ferrovie, un trasporto di merci da Philadelphia a Chicago richiedeva l'uso di carri coper5 e chia/e, con nove postazioni intermedie di scarico e ricarico, per una durata di almeno tre se>mane; alla Cne del secolo, grazie all'eMcienza della ferrovia e ad un sistema di trasporto coordinato, lo stesso tragi/o richiedeva due giorni, un'unica operazione di carico in partenza e una di scarico alla des5nazione Cnale.
Le grandi compagnie ferroviarie si trovarono infa> ad aDrontare su larga scala alcune ques5oni classiche nel campo delle relazioni industriali- la ricerca e l'assunzione della manodopera, la formazione e la ges5one della stessa erano solo alcuni dei problemi che la

dirigenza doveva aDrontare, aggrava5 dal fa/o che l'organizzazione del lavoro si svolgeva in un'area geograCca molto vasta.
E ancora nell'ambito delle ferrovie statunitensi che si osservano i primi tenta5vi di controllo della concorrenza a/raverso accordi di cartello, quale risposta delle compagnie all'asse/o fortemente oligopolis5co e intensamente compe55vo del se/ore. Nel decennio 1870 veniva infa> is5tuita una federazione, in risposta al sistema delle alleanze informali fra compagnie in compe5zione tra loro e fra le imprese che ges5vano le medesime tra/e ferroviarie: vennero allora Cssate nel de/aglio la ripar5zione dei proC>, le procedure di controllo e le sanzioni. La stabilità del sistema restava tu/avia precaria, ed erano ancora molto vantaggiosi gli incen5vi a disa/endere gli accordi.
Le competenze strategiche e organizza5ve accumulate nel se/ore delle ferrovie vennero inCne rapidamente trasferite agli altri compar5 dell'a>vità economica grazie all'apporto d'imprenditori e manager che avevano iniziato la loro carriera nelle società ferroviarie prima di intraprendere inizia5ve industriali autonome.
Proprio come nel se/ore ferroviario era conveniente caricare al massimo treni grandi e rapidi, così Carnegie intuì che nell'industria siderurgica la produzione di grandi quan5tà di acciaio avrebbe causato una dras5ca caduta dei cos5 unitari. La strategia ado/ata da Carnegie, come vedremo nel prossimo capitolo, avrebbe conosciuto una vasta popolarità nella grande impresa americana.
Sulle fondamenta materiali, Cnanziarie, organizza5ve e is5tuzionali cos5tuite dalle nuove infrastru/ure di trasporto e comunicazione fu dunque possibile realizzare la rivoluzione dei processi di distribuzione e produzione nei decenni a cavallo fra il XIX e il XX secolo.
Capitolo 8.
Tecnologia e organizzazione
Le tecnologie della seconda rivoluzione industriale
Verso la Cne dell'O/ocento i nuovi sistemi di trasporto e comunicazione hanno rapidamente messo in moto la trasformazione di interi se/ori dell'economia, a par5re dalla distribuzione delle merci.
Mentre nuovi venditori prendevano il posto dei commercian5 tradizionali, empori e grandi magazzini guadagnavano velocemente popolarità nel corso della seconda metà del secolo, proponendo innovazioni quali l'entrata libera, i prezzi Cssi, il vasto assor5mento di beni, le vendite in saldo, rese possibili dal rapido avvicendamento dell'inventario e dell'assor5mento. Le nuove forme di vendita al de/aglio, dopo il successo riscosso negli Sta5 Uni5 (Wanamaker, Macy, Bloomingdales, Marshall Fields) e in Francia (Bon Marche, Le Louvre, Le Printemps, La Samaritaine), negli ul5mi decenni del secolo fecero la loro comparsa anche negli altri Paesi europei.

Anche le catene di vendita, che spesso avevano cominciato oDrendo prodo> alimentari, erano cresciute velocemente all'inizio del XX secolo: ques5 centri di smercio al de/aglio per il consumo popolare avevano so/ra/o importan5 quote di mercato ai piccoli rivenditori tradizionali, grazie alla possibilità di operare economie di scala e di diversiCcazione. In pochi anni arrivarono a contare su squadre di manager specializza5 nelle tecniche di vendita e nel coordinamento della distribuzione per una molteplicità di negozi collega5.

Le nuove re5 di trasporto e comunicazione trasformarono infa> in profondità il mondo dell'industria - con esi5 più sconvolgen5 rispe/o a quelli registra5 nella distribuzione - in parte perché proprio nel decennio 1870 erano state introdo/e (inventate o perfezionate) numerose e varie innovazioni nei processi produ>vi di se/ori come quelli meccanico, chimico ed ele/rico, così da essere ora completamente disponibili per l'applicazione industriale e oDrire occasioni di sviluppo, impensabili Cno a pochi anni prima, per una grande varietà di se/ori e imprese.

Questo complesso di innovazioni, correntemente deCnito "seconda rivoluzione industriale", si dis5ngueva dalla precedente fase di cambiamento industriale perché coinvolgeva volumi produ>vi signiCca5vamente accresciu5, ma anche per il ritmo del cambiamento molto più rapido.

Le tecnologie della seconda rivoluzione industriale ebbero un impa/o non uniforme sui vari rami dell'industria, al punto da creare fra i se/ori un profondo dualismo des5nato a durare per tu/o il Novecento, e a marcare il conCne fra quelli domina5 dalla grande impresa e gli altri.

Già all'inizio del XX secolo le maggiori imprese industriali presen5 negli Sta5 Uni5, in Germania e in Gran Bretagna erano concentrate nei se/ori in cui resteranno dominan5 Cno agli anni Se/anta: alimentare, chimico, petrolifero, metallurgico, meccanico e dei mezzi di trasporto.

In tu> ques5 se/ori ad alta intensità di lavoro l'innovazione tecnologica era rappresentata dal perfezionamento e dalla messa a punto dei macchinari già in uso, ma non portava alla realizzazione di grandi impian5 capaci di poten5 economie di scala. Per aumentare la produzione in ques5 se/ori l'unica via era applicare altri lavoratori e altre macchine allo stesso processo produ>vo: aggiungere unità opera5ve non signiCcava però ricalibrare la scala eMciente minima degli impian5.

Nell'industria petrolifera questa transizione fu par5colarmente evidente: negli Sta5 Uni5 il processo di ristru/urazione del se/ore e la costruzione di raMnerie capaci di o/enere grandi economie di scala furono decisivi. L'impiego intensivo di energia necessario nella dis5llazione con vapore surriscaldato e nel cracking ad alte temperature portò alla realizzazione di grandi stabilimen5 proge/a5 per aumentare sia la velocità sia la quan5tà della produzione petrolifera: nel decennio fra il 1860 e il 1870 i cos5 Cssi per l'impianto di una raMneria crebbero da 30-40 000 dollari a quasi 60 000 dollari.

Due componen5 risultavano quindi decisive nella determinazione dei cos5 e dei proC>: la capacità produ>va installata e il throughput, vale a dire la quan5tà di materie prime eDe>vamente immesse nel processo produ>vo in una data unità di tempo. L'unica via per o/enere il massimo vantaggio dalle potenzialità di riduzione dei cos5 derivava quindi dal mantenimento di un 8usso elevato e costante dei materiali nello stabilimento.
All'inizio del decennio 1880 erano quaranta le società opera5ve nel se/ore petrolifero, legate da un'alleanza che consen5va loro di esercitare il controllo della produzione. Erano en5tà indipenden5 dal punto di vista legale e amministra5vo, ma ognuna era legata alla Standard Oil Company di John D. Rockefeller a/raverso scambi di azioni e altri stratagemmi Cnanziari; sebbene questo "cartello" consen5sse loro di esercitare il monopolio sulla produzione di petrolio, nel 1882 le società decisero di collegarsi formalmente dando vita allo Standard Oil Trust.
Se la Standard Oil aveva inves5to nella costruzione di grandi raMnerie per trarre vantaggio dalle economie di scala, i produ/ori tedeschi di coloran5 realizzarono inves5men5 anche maggiori, per sfru/are pienamente, oltre a quelle di scala, anche le economie di diversiCcazione. Bayer, Hoechst e BASF furono le prime imprese chimiche a eDe/uare gli inves5men5 necessari per o/enere ques5 vantaggi di costo. Costruendo impian5 di grandi dimensioni, furono in grado di produrre - con lo stesso processo, le medesime materie prime e iden5ci compos5 chimici intermedi - cen5naia di coloran5 diversi e anche mol5 prodo> farmaceu5ci.
In mol5 compar5 industriali i volumi prodo> da un singolo impianto operante a ciclo veloce e con5nuo - con elevato throughput - erano suMcien5 a perme/ere a un numero limitato di nuovi stabilimen5 di soddisfare la domanda nazionale (o addiri/ura quella globale) dell'epoca. Se/ori con ques5 tra> dis5n5vi diventavano facilmente oligopoli, con poche grandi imprese in compe5zione fra loro sui merca5 mondiali.
Se le nuove tecnologie fossero state disponibili nei decenni preceden5, però, le stesse imprese non avrebbero potuto u5lizzarle sfru/ando le economie di scala e di diversiCcazione nei se/ori ad alta intensità di capitale.
Conseguenze importan5 dei nuovi impegna5vi inves5men5 si registrarono nell'organizzazione del lavoro di fabbrica, il cui controllo non potè più essere delegato ai capi oMcina. Alla Cne del XIX secolo si diDondeva infa> il "verbo" dell'"organizzazione scien5Cca" del lavoro di Fredrick W. Taylor: sulla base di un a/ento studio delle reali condizioni dell'a>vità svolta nelle fabbriche, Taylor sostenne la necessità di una suddivisione delle fasi di lavoro in una serie di compi5 elementari; tu/o il know-how organizza5vo, ricondo/o alla programmazione manageriale, avrebbe quindi imposto un ordine nuovo e più eMciente ai lavoratori, eliminando ogni autonomia opera5va in fabbrica.

Inves5men5 necessari: la distribuzione
Gli inves5men5 in macchinari e impian5 adegua5 alla produzione su larga scala non erano tu/avia suMcien5 a garan5re, da soli, i risulta5 economici a/esi dalle grandi imprese. La storia delle prime large corpora5on moderne dimostra che, per rendere eDe>ve le economie di scala e di diversiCcazione, le imprese hanno dovuto subito raggiungere un alto livello di integrazione ver5cale (a monte e a valle) per mantenere un costante throughput nel processo produ>vo, evitando quindi ogni ostacolo o ritardo nell'approvvigionamento o nella distribuzione che potesse intaccarne la regolarità.
Prima dell'aDermazione delle nuove tecnologie, l'intermediario 5pico si occupava della commercializzazione di merci provenien5 da diversi produ/ori: poteva così contare su un volume di aDari elevato che gli consen5va di realizzare - a sua volta - economie di scala, abbassando i cos5 unitari di distribuzione; nella stessa logica, la grande varietà delle merci distribuite consen5va agli intermediari tradizionali di mantenere più bassi i cos5 di marke5ng e distribuzione rispe/o a quelli che avrebbero dovuto sostenere i produ/ori per una singola linea di merci. InCne, i distributori o/enevano economie di diversiCcazione operando sia all'ingrosso sia al de/aglio.
Inizialmente gli intermediari commerciali si videro costre> a coprire i cos5 necessari a creare ques5 sistemi specializza5 di distribuzione, assumendo personale con le competenze tecniche adeguate; queste nuove stru/ure e capacità erano comunque u5li per una sola linea di prodo> e questo aumentava la dipendenza dire/a del distributore dal produ/ore. In breve, il vantaggio una volta detenuto dal distributore si era spostato dal commercio al de/aglio all'imprenditore industriale, che ora poteva contare anche su queste migliorate stru/ure di commercializzazione (migliorate nel know-how tecnico, nelle a/rezzature e nei servizi) per il marke5ng e la distribuzione dei suoi prodo>. I con5nui inves5men5 richies5 per mantenere in eMcienza tale sistema scoraggiarono alla Cne gli intermediari e, contemporaneamente, incen5varono gli industriali ad assumere in proprio i cos5 del marke5ng e delle spedizioni.
Negli Sta5 Uni5 i fabbrican5 di macchine per cucire furono fra i primi a procedere nell'integrazione verso il sistema distribu5vo. Cominciarono infa> a collegare all'impresa agen5 indipenden5 con manda5 commerciali in aree deCnite, impegna5 a tempo pieno, retribui5 con un piccolo incen5vo supplementare per ogni commessa realizzata.
Nel decennio 1850 la Singer aveva già inaugurato i propri negozi: in ogni showroom una dimostratrice spiegava il funzionamento della macchina, un meccanico si faceva carico del servizio di manutenzione e riparazione, un venditore si occupava del servizio di vendita vero e proprio, un dire/ore commerciale negoziava le condizioni di pagamento con i clien5 e dirigeva l'operato del personale dipendente. I produ/ori di macchine per scrivere, macchine fotograCche e registri di cassa seguirono presto l'esempio della Singer e degli altri industriali del se/ore, concentrando i propri negozi nelle aree urbane densamente popolate.

Gli eDe> dell'integrazione delle a>vità distribu5ve si videro presto nella strategia aziendale anche sul versante dell'organizzazione delle forniture, e quindi dell'integrazione a monte. La creazione di una rete distribu5va nazionale - o, addiri/ura, mondiale - s5molava infa> lo sviluppo di un sistema di approvvigionamento altre/anto vasto. Il mantenimento di al5 volumi di produzione imponeva infa> un sistema di fornitura eMciente e stabile di materie prime e un'accurata programmazione dei 8ussi di materiali fra i vari impian5.

La specializzazione delle a>vità rela5ve alle forniture per ogni linea produ>va era complessa e importante come le funzioni dedicate alla distribuzione. Una serie complicata di passaggi era necessaria per ges5re la progressiva trasformazione delle materie prime in prodo> Cni5 nel se/ore delle lavorazioni alimentari, nella produzione di sigare/e, dis5lla5, carne e verdure in scatola, la>cini, cioccolato confezionato.

L'inves5mento in mezzi di produzione di consistenza adeguata a generare vantaggi di costo e il quasi simultaneo inves5mento in re5 di marke5ng, distribuzione e approvvigionamento per ogni linea di prodo/o provoca un signiCca5vo aumento della complessità delle grandi imprese in un arco di tempo rela5vamente breve.

Diversamente dalle economie di scala, che erano in relazione dire/a con la tecnologia, l'impera5vo di mantenere costante il 8usso produ>vo in una grande impresa dipendeva dalla creazione di capacità manageriali speciCche. Competenze tecniche e capacità di lavoro in gruppo erano alcune delle componen5 indispensabili per formare un team di dipenden5 interno all'organizzazione capace di sfru/are al meglio tu/e le potenzialità oDerte dalle innovazioni tecnologiche della seconda rivoluzione industriale.

Se per l'imprenditore della prima rivoluzione industriale il successo derivava dalla abilità di controllare la manodopera in fabbrica e coordinare l'a>vità produ>va con il supporto di un paio di tecnici e qualche esperto venditore, l'a/o cri5co imprenditoriale della seconda rivoluzione industriale è invece l'abilità di creare e controllare un'estesa gerarchia manageriale.

Le gerarchie manageriali vennero inizialmente organizzate sulla base di dipar5men5, ognuno dedicato a una speciCca funzione. Al ver5ce di ogni dipar5mento erano i dirigen5 di livello intermedio, responsabili del coordinamento e del controllo delle a>vità dei manager di livello più basso, e del sistema di incen5vi che spingeva ques5 ul5mi a o/enere i risulta5 migliori.

Uno dei dipar5men5 più importan5 si occupava del controllo Cnanziario: coordinava la distribuzione delle risorse fra le varie unità opera5ve, ma aveva anche il compito di garan5re la trasmissione costante e veloce di informazioni all'interno dell'impresa; il 8usso di informazioni forniva al management gli strumen5 necessari a monitorare le prestazioni e decidere la ripar5zione delle risorse a seconda delle necessità delle varie unità opera5ve.

Un esempio classico di questa formula organizza5va era l'impresa chimica americana DuPont, la quale aveva un uMcio centrale con il quale collaboravano diversi sta7a deCnire la strategia aziendale. Le singole funzioni (Cnanza, vendite, produzione, acquis5, ricerca e sviluppo, traMco) erano dire/e dai dipar5men5; a ogni dipar5mento facevano inCne riferimento i gruppi di unità opera5ve.
Il top management sovrintendeva all'a>vità nel complesso, i manager di medio livello erano a capo dei diversi dipar5men5 e i manager di basso livello erano responsabili delle unità opera5ve. Molte erano, in realtà, le variazioni rispe/o a questo 5po di stru/ura.
In alcune imprese industriali integrate il nucleo decisionale era formato dai dirigen5 dei principali dipar5men5, dal presidente e, a volte, dal presidente a tempo pieno del Consiglio di amministrazione. Negli Sta5 Uni5 questa combinazione era chiamata Comitato esecu5vo del Consiglio di amministrazione (Execu5ve Commi/ee of the Board), mentre in Germania era nota come Consiglio di ges5one (Vorstand).
La moderna corpora5on industriale ha avuto origine negli anni a cavallo fra XIX e XX secolo, quando gli imprenditori hanno deciso di inves5re in impian5 produ>vi suMcientemente grandi da realizzare economie di scala e di diversiCcazione, in sistemi di distribuzione e lavoratori specializza5 per singole linee di prodo/o, e in un'organizzazione manageriale capace di coordinare tu/e queste a>vità. I pionieri, i primi a realizzare ques5 cospicui e rischiosi inves5men5, hanno spesso acquisito notevoli vantaggi compe55vi, i cosidde> vantaggi del 6rst mover.
Per poter competere con i 6rst mover, i potenziali concorren5 sono sta5 costre>, nei decenni successivi, a costruire impian5 di dimensioni analoghe, a realizzare i necessari inves5men5 nella distribuzione e nella ricerca, ad assumere e formare una propria gerarchia manageriale.
Le dinamiche della compe5zione, sempre più aspra fra la Cne dell'O/ocento e i primi decenni del Novecento, e la progressiva saturazione dei merca5 nazionali hanno quindi s5molato le grandi imprese a ricercare e sperimentare nuove e varie strategie di crescita. Questa tensione ha segnato il resto del secolo e l'a>vità di aziende che hanno con5nuato a svilupparsi aggiungendo nuove unità produ>ve - con modalità simili a quelle ado/ate nel passato - o elaborando inedi5 modelli di organizzazione industriale.
Gli Sta5 Uni5 e l'Europa occidentale erano le prime aree a sperimentare il cambiamento che nei decenni seguen5 si sarebbe diDuso in tu/o il mondo. DiDerenze qualita5ve e temporali segnavano comunque l'aDermazione delle grandi imprese nelle diverse nazioni. Gli Sta5 Uni5, favori5 dalla dotazione di materie prime e da una popolazione in con5nua crescita, furono i primi ad approC/are di queste opportunità e acquisirono la posizione di leader nello sfru/amento delle nuove tecnologie. Prima dello scoppio della guerra mondiale la large corpora5on era ormai un fenomeno ampiamente diDuso nell'economia nordamericana, così come lo era la rapida crescita economica del Paese.

La grande impresa nei Paesi avanza5

Le opportunità oDerte dalla seconda rivoluzione industriale sono state sfru/ate in maniera diversa dalle tre maggiori nazioni industriali: Sta5 Uni5, Germania e Gran Bretagna. Per comprendere a fondo le diDerenze è necessario considerare alcune determinan5 dell'azione imprenditoriale, vale a dire le cara/eris5che dei merca5, la regolamentazione della compe5zione economica da parte dei governi, gli a/eggiamen5 sociali nei confron5 della grande impresa e le risorse culturali disponibili per quest'ul5ma.

Alla vigilia della prima guerra mondiale la grande impresa si era aDermata negli Sta5 Uni5 in tu> i se/ori in cui lo sviluppo tecnologico lo aveva reso possibile, sia nella produzione dei beni di consumo sia in quella dei beni intermedi o industriali. Nella maggioranza dei casi le cara/eris5che di queste imprese erano sostanzialmente diDeren5 da quelle che le avevano precedute: in primo luogo perché si tra/ava di società per azioni e non di un crescente numero di funzioni all'interno, perseguendo sia l'espansione orizzontale sia l'integrazione ver5cale, e in mol5 casi diventavano mul5nazionali.

Nei consigli di amministrazione erano allora presen5 membri provenien5 dall'interno dell'impresa (inside director) e altri di provenienza esterna (outside director): i secondi rappresentavano la proprietà ed erano in maggioranza, ma non avevano né il tempo, né le competenze, né le informazioni necessarie ad amministrare l'impresa; erano quindi costre> a dipendere dagli inside director, manager s5pendia5 presen5 in azienda a tempo pieno, i quali prendevano le decisioni strategiche, ma anche quelle rela5ve alla loro successione ai ver5ci della società.

Il mercato nordamericano aveva le dimensioni di quello europeo con5nentale ed era estremamente dinamico grazie alla crescita esponenziale della popolazione e al progressivo incremento del potere d'acquisto dei consumatori. L'altro fa/ore determinante per il consolidamento della grande impresa è da ricercare sul versante dei cambiamen5 nella pubblica opinione e nelle scelte ado/ate dal legislatore statunitense.

Nel corso del decennio 1880 nuovi gruppi di interesse manifestarono la loro opposizione alzando la voce contro le concentrazioni industriali. L'applicazione delle nuove tecnologie ai processi industriali aveva causato uno squilibrio fra domanda e oDerta e, conseguentemente, una generale caduta dei prezzi che aveva a sua volta spinto le grandi imprese ad accordarsi per il controllo del mercato.

È tu/avia impossibile ignorare l'esistenza di un vero e proprio "paradosso americano" a proposito della regolamentazione della compe5zione fra imprese. Anche se l'intenzione delle forze poli5che e della magistratura era di limitare la crescita delle large corpora5on, nella realtà la legislazione an5trust provocò Cn dall'inizio l'eDe/o opposto: la proibizione legale per le imprese di stringere accordi (per esempio, di cartello o rela5vi alla Cssazione dei prezzi) portò a un'ondata di fusioni e quindi di vincoli da5 dalle gerarchie d'impresa.

Questo processo di concentrazione industriale era iniziato nel decennio 1880, ma si era

esteso Cno a raggiungere un boom nei decenni seguen5: fra il 1895 e il 1903, ogni anno aveva registrato una media di 300 imprese assorbite da altre società.
Le grandi imprese sono cresciute e hanno messo salde radici negli Sta5 Uni5 anche grazie al fondamentale contributo del sistema educa5vo e forma5vo. Qui l'istruzione superiore seppe ada/arsi velocemente alle esigenze dell'industria: prima del 1880 i college erano genericamente dedica5 alla formazione dei giovani americani delle classi medio-alte, e solo poche università erano orientate alla preparazione dei tecnici necessari alle costruzioni ferroviarie; a cominciare dagli ul5mi anni del secolo, però, centri come il Massachuse/s Ins5tute of Technology (MIT), Purdue e Cornell diedero vita a corsi per ingegneri meccanici, ele/rici e chimici. Fondamentale fu sopra/u/o il ruolo del MIT, grazie agli stre> legami con imprese come la DuPont, la Standard Oil, la General Electric e la General Motors.
Lo sviluppo delle grandi corpora5on aveva naturalmente alterato anche l'impa/o delle piccole imprese sulla produzione della ricchezza nazionale, ma il dato importante è che la piccola dimensione non divenne obsoleta negli Sta5 Uni5 all'inizio del Novecento. Anzi, molte piccole aziende furono in grado di trovare una collocazione persino all'interno dei merca5 che avevano subito le recen5 spinte alla concentrazione, aDermandosi con successo in un sistema che le vedeva coesistere accanto alla grandissima dimensione delle maggiori società.
Prima del 1914, la grande azienda in Germania mostrava cara/eri simili a quelli della large corpora5on americana, ma anche eviden5 tra> originali. In par5colare, la proprietà con5nuava a esercitare un peso nella direzione dell'impresa e a decidere gli inves5men5 necessari all'espansione. I proprietari tedeschi mostravano inoltre una par5colare sensibilità alla costruzione di un'estesa e selezionata gerarchia manageriale.
Diversamente da quanto stava avvenendo negli Sta5 Uni5, infa>, la grande corpora5on non assunse in Germania il ruolo di leader in tu> i se/ori della seconda rivoluzione industriale: a par5re dalle ferrovie, come in America, il fenomeno della crescita dimensionale si era esteso ai se/ori ele/romeccanico, siderurgico, chimico e della meccanica pesante, mentre era quasi assente nella produzione dei beni di consumo, a causa sopra/u/o del reddito prò capite nazionale rela5vamente basso - a confronto con quello statunitense e britannico -, ma anche perché le grandi imprese inglesi e americane avevano velocemente occupato ques5 merca5.
Al contrario, già all'inizio del decennio 1880 le industrie ele/romeccaniche tedesche Siemens e Allgemeine Elektricitàts-Gesellscha] (AEG) avevano eguagliato le americane General Electric e Wes5nghouse per un dominio del se/ore a livello mondiale che durerà più di sessant'anni. All'inizio del XX secolo le due imprese tedesche controllavano il 70% del proprio mercato nazionale e la situazione era simile nel se/ore chimico, dove nel 1913 tre società (BASF, Bayer e Hoechst) non solo dominavano il mercato interno, ma coprivano fra il 70 e l'80% della domanda mondiale di coloran5 sinte5ci.

In Germania la relazione fra le imprese e le banche universali aveva assunto dall'inizio tra> che la diDerenziavano dalla situazione statunitense e da quella inglese. Nella crescita della ricchezza nazionale era stata infa> centrale la funzione delle banche: sulla base delle loro valutazioni si erano crea5 8ussi di inves5men5 verso se/ori e imprese speciCci e, in quanta di azionista, la banca - che poteva contare su uno sta7 specialis5 nei se/ori in cui aveva deciso di inves5re - arrivava a esercitare un ruolo cri5co nella stessa direzione delle imprese. In eDe>, i rappresentan5 delle Grossbanken tedesche partecipavano in misura molto maggiore ai processi decisionali di alto livello delle nuove società industriali rispe/o a quanto avveniva negli Sta5 Uni5 e in Gran Bretagna.
La dimensione e le cara/eris5che del mercato - interno ed estero -, la posizione delle autorità poli5che nei confron5 del big business, la disponibilità di risorse: la combinazione di ques5 fa/ori ha deCnito i tra> del sistema delle grandi imprese in Germania. Diversamente dagli Sta5 Uni5, dove il mercato interno, tanto esteso e dinamico, rappresentava il principale target delle imprese, per l'industria tedesca erano i merca5 esteri a giocare un ruolo cri5co nel loro successo.
Nel 1913 la Germania era il maggiore esportatore mondiale nei se/ori chimico (28,5% del totale), ele/romeccanico (35%), della meccanica industriale (29%). La combinazione di un mercato interno in crescita e di merca5 esteri sempre più estesi oDriva suMcien5 s5moli agli imprenditori tedeschi per a/uare grandi inves5men5, innovare, e puntare alla crescita dimensionale delle imprese.
Se la presenza dei cartelli ha segnato lo sviluppo dei se/ori più dinamici dell'economia tedesca, essa non ha tu/avia eliminato la compe5zione fra imprese: al contrario, ha semplicemente cambiato le regole del gioco. La partecipazione delle grandi aziende ai cartelli non ha infa> comportato un sacriCcio dell'eMcienza, perché le società coinvolte negli accordi sui prezzi avevano un forte incen5vo a perseguire le economie di scala e di diversiCcazione, a individuare processi produ>vi più eMcien5 e ad integrarsi ver5calmente per ridurre i cos5 unitari: ciò avrebbe inCne permesso loro di aumentare il diDerenziale fra i prezzi stabili5 dal cartello e i propri cos5 di produzione.
Nel caso tedesco è importante anche so/olineare lo sviluppo di eccellen5 is5tuzioni educa5ve di livello superiore, che hanno rappresentato una componente decisiva per il successo economico di mol5 se/ori. A par5re dalla Cne del XIX secolo le università tedesche hanno ospitato alcuni dei migliori dipar5men5 di ricerca e centri di studio scien5Cco e tecnologico al mondo, capaci di sopravanzare per qualità gli omologhi statunitensi e britannici.
La presenza, in alcuni se/ori, di for5 associazioni imprenditoriali ha inoltre consen5to la realizzazione di piani di crescita e ristru/urazione a lungo termine, coordina5 con poli5che pubbliche di sostegno e negozia5 con altri se/ori industriali. Queste stru/ure associa5ve erano importan5 anche nel coordinamento di poli5che economiche des5nate a regioni diverse all'interno del Paese.

Come nel caso degli Sta5 Uni5, l'aDermazione della corpora5on come protagonista dell'economia tedesca ha cambiato, ma non eliminato, la piccola impresa. A proprietà familiare e diversiCcate nelle a>vità produ>ve, le piccole e medie aziende hanno con5nuato ad avere un posto importante nel tessuto economico nazionale, mantenendo un estremo dinamismo che, grazie alle capacità ar5giane e al supporto delle associazioni locali, ha permesso loro di individuare presto prome/en5 nicchie industriali.
Durante gli anni a cavallo fra XIX e XX secolo il big business inglese spiccava per la limitata integrazione ver5cale e, nella maggioranza dei casi, per la persistenza di un buon numero di famiglie proprietarie, che lasciavano ben poco spazio alla creazione di estese gerarchie manageriali.
Un secolo di industrializzazione aveva però fa/o del Regno Unito un Paese molto diDerente dagli altri: i vincoli e le opportunità che gli imprenditori inglesi si erano trova5 ad aDrontare erano infa> diversi da quelli dei loro pari tedeschi e americani, e anche la grande impresa aveva assunto in Gran Bretagna tra> diDeren5 da quelli Cnora descri>: era concentrata nei se/ori dei beni di largo consumo e, in alcuni casi, si era deciso di non inves5re né nella produzione e nella distribuzione di massa né nel management.
Se, da un lato, la persistenza al comando delle famiglie è stata spesso considerata come un sintomo di arretratezza industriale nel momento in cui l'adozione delle nuove tecnologie era un impera5vo, bisogna anche ricordare che il contesto che cara/erizzava la Gran Bretagna alla Cne del secolo rendeva più razionale per gli imprenditori l'adozione del paradigma statunitense del triplice inves5mento. Il percorso seguito con maggiore frequenza dalla grande impresa britannica è stato quindi, in buona misura, il meno eMciente, perché non ha permesso di cogliere a pieno il vantaggio del potenziale economico insito nell'adozione delle nuove tecnologie.
In generale le imprese inglesi sembravano godere dei vantaggi di un ampio mercato, sia interno sia internazionale. Nel 1870 la Gran Bretagna aveva infa> il reddito prò capite più alto al mondo, e il più elevato tasso di urbanizzazione: i 10 milioni di abitan5 del "quadrilatero d'oro" compreso fra Londra, CardiD, Glasgow ed Edimburgo rappresentavano la prima "società dei consumi", mentre nello stesso periodo, fra il 1870 e il primo con8i/o mondiale, le esportazioni britanniche ammontavano a quasi il 30% del reddito nazionale.
Nei primi anni del nuovo secolo i prodo> tessili coprivano ancora il 38% delle esportazioni inglesi, il 14% era cos5tuito da ferro e acciaio, i macchinari rappresentavano solo il 7 % e il carbone corrispondeva al 10%. Anche dal punto di vista della stru/ura socioeconomica, una comparazione con Germania e Sta5 Uni5 evidenzia un punto debole per l'aDermazione della large corpora5on secondo il modello americano. Già nel 1870 l'Inghilterra aveva completato la sua trasformazione in una società urbano-industriale.

Le ragioni che hanno reso la grande impresa inglese diversa dalle dire/e concorren5 straniere non sono ancora esaurite: un'altra diDerenza importante riguarda infa> la regolamentazione. In Gran Bretagna gli accordi per il controllo della compe5zione fra imprese si erano dimostra5 molto eMcaci: la legge non poteva né impedirli né sanzionarli. Prevaleva un a/eggiamento di "vivi e lascia vivere", perché la grande impresa non era elemento di eccessivo disturbo per il commercio tradizionale e, tantomeno, per la piccola impresa: proprio grazie agli accordi era in realtà assicurata anche al produ/ore meno eMciente la possibilità di sopravvivere e, a volte, addiri/ura di prosperare. Senza un gruppo di interesse che percepisse come minaccia5 i propri diri>, non si vedeva l'esigenza di ado/are una poli5ca an5trust.
Mentre negli Sta5 Uni5 il risultato fu la creazione di gerarchie manageriali centralizzate e lo sviluppo di nuove capacità organizza5ve, nel Regno Unito le società nate dalle fusioni erano rimaste federazioni di imprese, di dimensioni più piccole delle corrisponden5 imprese americane. Mentre si rivelavano capaci di stabilire nuove forme di cooperazione (per esempio, negli acquis5 o nella ricerca), mantenevano come obie>vo dichiarato quello di assicurare a ogni azienda partecipante il mantenimento della propria quota di mercato, nonché l'assoluta autonomia ges5onale. Le società nate dai merger inglesi non avevano bisogno dei gra/acieli che in America ospitavano le estese organizzazioni manageriali delle corpora5on che emergevano dalle fusioni: era suMciente un piccolo quar5er generale, un uMcio dove i capi delle società federate potessero incontrarsi un paio di volte l'anno per stabilire i prezzi, ripar5re le quote di Produzione e veriCcare che gli accordi fossero rispe/a5 da tu> i partner.
Alcuni passi importan5 erano in realtà sta5 fa> per creare università capaci di venire incontro alle richieste di tecnici da parte delle imprese britanniche, ma poco o niente rispe/o alla formazione manageriale. Alcuni studiosi hanno a/ribuito questo sviluppo e altri aspe> della peculiare situazione inglese a una profonda rivolta contro la società industriale da parte delle élite intelle/uali e di vas5 stra5 dell'opinione pubblica. Le evidenze empiriche non sono comunque tali da supportare una simile teoria.
Se comparata con i successi o/enu5 dalla grande impresa negli Sta5 Uni5 e in Germania, la vicenda dell'industria britannica dopo il 1880 può essere descri/a in larga parte come una storia di occasioni mancate e di ritardi che forse, con maggiore sforzo, sarebbe stato possibile colmare. Emblema5co è il caso della produzione di coloran5 sinte5ci. Nel 1870 l'Inghilterra sembrava possedere tu> i requisi5 per sviluppare su larga scala questa industria e prevalere nella compe5zione internazionale.
Era stato l'inglese William Perkin a inventare nel 1856 il primo colorante ar5Cciale; il Paese era ricco di carbone (la materia prima di base), e aveva un enorme se/ore tessile che oDriva il miglior mercato potenziale; non erano presen5 strozzature sul versante dell'oDerta di capitali o delle capacità tecniche. Eppure sono state le imprese tedesche a rives5re il ruolo diversi mover del se/ore nell'ul5mo decennio dell'O/ocento, rinnovando completamente gli impian5 e investendo in una capillare rete di marke5ng.

Anche se la Gran Bretagna aveva perso il primato industriale secolare, oramai ceduto agli Sta5 Uni5 segui5 dalla Germania, diversi se/ori dell'economia inglese mantenevano posizioni for5, come quello della Cnanza internazionale, des5nato ad acquisire un'importanza ancora maggiore nella seconda parte del XX secolo.
InCne, in Gran Bretagna il sistema del big business - fra successi e fallimen5 - si è evoluto a Canco di una vivace ar5colazione di piccole e medie imprese che in alcuni campi, come il tessile, ha dato origine a estesi e ricchi distre> industriali.
A causa del livello tecnologico raggiunto dalle nazioni più avanzate, i Paesi che hanno scelto la strada dell'industrializzazione negli ul5mi due decenni dell'O/ocento hanno dovuto aprirsi un varco tra for5 concorren5 mescolando elemen5 della prima e della seconda rivoluzione industriale; questo ha comportato anche un intreccio C/o fra imprese e Stato.
La Francia viene tradizionalmente classiCcata come Paese industriale ritardatario. Mol5 studiosi hanno sostenuto che questa collocazione deriva dalla rivoluzione francese e dalla sua eredità poli5ca ed economica, che ha reso il percorso nazionale all'industrializzazione più lungo e diMcile. Prima del con8i/o mondiale quasi mancavano in Francia large corpora5on paragonabili per dimensioni a quelle statunitensi.
È possibile che i problemi più seri per la crescita delle imprese siano venu5 dal lato del Cnanziamento, ma il tema del rapporto fra banche e industria in Francia è ancora ogge/o di diba>to fra gli studiosi; mentre è certo che quasi tu/e le maggiori società del Paese erano ancora possedute e controllate da famiglie, e questo può aver rallentato gli inves5men5 nella produzione e nella distribuzione di massa.
Le imprese francesi crescevano investendo nelle nuove tecnologie, professionalizzando le stru/ure amministra5ve e sviluppando competenze organizza5ve tali da perme/ere loro di raggiungere e mantenere nel lungo periodo una posizione di leadership nei rispe>vi se/ori. In questa prospe>va, l'economia francese si stava muovendo nella stessa direzione delle nazioni 6rst mover.
L'industria siderurgica, sia pure con imprese più piccole delle tedesche a causa della minore disponibilità di materie prime sul territorio nazionale e di un mercato interno meno rice>vo, si segnalava come la più dinamica e tes5moniava l'emergere dei primi esempi di capitalismo manageriale e di produzione di massa nel Paese.
Alla vigilia della guerra mondiale le large corpora5on in Francia erano concentrate sia nei se/ori maturi, ma trasforma5 dalla seconda rivoluzione industriale, sia in alcuni compar5 nuovi, come il petrolifero, l'industria della gomma e degli pneuma5ci, l'automobilis5co, l'ele/rico e la produzione dell'alluminio. Sia pure lentamente, l'economia francese stava quindi procedendo nella stessa direzione delle economie più avanzate.

La storia della grande impresa in Russia inizia prima della rivoluzione d'o/obre del 1917: essa appare qui in una versione che ha cara/eris5che simili a quelle rilevate nelle altre nazioni.
L'intervento del governo in Russia è stato decisivo per la promozione e il sussidio alle inizia5ve locali, a/raverso l'imposizione di dazi a protezione del mercato nazionale, e l'a/razione degli inves5men5 esteri, una volta accertata la scarsa disponibilità di capitali nazionali a favore dell'industria. Ancora allo Stato si deve attribuire l'inizia5va dire/a della costruzione di quelle infrastru/ure fondamentali al processo di industrializzazione e modernizzazione in un Paese di dimensioni tanto vaste, a cominciare dalle ferrovie che, come nelle altre nazioni, rappresentarono la prima forma di big business e fornirono un massiccio s5molo alla crescita di altri se/ori, come il metallurgico e il meccanico. Lo Stato Cnanziò infa> dire/amente la costruzione di intere linee e, tra il 1892 e il 1903 prese in carico altri tra> ferroviari acquistandoli dalle compagnie private: all'inizio del XX secolo il 70% della rete ferroviaria nel territorio russo era amministrato dallo Stato.
Nel 1892 il sindacato dei produ/ori di petrolio veniva infa> approvato dal governo e, tre anni dopo, era lo stesso intervento del governo a modiCcare un accordo informale fra le imprese operan5 nella raMnazione dello zucchero in un cartello uMciale. In alcuni rami industriali il successo delle imprese russe fu rimarchevole: per esempio nella produzione di acciaio, un'a>vità sviluppata grazie all'importazione delle tecnologie più avanzate.
Il Giappone è stato il primo Paese non occidentale a raggiungere una posizione di primo piano nel panorama economico internazionale. A par5re dalla restaurazione del 1868, il governo ha a>vamente promosso il processo di industrializzazione, assumendosi il compito di fondare e ges5re imprese in diversi se/ori, da quello minerario al cotoniero, dalla produzione di cemento, a quella del vetro, alla can5eris5ca, e favorendo l'arrivo di tecnici stranieri quali consulen5; sempre all'inizia5va del governo facevano capo diversi sussidi all'a>vità industriale.
Il progresso economico giapponese nei decenni a cavallo fra O/ocento e Novecento è stato senza dubbio importante e ha aperto la strada alla fenomenale crescita industriale del Paese nella seconda metà del XX secolo, ma la ristre/ezza del mercato nazionale e il fa5coso sviluppo di competenze tecnologiche adeguate alla compe5zione internazionale hanno impedito alle imprese giapponesi di raggiungere - nella fase della prima industrializzazione - livelli di eMcienza pari a quelli raggiun5 dal big business delle nazioni più avanzate.
Nei decenni che precedono lo scoppio del primo con8i/o anche l'economia italiana ha visto l'avvio di un vigoroso processo di industrializzazione, che possiamo qualiCcare come combinazione di prima e seconda rivoluzione industriale: la diDusa presenza di piccole

imprese nei compar5 tradizionali coesisteva infa> con una precoce aDermazione di stru/ure oligopolis5che nei se/ori dell'industria siderurgica, meccanica ed ele/rica.
La modesta dotazione di risorse del Paese, combinata con la diMcoltà a raggiungere la fron5era tecnologica internazionale, ha reso quasi inevitabile la creazione di C> intrecci fra la grande impresa e lo Stato.
La crescita delle grandi imprese private - per esempio la Fiat per l'industria automobilis5ca, la Pirelli nell'industria della gomma e la Falck nel se/ore siderurgico - era vincolata dai limi5 del mercato interno, che ne condizionava a tal punto lo sviluppo da renderle inadeguate a un confronto con le large corpora5on delle nazioni più avanzate; nondimeno, la loro presenza faceva dell'economia italiana l'unica dell'area europea meridionale in cui si registrava un grado di industrializzazione rela5vamente diDusa e consolidata.
La crescita dimensionale delle imprese è stata però quasi universale, così come il trend verso l'aDermazione delle competenze tecniche nella direzione aziendale, e questo anche nelle società in cui il controllo familiare restava saldo.
Capitolo 10.
L'impresa mul5divisionale e il capitalismo manageriale
Il cambiamento organizza5vo nella grande impresa americana: dalla U-form alla M-form
Alla Cne della prima guerra mondiale gli Sta5 Uni5 erano il Paese industriale più sviluppato a livello mondiale: le grandi imprese americane erano in parte il risultato di percorsi di crescita interni, in parte l'esito di fusioni. Nel secondo caso, le imprese nate dalla fusione erano complessi di valore ben superiore alla semplice somma delle par5 iniziali, perché il processo di fusione aveva comportato la chiusura degli impian5 ineMcien5 e la costruzione di nuovi stabilimen5, realizza5 tenendo conto della tecnologia più avanzata per sfru/are adeguatamente le economie di scala e diversiCcazione.
La formula organizza5va e di ges5one cara/eris5ca della grande azienda americana era, in generale, la U-form (impresa unitaria), nella quale erano individuate funzioni come la produzione, il marke5ng, la logis5ca, le risorse umane, la Cnanza e i servizi legali. Spesso queste funzioni contavano sulla supervisione quo5diana dei membri del consiglio di amministrazione: il management e il consiglio coincidevano e l'autorità era fortemente centralizzata.
Negli Sta5 Uni5 i problemi che ne derivavano erano sta5 risol5 nel corso del quarantennio precedente la prima guerra mondiale. I "pionieri" avevano acquisito le necessarie competenze tecniche e manageriali me/endo a punto il nuovo disegno organizza5vo, e avevano delineato chiari percorsi gerarchici (line) rela5vi all'autorità e alle comunicazioni interne all'impresa. SigniCca5vi cambiamen5 organizza5vi erano poi intervenu5 negli anni Ven5, quando il ruolo del management professionale aveva acquisito un'importanza crescente: da questa fase di trasformazione era inCne emersa la moderna impresa mul5divisionale.

In alcuni se/ori, come l'ele/romeccanico e il chimico, la crescita dei dipar5men5 di ricerca e sviluppo (R&S) schiudeva la possibilità di elaborare nuovi prodo> basa5 su tecnologie originali. In casi di questo 5po, la crescita dell'impresa non si fondava su condizioni esterne (l'andamento dei prezzi, in preferenza, o altri fa/ori lega5 alla domanda), quanto piu/osto sugli sviluppi interni alla stessa azienda. Per i manager, quindi, risorse so/ou5lizzate all'interno della società cos5tuivano un con5nuo s5molo all'espansione, e spesso era il management stesso a rappresentare la risorsa più preziosa dell'impresa.
Un ruolo pionieris5co nella soluzione di ques5 problemi svolsero allora la DuPont e la General Motors. I ver5ci di queste corpora5on compresero le diverse sfacce/ature del problema, che imponeva di considerare A focus sulla strategia e, insieme, l'importanza di concedere ai manager un certo grado di libertà opera5va nella ges5one dei rispe>vi merca5. Furono quindi deCnite divisioni indipenden5 basate sulle diverse linee di prodo/o o su aree geograCche; le nuove divisioni erano dotate delle funzioni di Une e sta7 necessarie a operare eMcacemente, e la stru/ura mostrava ora un'importante diDerenza: il ver5ce dirigente non risultava più impegnato nelle funzioni opera5ve ordinarie; al contrario, poteva concentrarsi sulla supervisione, sul coordinamento, sulla valutazione e sull'allocazione delle risorse per l'intero complesso.
Le divisioni recentemente cos5tuite erano di norma deCnite sulla base di aree tecnologiche o geograCche. La DuPont era par5ta dalla nitrocellulosa per arrivare ai pellami ar5Cciali, alle vernici, alle Cbre sinte5che e alle materie plas5che, mentre le divisioni alla General Motors producevano locomo5ve diesel, tra/ori e aeroplani. A par5re da una base comune, l'impresa mul5divisionale raggiungeva così un elevato grado di coesione, pur conservando una grande 8essibilità.
Nel caso dell'impresa mul5divisionale, il limite alla crescita era rappresentato dalla prossimità delle nuove produzioni al nucleo scien5Cco e tecnologico dell'azienda. In questa prospe>va, il processo di crescita era proseguito, ma poteva essere eMcacemente controllato.
Il modello mul5divisionale richiedeva in realtà la diDusione del potere decisionale all'interno dell'impresa: se i top manager erano comandan5 in capo, i leader delle divisioni operavano come i loro generali sul campo di ba/aglia.
All'inizio del decennio 1940, il pessimismo di uno dei più reputa5 economis5, Joseph Schumpeter, non sembrava gius5Ccato. Schumpeter aveva descri/o il capitalismo industriale basato sulla grande impresa e aveva espresso la preoccupazione che quest'ul5ma avrebbe Cnito per soDocare le scin5lle di imprenditorialità che egli associava all'egemonia borghese.
Anche le ri8essioni di Oliver Williamson appaiono leggermente fuori centro se cerchiamo di aDerrare il signiCcato del modello di crescita della mul5divisionale sul lungo periodo. Williamson ha proposto una brillante analisi sulla natura della grande impresa

ver5calmente integrata, indicando come lo sforzo di contenere i cos5 di transazione fosse un elemento chiave nel suo percorso di sviluppo.
La prospe>va di Alfred Chandler, però, con la sua visione dell'impresa come un pool di risorse tecniche e manageriali, sembra quella capace di abbracciare tu> i temi della crescita. Il suo approccio alla storia della grande azienda - molto vicino, a dir la verità, all'impostazione anali5ca dell'economista Edith Penrose - gli perme/e di considerare sia l'integrazione ver5cale sia quella orizzontale e di ge/are quindi solide fondamenta alla nostra comprensione dell'impresa moderna. Il suo lavoro su ques5 temi giunge a compimento con la pubblicazione di Strategy andStructure, il volume che è alla base delle argomentazioni esposte nel capitolo.
General Motors: successo e con8i/o interno in una grande impresa mul5divisionale
A questo punto è ragionevole so/olineare che la soluzione mul5divisionale non ha certo rappresentato per ogni impresa un esito, semplice e universale, di successo. Henry Ford, probabilmente il maggior imprenditore del suo tempo, aveva un'avversione per gli organigrammi e la burocrazia aziendale, e fu incapace di compiere questo passaggio.
Gli inves5men5 opera5 da Ford negli impian5, sopra/u/o nello stabilimento di Highland Park vicino a Detroit, sono diventa5 il simbolo della moderna produzione in serie e delle economie di scala. Nel 1921 Ford era di gran lunga il numero uno al mondo nella produzione automobilis5ca: copriva il 55,7% del mercato eterno statunitense, mentre la General Motors occupava, ben distanziala, la seconda posizione con una quota del 12,3 %.
GM era alla Cne ar5colata in divisioni indipenden5 des5nate alla produzione di automobili, autocarri e altri veicoli commerciali, accanto a quelle dedicate alla fabbricazione di componen5 per auto e accessori. Ogni divisione era quindi dotata di una propria organizzazione per la produzione e la distribuzione.
Così ristru/urata, la GM superò presto la Ford. Se il mo/o di Ford era «di ogni colore, purché sia nero», la ClosoCa di Sloan era invece riassunta nella frase «un'automobile per ogni borsa e per ogni scopo». La produzione automobilis5ca alla GM era ripar5ta in cinque divisioni, ognuna mirata su un diverso livello di reddito dei consumatori. La produzione era programmata me5colosamente sulla base di indicatori riporta5 nelle registrazioni mensili, che fornivano da5 non soltanto sulle quote di mercato conquistate dalla stessa GM, ma, cosa ancor più importante, su quelle della concorrenza.
Quando Ford cominciò a perdere terreno su quelli che erano sta5 i suoi pun5 di vantaggio in quanto 6rst mover, reagì licenziando alcuni manager in posizioni chiave per l'impresa. Sloan arrivò subito ad assumerli per la propria organizzazione, con l'obie>vo di raDorzare ulteriormente il suo team di dirigen5 di alto livello. A par5re dal 1921 Ford stesso aveva ripreso a occuparsi della direzione opera5va del suo impero, ma i risulta5 non lo confortavano: la sua società era in grado di produrre solo lo stesso modello di automobile, e con gli stessi metodi, ormai non più all'avanguardia.

Negli anni fra il 1927 e il 1937 la Ford segnava una perdita 15,9 milioni di dollari. Nello stesso periodo i proC> ne> della GM si a/estavano leggermente so/o i 2 miliardi di dollari. L'anno 1940 fu quello della caduta fatale: la quota di mercato della Ford crollava al 18,9%, inferiore rispe/o al 23,7% della Chrysler, mentre la GM deteneva quasi la metà del mercato (47,5%).

Solo dopo la morte di Henry Ford (1947) la società che portava il suo nome si dimostrava capace di riconquistare alcune delle posizioni perse, copiando la forma organizza5va della GM e assumendo manager di alto proClo. La soluzione mul5divisionale ebbe successo perché rispondeva al problema dell'allocazione del potere decisionale in una grande e complessa impresa moderna. Se il potere era conferito solo ai massimi livelli, tu/a l'organizzazione ne soDriva, a causa della mancanza di una veloce circolazione delle informazioni e della scarsa mo5vazione a innovare; l'anarchia, al contrario, era il risultato di una distribuzione del potere solo fra i ranghi inferiori.

La ristru/urazione aziendale era naturalmente più complicata di quanto la teoria della M-e compromessi abbondavano e in8uenzavano la stru/ure di comando alla GM, così come era accaduto alla Ford. I proprietari (primi fra tu>: la famiglia DuPont) premevano per un'applicazione ortodossa del modello teorico dell'impresa mul5divisio-nale e, sopra/u/o, puntavano a escludere i capi delle divisioni dal quar5er generale, per concentrare il potere in un comitato esecu5vo formato dai manager di alto livello e da pochi rappresentan5 degli azionis5.

Il problema rela5vo a chi dovesse essere incluso nel processo di pianiCcazione strategica non era l'unica ques5one pressante di divergenza fra proprietari e management. I dirigen5 si opponevano vigorosamente al diri/o di veto della proprietà sui nuovi inves5men5, sostenendo che le decisioni chiave in merito agli indirizzi strategici futuri dell'impresa non potevano essere assunte da un gruppo che considerava esclusivamente l'ul5ma riga del bilancio annuale (cioè i proC> e le perdite).

La ba/aglia fra proprietari e manager su chi dovesse guidare la trasformazione organizza5va della società era inoltre in8uenzata da vincoli is5tuzionali e tecnici. In par5colare, erano due i fa/ori che nel tempo avevano impedito ai proprietari di realizzare la versione delle M-form aderente alla teoria a cui puntavano. Il primo era la poli5ca an5trust del governo: alla Cne degli anni Quaranta il Dipar5mento di gius5zia iniziava una ba/aglia legale (alla Cne coronata da successo) contro l'azionista DuPont.

I proprietari della GM furono in grado di riprendere il controllo dell'impresa solo quando la performance della società cominciò a registrare un arretramento, negli anni fra il 1956 e il 1958, quando venne inCne ado/ata la versione "pura" della M-form. La nuova stru/ura creata nel 1958 ristabiliva inCne il potere di veto degli azionis5 basato sulla Cnanza e imponeva una rigida separazione fra le divisioni e il quar5er generale.

L'ascesa del capitalismo manageriale nel diba>to dei contemporanei: la separazione fra controllo e proprietà e il ruolo dei manager Indipendentemente dall'esito del caso GM, la comparsa della forma mul5divisionale ha rappresentato un fa/ore importante nell'aDermazione dell'impresa manageriale, con la separazione fra controllo e proprietà.
All'inizio degli anni Trenta, il giurista Adolf Berle e l'economista Gardiner Means riconoscevano chiaramente questa trasformazione e il suo impa/o sul conce/o di proprietà, so/olineando il divorzio fra coloro che governano un sistema e quelli che ne detengono la proprietà. Il volume del 1932 di Berle e Means, The Modem Corpora□on and una vasta ricerca condo/a a/raverso un'indagine sistema5ca sulle grandi imprese negli Sta5 Uni5. I due autori evidenziavano il fa/o che le grandi compagnie ad azionariato diDuso erano diventate la forma economica dominante nel mondo moderno.
L'opinione di Berle e Means sull'azione dei manager era pessimista: erano infa> convin5 che gli al5 gradi dell'azienda potessero dimostrarsi completamente indipenden5 dalla proprietà, e capaci di perpetuare il loro potere al punto di non dover gius5Ccare con nessuno le loro scelte.
Per Berle e Means i ver5ci manageriali erano in condizione di annullare le preroga5ve della proprietà e vincolare la sopravvivenza stessa dell'impresa all'azione di chi aveva il compito di sorvegliarne il funzionamento opera5vo. Il trasferimento del potere di controllo al management non era semplicemente l'eDe/o del progressivo frazionamento della proprietà, ma, piu/osto, la conseguenza della rivoluzione organizza5va imposta dalla crescita della large corpora5on, in quanto il fenomeno si registrava anche nelle imprese in cui la proprietà non era suddivisa. Invece di essere par5 complementari o integrate del medesimo sistema, per Berle e Means la proprietà e il controllo erano colloca5 su posizioni opposte, al punto che l'una operava contro l'altro.
Fortunatamente, scrivevano Berle e Means, «esisteva una terza alterna5va»: il riconoscimento del principio secondo il quale le moderne società quotate in Borsa non erano solo al servizio dei proprietari (o degli individui che si occupavano della loro ges5one), ma, piu/osto, dell'intera comunità.
Solo la terza opzione, sostenevano gli autori, poteva schiudere il percorso dello sviluppo dell'impresa moderna secondo linee socialmente più acce/abili. Di fronte alla complessità della stru/ura e degli interessi organizza5 presen5 in essa, la moderna società per azioni aveva ragione di esistere per servire non solo i proprietari o il gruppo dirigente, ma l'intera società. La risposta al problema del controllo societario (azionis5 contro manager) doveva quindi spostarsi su un piano diverso, me/endo al centro il valore sociale dell'impresa e gli interessi degli stakeholder: dipenden5, fornitori, distributori e, inCne, i clien5, Cno a estendere il campo alla comunità intesa nel modo più ampio.
Anni prima, e in un contesto completamente diverso (quello della Germania del primo dopoguerra), Walter Rathenau, s5mata Cgura di manager e poli5co, era arrivato a conclusioni simili, dichiarando che l'impresa e lo Stato avrebbero dovuto integrarsi nella

società, allo stesso modo in cui i vari gruppi che componevano l'impresa avrebbero dovuto integrarsi per porsi al servizio della comunità.
Era convinto che gli obie>vi del primo gruppo potessero coincidere con quelli del management, ma pensava che il secondo gruppo rappresentasse un rischio con5nuo di con8i/o di interessi, perché quel 5po di azionis5 era interessato solo ai guadagni sul breve periodo, mentre le imprese volevano accumulare e reinves5re gli u5li.
Rathenau, come Berle e Means, arrivava alla conclusione che gli interessi di un'impresa possono essenzialmente essere integra5 nell'organizzazione e anche allinea5 a quelli della comunità. Gli autori americani par5vano da questa premessa per delineare il potere dei manager nel quadro di un sistema tradizionale di equilibri e controlli 5pico del pluralismo anglosassone.
L'esito, l'indebolimento della proprietà e la sua spersonalizzazione, erano per Rathenau non solo un'evoluzione naturale provocata dalla presenza della grande azienda, ma anche un preciso obie>vo della poli5ca, e uno degli elemen5 fondan5 della "nuova economia", nella quale l'impresa avrebbe posto se stessa al servizio degli interessi colle>vi, assumendo il ruolo di pilastro nella conservazione e nella difesa dello Stato nazionale.
industrializza5 (%)
Sta5 Uni5 8 17 43 71 81 n.d.
Giappone 0 8 29 55 58 n.d.
Germania n.d. 5 15 50 60 70
Francia 3 6 21 54 66 76
Regno
Unito
5 13 30 72 89 89
Questo processo di aggregazione a/raverso fusioni e federazioni aveva alla base diversi fa/ori di natura sia economica sia poli5ca. Nell'industria chimica, un se/ore al centro della seconda rivoluzione industriale, i gruppi di imprese servivano da un lato a stabilizzare i proC> e dall'altro a ridurre i cos5 unitari a/raverso le economie di scala e di diversiCcazione. Un tra/o costante era infa> l'uniCcazione delle a>vità di Ricerca e Sviluppo (R&S), delle competenze scien5Cche e dei breve>.
Una convergenza imperfe/a
La vicenda dell'ICI non rappresenta un caso isolato nel periodo fra le due guerre, ma è par5colarmente signiCca5va so/o diversi aspe>. Innanzitu/o, dietro questa storia si intravvede la logica ineludibile della seconda rivoluzione industriale. La prima guerra mondiale aveva rappresentato una cesura ne/a nel percorso di sviluppo economico dell'Occidente, e in par5colare dell'Europa.

Al di là dei gravi danni materiali soDer5 dal con5nente, la perdita di vite umane e i grandi cambiamen5 poli5ci e is5tuzionali veriCca5si in quasi tu> i Paesi, la guerra aveva evidenziato la decisa modernizzazione in corso nei se/ori di punta delle economie europee più avanzate.
Mol5 Paesi coinvol5 nel con8i/o avevano veriCcato i vantaggi connessi ai grandi volumi produ>vi e all'elevata intensità di scala, proprio perché la guerra aveva messo alla prova l'eMcacia dei sistemi industriali nazionali a tu> i livelli, nell'industria meccanica come in quella chimica, nella produzione di acciaio e in quella ele/rica.
Alla vigilia del secondo con8i/o, fra i 50 maggiori gruppi industriali per capitalizzazione a livello internazionale, 32 erano negli Sta5 Uni5, 11 in Gran Bretagna e 4 in Germania (Schmitz, 1993, tab. 2). Tu/e le rilevazioni compara5ve disponibili so/olineano inoltre come nel periodo fra le due guerre le più grandi compagnie europee fossero, sempre in media, di dimensioni ben inferiori rispe/o alle concorren5 americane. Nel se/ore ele/romeccanico, ad alta intensità di capitali e tecnologie, nel 1930 gli asset delle qua/ro maggiori imprese statunitensi si avvicinavano a 1,3 miliardi di dollari, contro i 358 milioni delle concorren5 tedesche e i 135 milioni delle francesi.
Alle origini del "modello europeo": la ristre/ezza dei merca5
In un discorso generale, la dinamica di diDusione della seconda rivoluzione industriale in Europa presenta per lo storico alcuni pun5 controversi. Come era accaduto negli Sta5 Uni5, e nonostante alcune diDerenze fra i vari Paesi, gli impera5vi della nuova ondata tecnologica obbligavano gli imprenditori e i governi europei a considerare le nuove pra5che organizza5ve, Cnanziarie e compe55ve.
Gli imprenditori europei che operavano nei se/ori più avanza5 si trovarono a me/ere in a/o poli5che di sviluppo e integrazione, a ricercare appropriate fon5 di Cnanziamento e di materie prime, a organizzare e disciplinare la forza lavoro, ad aprire nuovi canali di distribuzione per i beni che stavano cominciando a produrre in scala ben maggiore rispe/o al passato. Mol5 eDe>vamente ebbero successo, arrivando a creare aziende compe55ve a livello internazionale, cara/erizzate da un nucleo forte e durevole di competenze.
Nel complesso, la risposta europea alle sCde della seconda rivoluzione industriale fu diversa da quella americana: la diDusione del modello dell'impresa manageriale in Europa avvenne più lentamente a causa dei fa/ori culturali, della stru/ura dei merca5 e delle poli5che industriali ado/ate dai governi in ogni nazione.
Non è diMcile trovare spiegazioni alla lentezza della transizione europea al capitalismo manageriale. Nella prima metà del XX secolo l'Europa sprofondò nella crisi e nel caos: due guerre mondiali, una crisi economica di vaste proporzioni, le di/ature, il nazionalismo economico degli anni Trenta non potevano non avere conseguenze.
Come abbiamo ricordato nel capitolo 9, la Gran Bretagna manteneva la sua posizione di leadership nei se/ori cara/eris5ci della prima rivoluzione industriale: per esempio,

concentrava ancora una porzione signiCca5va delle a>vità internazionali nel comparto tessile.
Le aree periferiche del con5nente (l'Italia meridionale e, in qualche misura, anche le province rurali francesi) erano ancora gravate da una diDusa arretratezza sociale ed economica, e da un esteso dominio dell'agricoltura. Queste regioni, quindi, non solo esprimevano livelli di domanda molto contenu5, ma la stru/ura dei consumi era an5te5ca a quella delle società in cui si andavano manifestando i moderni consumi di massa. Ciò era evidente nei se/ori alimentari (per cibi e bevande), ma anche in quelli dell'abbigliamento, delle calzature e dei mobili, nei quali prevalevano la piccola e media scala di produzione. Incremen5 nelle esportazioni avrebbero potuto s5molare sistemi nazionali rela5vamente stagnan5, così come quelli negli inves5men5 esteri dire>. Questo si era veriCcato prima della guerra e avrebbe potuto ora contribuire al pieno sfru/amento dei vantaggi compe55vi da parte dei Paesi europei. Tu/avia, nel periodo fra le due guerre - periodo segnato dall'esaurimento della "prima globalizzazione" e dall'azione dei regimi economici autarchici emersi dalla Grande depressione -, non era facile cos5tuire grandi imprese internazionali compe55ve.
Complessivamente, però, gli inves5men5 esteri furono colpi5 in profondità dalla congiuntura bellica e dalla Cne della "prima globalizzazione", in par5colare quelli delle imprese delle nazioni coinvolte nel con8i/o. Oltre alle requisizioni e alle nazionalizzazioni operate durante la guerra, nel periodo postbellico si veriCcava un esteso esproprio degli inves5men5 esteri dei Paesi sconC>. Così, il denso network delle consociate costruito in Europa dalle compagnie tedesche nel periodo precedente le operazioni belliche veniva smantellato dagli allea5 vi/oriosi.
Contemporaneamente, alte barriere erano opposte nel con5nente alla mobilità dei capitali, e queste scelte culminavano nelle poli5che autarchiche dei primi anni Trenta: l'Europa si frammentava in merca5 nazionali circoscri>, ognuno con tassi di espansione signiCca5vamente minori di quelli registra5 al di là dell'Atlan5co. Mentre il PIL prò capite statunitense, nel periodo 1914-1950, segnava tassi medi annui di crescita del 2,8%, in Europa solo i Paesi Bassi e la Svezia erano in grado di superare il 2% annuo, mentre gli altri Paesi ristagnavano, ben distan5, con medie fra 1 % e 1,2 %.
Le origini del modello europeo: il ruolo delle is5tuzioni
Una conseguenza dell'"arretratezza" stru/urale dell'Europa con5nentale fu l'adozione di poli5che statali tali da rendere più rapido l'accesso alla fron5era tecnologica internazionale. Le is5tuzioni pubbliche ebbero in Europa un ruolo importante nella deCnizione delle regole rela5ve alla compe5zione e alle strategie imprenditoriali, con eDe> anche molto diversi da Paese a Paese.
Innanzitu/o, le is5tuzioni giuridiche assunsero una funzione importante nella regolamentazione dei merca5 e della concorrenza. Gli europei erano molto più tolleran5

nei confron5 dei comportamen5 "collusivi" rispe/o agli americani, che avevano introdo/o la legislazione federale an5trust nel 189 Al contrario, come abbiamo visto, i cartelli erano la norma nella Germania impegnata nel processo di diDusione della seconda rivoluzione industriale, e lo Stato sosteneva gli accordi fra imprese come un importante strumento di poli5ca industriale. Nel periodo fra le due guerre, la "cartellizzazione" si diDondeva in tu/a Europa, diventando una componente essenziale delle poli5che economiche approntate sia dai regimi di/atoriali sia dai governi democra5ci.

Da un punto di vista sociale, nella cultura europea i cartelli rappresentavano una buona alterna5va alle grandi concentrazioni industriali 5piche dello "s5le" americano, e questo era par5colarmente vero in Paesi come la Germania, nei quali la grande impresa e il stabilità delle quote di mercato consen5va quindi alle aziende un'accurata pianiCcazione degli inves5men5, mantenendo rela5vamente in equilibrio il livello dell'occupazione, il che era allora altamente auspicabile, in par5colare dopo lo scoppio della crisi Cnanziaria all'inizio degli anni Trenta.

Nel corso dei turbolen5 anni fra le due guerre, i cartelli si erano diDusi velocemente anche a livello internazionale, un risultato "logico" della stagnazione e dell'instabilità dei merca5 globali. Le imprese erano infa> spinte a ricercare un elevato coordinamento con l'obie>vo di ridurre i margini di incertezza. Esempi di cartelli internazionali e "associazioni" si trovavano così in svaria5 se/ori e produzioni, dalla chimica alla farmaceu5ca, dalle Cbre ar5Cciali alle lampade a incandescenza, dall'ele/romeccanica al se/ore minerario. Alla Cne degli anni Trenta quasi tu/e le imprese leader europee erano associate a un cartello internazionale. In Francia se ne contavano 69, in Germania 57, più di 40 nei Paesi Bassi, in Gran Bretagna 40, in Svizzera 25 e in Italia 16 .

Sta5 imprenditori e interven5s5

Nell'esperienza dell'Europa con5nentale i governi hanno avuto - pur con molte sfumature diverse - un ruolo rilevante nella creazione, nel sostegno, nella proprietà di diverse imprese nei se/ori ad alta intensità di capitale. In diversi casi il governo era il maggior cliente per le grandi concentrazioni industriali, in par5colare per i compar5 dire/amente correla5 alla sicurezza nazionale; in altri casi, con ordina5vi, protezione, tariDe e anche aiu5 Cnanziari, il supporto statale mirava alla creazione di una moderna ed eMciente base industriale in Paesi che scontavano una debole domanda interna.

Nel 1937 il governo italiano controllava così più dell'80% del capitale azionario nella can5eris5ca, intorno al 25 % nell'industria meccanica e la metà nel se/ore siderurgico. In alcuni casi questa operazione spianava la strada alla razionalizzazione e alla modernizzazione di interi compar5 industriali, con l'adozione delle tecnologie più avanzate.

L'esperienza italiana può essere considerata un caso eccezionale, con rare imitazioni da parte delle altre nazioni europee. Il caso ICI, per esempio, esempliCcava un'altra modalità di intervento, meno invasiva e dire/a, più simile a quel 5po di pressione informale che

cara/erizzerà, più tardi, la poli5ca industriale del ministero giapponese per il commercio estero e l'industria (MITI, Ministry of Interna5onal Trade and Industry).
determinante nella conCgurazione assunta dalla grande impresa europea fra le due guerre era rappresentato dalla stru/ura dei merca5 dei capitali e dal loro impa/o sulle strategie Cnanziarie aziendali. In Gran Bretagna, mentre le banche regionali e locali Cnanziavano la maggior parte delle piccole imprese operan5 nei se/ori tradizionali, un dinamico mercato azionario aveva occupato una posizione di rilievo a supporto delle più signiCca5ve inizia5ve imprenditoriali nell'industria e nel commercio.
Fra il 1920 e il 1940 circa 3200 società risultavano coinvolte in processi di fusione, in alcuni casi con il risultato di creare grandi corpora5on cara/erizzate da stru/ure organizza5ve decentrate e sistemi di contabilità moderni.
Anche se quotate in Borsa, molte imprese industriali britanniche rimanevano largamente "personali", con esponen5 della famiglia del fondatore a occupare numerosi pos5 nei consigli di amministrazione (talvolta addiri/ura sproporziona5 rispe/o ai diri> conferi5 dalle reali quote azionarie in loro possesso).
In Germania lo sviluppo delle grandi imprese fu sostenuto dal mercato azionario, insieme a un consistente autoCnanziamento e ad un eMciente sistema bancario, ar5colato in grandi is5tu5 di credito. Come abbiamo notato in precedenza, le banche "universali" avevano forgiato il mercato Cnanziario tedesco, supportando il processo di concentrazione nel quale i proprietari maggiori erano sia famiglie sia individui o altre imprese. Le banche più grandi inves5vano in 5toli industriali ed erano anche in8uen5 nei consigli di amministrazione a/raverso il voto dei loro Cduciari.
Nel resto dell'Europa con5nentale i merca5 dei capitali assumevano intanto delle forme intermedie. In Francia e, ancor più, in Italia, le famiglie imprenditrici nei se/ori ad alta intensità di capitale furono in grado di mantenere uno stre/o controllo sulle loro imprese, conservando la posizione di ver5ce, ricorrendo in misura rela5vamente limitata al mercato azionario e accentuando la dipendenza dal credito fornito dalle banche più importan5.
Un altro ambito in cui si rese evidente la diDerenza fra Europa e Sta5 Uni5 è quello che riguarda le relazioni fra capitale e lavoro, sia dalla prospe>va della partecipazione dei lavoratori, sia da quella delle pra5che manageriali. Nella cultura economica europea (anche nei regimi autoritari e di/atoriali), i colle> bianchi (gli impiega5) e le tute blu (gli operai) rappresentavano componen5 fondamentali per l'impresa. La partecipazione dei lavoratori al governo dell'azienda era un tra/o cara/eris5co dell'esperienza europea successiva al primo grande con8i/o.
Anche se il riconoscimento era puramente formale, la forza lavoro europea manteneva una posizione di rilievo nella cornice aziendale. I lavoratori si presentavano infa> con una

decisa iden5tà poli5ca e una forza organizza5va sindacale superiore a quella che si poteva riscontrare nel sistema delle relazioni industriali statunitensi prima del New Deal. In generale, i lavoratori americani - ben paga5 - erano meno sindacalizza5 e meno interessa5 a un coinvolgimento dire/o nella vita aziendale rispe/o ai colleghi europei. La diDerenza risale al fa/o che in quasi tu/e le grandi aziende europee la forza lavoro aveva mantenuto un certo controllo sul processo produ>vo in fabbrica, un processo guidato dagli operai specializza5, che godevano di un alto grado di autonomia.

Alcuni tenta5vi di introdurre in Europa i metodi scien5Cci nell'organizzazione del lavoro ebbero luogo con un certo successo, come nel caso del sistema Bedaux, che puntava a elevare la produ>vità a/raverso un rigido controllo dei ritmi e dei tempi di lavoro. Negli anni Ven5 molte aziende automobilis5che (in par5colare quelle francesi) scelsero di ado/are le pra5che tayloris5che in uso oltreoceano, ma anche con queste tecniche, apparentemente in pieno funzionamento, i livelli di eMcienza delle linee di produzione europee restavano mediamente al di so/o di quelli registra5 nell'industria automobilis5ca statunitense. Questo dimostrava, insomma, la profonda resistenza del contesto sociale europeo all'introduzione di un sistema 5picamente americano.

Strategie e stru/ure delle imprese europee negli anni fra le due guerre

In questo panorama economico, nel periodo fra le due guerre le imprese europee erano rimaste in media più piccole delle concorren5 americane, si mostravano meno interessate a promuovere la separazione fra proprietà e controllo, erano meno diversiCcate. Di conseguenza, strategie monose/oriali, insieme a stru/ure organizza5ve elementari dimostrarono ovunque una notevole resistenza.

Il percorso seguito dall'Europa includeva inoltre la progressiva diDusione della H-form (stru/ura a holding), che si dimostrava 8essibile e ada/abile a diverse situazioni. Nel caso britannico fu lo strumento che permise di realizzare le fusioni in modo non trauma5co, mantenendo in vita la tradizione inglese delle federazioni d'imprese. Nel con5nente, in par5colare nei Paesi in cui prevalevano merca5 Cnanziari poco sviluppa5 e aziende familiari, la stessa H-form rese possibile l'integrazione ver5cale e orizzontale, consentendo ai proprietari di raccogliere risorse Cnanziarie des5nate ai processi di integrazione, senza perdere la posizione di potere nell'impresa e nelle consociate.

Capitolo 12

Alle origini del miracolo giapponese

Imprenditorialità, Stato e gruppi di imprese

Nel recente passato abbiamo visto il capitalismo assumere svariate forme, cara/eris5che dell'evoluzione del sistema nelle diverse nazioni e regioni in tu/o il mondo. DiDerenze e somiglianze vanno ora richiamate a proposito delle imprese e dell'economia giapponesi nell'età contemporanea.

Fra il 1820 e il 1870 il PIL giapponese crebbe con una media annua vicina allo 0,2%, contro l'1% registrato in Europa. Nei qua/ro decenni seguen5, Cno allo scoppio della guerra, il

Giappone segnava un indice di sviluppo annuo dell'1,5%, mentre il tasso di crescita europeo restava invariato.

Dal feudalesimo alla modernizzazione

L'anno 1868 segna l'inizio della cosidde/a "rivoluzione Meiji" (spesso deCnita anche "restaurazione Meiji"), con la quale un gruppo di oligarchi, aristocra5ci e samurai prese il controllo del governo nazionale. Questa seguiva a due secoli e mezzo durante i quali l'imperatore (cenno) era stato conCnato a un ruolo simbolico, mentre un leader poli5co e militare, lo shogun della dinas5a Tokugawa, esercitava il potere eDe>vo. Quella della rivoluzione Meiji è considerata convenzionalmente come la data d'inizio della storia del Giappone moderno.

Alcune eccezioni erano rappresentate dai rappor5 con i mercan5 olandesi e cinesi, ma, complessivamente, il Giappone era rimasto isolato dall'Occidente e dagli sviluppi della sua economia capitalis5ca. All'isolamento si accompagnava una forte rigidità sociale: la società giapponese premoderna era divisa in caste, che consen5vano una mobilità minima. I contadini componevano la parte preponderante della forza lavoro, dedita in maggioranza alla risicoltura.

L'intera economia nazionale, in realtà, compreso il sistema di imposizione di tasse e tribu5, era basata sulla produzione di riso. Ar5giani e commercian5 cos5tuivano invece la seconda e la terza casta, numericamente molto meno rilevan5. L'aristocrazia e l'elite militare - i samurai - appartenevano inCne alla casta superiore. Nonostante ques5 tra> di rigidità sociale, il Giappone premoderno mostrava una precoce tendenza all'urbanizzazione, sostenuta dall'insediamento e dall'aDermazione economica di gruppi di commercian5 e imprenditori.

Il Giappone vantava inoltre un eMciente sistema educa5vo basato su migliaia di scuole primarie diDuse su tu/o il territorio nazionale.

Dopo la svolta poli5ca radicale della rivoluzione Meiji, il principale obie>vo del nuovo governo divenne la modernizzazione economica, considerata necessaria per mantenere lo status di nazione indipendente. Un diDuso e acceso sen5mento nazionalis5co incoraggiava inoltre aggressive poli5che d'intervento, messe in a/o da una capace burocrazia.

L'obie>vo esplicito della nuova classe dirigente diventava quindi innestare su una base solida un processo di catching up per "riprendere" l'Occidente: la nuova leadership dell'epoca Meiji me/eva in a/o a questo Cne una forte pressione sull'intera società per convincerla ad abbandonare la tradizione e raggiungere lo scopo.

L'impegno giapponese rivolto alla formazione di un capitale umano di alta qualità a/raverso la riforma e il potenziamento del sistema scolas5co o/enne risulta5 straordinari: nel 1875 meno del 30% dei bambini giapponesi aveva accesso alla scuola primaria; vent'anni dopo la percentuale era cresciuta Cno a superare il 60%, arrivando poi quasi al 100% negli anni preceden5 il primo con8i/o mondiale.

Nonostante la rilevanza di questo 8usso di tecnologie e conoscenze di importazione, il successo opera5vo di queste imprese di proprietà dello Stato fu limitato: gli "impian5 pilota" si rivelarono parzialmente ineMcien5, malamente ges55 e so/ou5lizza5. La loro reale funzione era però quella di promuovere la graduale diDusione della tecnologia di fron5era, in una situazione economica che scontava la totale assenza di inizia5ve private nei se/ori cita5.
Presero piede velocemente le inizia5ve private: durante l'ul5mo ventennio dell'O/ocento, quando il PIL giapponese cresceva del 4,3% annuo, la spesa pubblica totale segnava una crescita media annua del 4%. Questo ebbe come esito un incremento del capitale azionario intorno al 5 % annuo, mentre la produzione del se/ore minerario si a/estava a un indice di crescita superiore al 10% su base annua e quella industriale superava il 6%. Nell'industria meccanica e tessile si registravano indici di crescita a/orno al 10%, e una dimensione di sviluppo simile seguiva la bilancia commerciale.
Grazie alle commesse militari e all'incoraggiamento alla formazione di cartelli, gli anni fra le due guerre vedevano un ulteriore incremento di potenza dei se/ori ad alta intensità di capitale. Il loro apporto alla produzione totale del se/ore secondario cresceva infa> dal 34% all'inizio degli anni Trenta al 55% del 1937. Fra il 1915 e il 1940 il tasso di crescita annuale dello stock di capitale Csso si a/estava intorno al 7-8%, mentre il tasso di sviluppo dei se/ori chimico, meccanico e siderurgico toccava incremen5 percentuali annuali a due cifre.
I successi dell'inizia5va privata convinsero quindi il governo giapponese a ridurre il proprio impegno dire/o in alcuni se/ori dell'economia nazionale: sul Cnire del decennio 1880, dopo aver svolto un ruolo fondamentale nella modernizzazione industriale del Paese, lo Stato cominciò a vendere gli "impian5 pilota" agli imprenditori priva5 a prezzi e condizioni favorevoli.
Negli anni fra le due guerre gli zaibatsu si diDondevano nei se/ori ad alta intensità di capitale, come in quelli ad alta intensità di lavoro, nei servizi Cnanziari, nel se/ore bancario e in quello assicura5vo. La loro potenza in con5nua crescita era dimostrata dal fa/o che, alla vigilia del secondo con8i/o mondiale, ai cinque maggiori zaibatsu - Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda e, più tardi, Nissan - era riconducibile un terzo dell'intera produzione industriale giapponese, e più del 10% di tu/o il capitale inves5to nel Paese.
La house bank di ogni gruppo agiva sia come creditore sia come azionista, ma ogni is5tuto aveva anche un ruolo centrale di "stanza di compensazione", quando decideva come allocare le risorse in modo opportuno fra le varie società appartenen5 allo zaibatsu. L'evidenza del potere delle banche collegate ai maggiori gruppi, potere che andava ben al di là dei puri valori economici in gioco, si ebbe alla vigilia della seconda guerra mondiale: i tre quar5 di tu> i credi5 concessi in Giappone in quel periodo proveniva dalle qua/ro banche dei maggiori zaibatsu del Paese.

Gli zaibatsu svolsero indubbiamente una funzione cruciale nello sviluppo economico giapponese, ma non deve essere so/os5mato il contributo di altre inizia5ve imprenditoriali di piccole e medie dimensioni sparse in tu/o il Paese. La piccola azienda "imprenditoriale" era spesso a>va in se/ori con uno speciCco contenuto ar5gianale, come nella produzione delle macchine utensili e nei compar5 della meccanica leggera. Un esempio interessante è quello del distre/o Ota Ward, a sud di Tokio, che negli anni Trenta vedeva l'addensamento di un sistema di imprese specializzate nella meccanica Cne: nel corso del decennio l'area raggruppava più di duemila aziende, ognuna con meno di cinquanta dipenden5.

I grandi gruppi diversiCca5 giapponesi arrivarono presto a dotarsi delle gerarchie manageriali e delle stru/ure organizza5ve indispensabili per ges5re le loro a>vità sempre più complesse e decentrate. Ques5 ver5ci dirigen5 avevano alcuni tra> in comune con gli omologhi europei e statunitensi, ma le cara/eris5che di funzionamento erano diverse.

Nel periodo precedente il secondo con8i/o, la separazione fra proprietà e controllo all'interno dei grandi gruppi era realizzata a/raverso la nomina di un bantó, una sorta di general manager che tecnicamente non apparteneva alla famiglia proprietaria, ma le era legato da anni di dipendenza e da un vincolo speciale di fedeltà.

Parallelamente, la formazione di un proletariato industriale - un gruppo di lavoratori provenien5 in larga parte dalle campagne - poneva le compagnie di fronte al problema di mo5vare, disciplinare e ges5re una vasta forza lavoro. I modelli di paternalismo tradizionale che avevano regolato la società giapponese preindustriale enfa5zzavano i principi di anzianità, disciplina e rispe/o dell'autorità, ma anche in Giappone, come altrove, il processo d'industrializzazione erodeva la cultura paternalis5ca, incoraggiando i lavoratori a cercare risposte diverse.

I dirigen5 degli zaibatsu arrivarono quindi a promuovere la stabilità della manodopera occupata a/raverso programmi di welfare, assicurarono istruzione estesi anche alle famiglie dei lavoratori. I programmi di formazione interna e una stru/ura salariale basata su un sistema di premi lega5 alle performance e ai proC> permisero inCne ai manager di mo5vare la forza lavoro e garan5rne l'obbedienza all'impresa.

Nazionalismo, militarismo e crescita industriale fra le due guerre: il ruolo dello Stato

Se gli zaibatsu hanno rappresentato una componente decisiva nel deCnire la "via giapponese" alla modernizzazione industriale, nel corso degli anni Trenta l'accentuazione delle poli5che nazionalis5che ha avvicinato l'esercito ai ver5ci dei grandi gruppi industriali, in quanto maggiori beneCciari delle commesse militari statali.

Parallelamente, i manager dei maggiori zaibatsu erano impegna5 ad acquisire dall'estero le conoscenze tecnologiche più avanzate, ponendo par5colare a/enzione alle pra5che di migliorare la qualità e l'eMcienza dell'industria nazionale.

Il governo operava intanto a sostegno della modernizzazione tecnologica nazionale incanalando verso il sistema industriale le scoperte e le conoscenze sviluppate nei laboratori di ricerca statali.
Nel se/ore ele/rico due centri di ricerca - il primo pubblico e il secondo so/o il controllo dell'esercito e della marina - contribuirono con importan5 scoperte all'evoluzione tecnologica nei campi delle comunicazioni radio e radar.
Negli o/ant'anni trascorsi fra la Cne del plurisecolare isolamento del Paese e lo scoppio del secondo con8i/o mondiale il Giappone realizzò un processo di modernizzazione e operò con successo la transizione dalla prima alla seconda rivoluzione industriale. Inizialmente nazione periferica, fu capace di raggiungere lo status di potenza economica mondiale nella seconda metà del XX secolo, grazie, almeno in parte, alle originali tecniche organizza5ve e alla speciCca forma d'impresa ado/ate in questo periodo.
La stru/ura organizza5va e proprietaria degli zaibatsu ha assunto tra> unici: i grandi gruppi diversiCca5, responsabili di una quota considerevole dell'intera produzione industriale giapponese, erano governa5 da una classe di manager professionali tecnicamente all'avanguardia, capaci di pianiCcare e realizzare strategie a lungo termine des5nate a spingere al massimo ritmo lo sviluppo economico dell'intero Paese.
Il successo industriale e commerciale dell'inizia5va - che immediatamente prima della seconda guerra mondiale era stata riconver5ta alla produzione di automobili e cambiava il nome in Toyota - era fondato sull'accordo dell'impresa con lo zaibatsu Mitsui, che commercializzava su larga scala la sua produzione, mentre società minori appartenen5 allo stesso gruppo erano già da lungo tempo stabili azioniste della Toyota.
Parte V
Dal dopoguerra alla caduta del Muro L'età dello "spazio stre/o"
Dalla seconda guerra mondiale alla terza rivoluzione industriale
Lo scoppio della seconda guerra mondiale colse i Paesi più industrializza5 in una situazione contraddi/oria: ancora indeboli5 dalle conseguenze della grande depressione, cercavano contemporaneamente di incoraggiare i propri imprenditori a sfru/are tu> i vantaggi e le opportunità economiche generate dalle tecnologie, ormai mature, della seconda rivoluzione industriale.
Alla Cne del decennio 1930 i se/ori industriali capital intensive erano ormai presen5 in tu/o il mondo e contribuivano a sostenere la crescita del PIL di mol5 Paesi, anche se importan5 diDerenze nazionali ne cara/erizzavano la distribuzione e l'impa/o economico, come diverse erano le strategie e le stru/ure organizza5ve ado/ate da ogni azienda.
A par5re dagli anni Ven5, i dipar5men5 di R&S avevano supportato le strategie di diversiCcazione delle grandi imprese sviluppando nuove soluzioni tecnologiche e nuovi prodo>.

Dal punto di vista organizza5vo, questo incremento dell'a>vità di R&S portava alla sistema5zzazione del processo di innovazione. La pra5ca prevalente nei primi tempi, aMdata al caso e all'intuizione individuale, veniva progressivamente sos5tuita dalla ricerca colle>va, in un'evoluzione paragonabile a quella in a/o nelle fabbriche, dove il funzionamento della catena di montaggio richiedeva un sistema di regole, responsabilità deCnite e una gerarchia complessa e rigida.
La ricerca arrivava quindi ad assumere il cara/ere di risorsa strategica, sopra/u/o in quei se/ori che basavano il proprio sviluppo su una tecnologia soCs5cata. Il possesso delle più avanzate conoscenze scien5Cche e di una tecnologia superiore era fondamentale per la compe55vità sui merca5 interni e internazionali; per proteggere le loro conquiste di punta, le imprese si servivano di un sistema di breve>, e dalla validità di questa protezione dipendeva la loro capacità di produrre proC>.
Gli al5 cos5 di ricerca e sviluppo cominciarono quindi a incidere in maniera marcata sui budget di inves5mento delle imprese: questo poteva creare diMcoltà, in par5colare quando lo sviluppo di una nuova tecnologia implicava un'ampia ricerca di base, associata a un'elevata incertezza e a rendimen5 diDeri5 nel tempo.
Nelle nazioni guida della seconda rivoluzione industriale i centri di R&S delle maggiori imprese operavano come snodi di una rete votata al progresso tecnologico, che comprendeva sogge> diversi: le università private e i politecnici (a cui negli Sta5 Uni5 le grandi aziende des5navano consisten5 Cnanziamen5 per la ricerca di base), i laboratori ges55 e Cnanzia5 dire/amente dallo Stato, da is5tuzioni ad hoc, o dall'esercito. Il 8usso di invenzioni e innovazioni generato dal lavoro re5colare di tu> ques5 gruppi produceva una serie di eDe> di spill-over a beneCcio del se/ore industriale, che si avvantaggiava in questo modo della ripar5zione dei crescen5 cos5 della ricerca di base.
Le stesse grandi aziende Cnanziavano questa a>vità di ricerca di base, sia dire/amente sia a/raverso generose borse di studio. Accanto ai centri universitari e ai dipar5men5 aziendali operavano poi laboratori di ricerca priva5 e indipenden5, spesso fonda5 da ex docen5 universitari, che svolgevano a>vità di ricerca su commissione mantenendo legami stre> con la comunità accademica nazionale e internazionale.
Il Na5onal Research Council (NRC), un'is5tuzione pubblica in stre/o rapporto con gli ambien5 industriali, cominciò a operare alla Cne del 1916, poco prima dell'intervento statunitense nella guerra, con lo scopo di promuovere e organizzare la cooperazione fra diversi centri di ricerca, pubblici e priva5; fra il primo e il secondo con8i/o l'NRC si dedicò allo sviluppo di tecnologie nuove in ambi5 strategici come le telecomunicazioni e la raMnazione degli idrocarburi.

L'industria modellata dalla tecnologia: il ruolo della seconda guerra mondiale

Il funzionamento dei "sistemi nazionali dell'innovazione", progressivamente stru/ura5 nella prima metà degli anni Ven5, venne seriamente messo alla prova nel corso del secondo con8i/o mondiale.

Durante la guerra gli Sta5 Uni5 e la Germania furono così in condizione di procedere sulla via dell'avanzamento tecnologico in diversi se/ori della ricerca applicata all'ambito militare, tra cui il chimico, il farmaceu5co, quello del trasporto aereo, l'ele/ronico, e quelli vota5 allo studio dei "nuovi materiali", come le Cbre sinte5che e le materie plas5che.

Innovazioni simili potevano emergere indipendentemente l'una dall'altra in diversi Paesi, generando così un ampio ventaglio di alterna5ve tecnologiche; le più eMcien5 fra queste avrebbero poi avuto eDe> importan5 in guerra e anche nel dopoguerra, come nel caso della:

- tecnologia del radar: basata sull'impiego delle onde ele/romagne5che, questa era sviluppata a livello sperimentale negli anni fra le due guerre contemporaneamente nel Regno Unito, in Germania e negli Sta5 Uni5;
- i miglioramen5 e le applicazioni successive la rendevano quindi indispensabile nelle operazioni belliche.
- il motore jet era ogge/o di sperimentazioni tedesche e inglesi nei primi anni Trenta, e trovava inCne applicazione in eMcien5 proto5pi all'inizio degli anni Quaranta.

Nel periodo postbellico si intensiCcava la R&S in quegli ambi5 cara/erizza5 dalla big budget sia per il livello delle risorse umane e delle stru/ure di ricerca impegnate.

Nei se/ori della big science si imponeva una convergenza tra i programmi di ricerca lega5 alla spesa militare e quelli avvia5 dalle imprese private a Cni puramente commerciali, incoraggiando queste ul5me a des5nare risorse sempre più abbondan5 alla R&S.

Larga parte dell'ondata di innovazioni di prodo/o e di processo della seconda rivoluzione industriale aveva un comune denominatore nella scienza chimica, cui si potevano ricondurre le scoperte e le applicazioni nei se/ori chimico, farmaceu5co, della raMnazione, della produzione di bevande e alimentari e della siderurgia. Le nuove tecnologie sviluppate a livello industriale dal secondo dopoguerra - microele/ronica, internet, motori jet e trasporto aereo di massa, energia nucleare - hanno invece la loro base scien5Cca e di innovazione in processi Csici, e sono accomunate dallo sforzo di superare i preceden5 limi5 di spazio, tempo e materia.

La terza rivoluzione industriale ha visto la creazione di se/ori completamente nuovi e di nuove opportunità di mercato che hanno indo/o cambiamen5 radicali in tre ampi cluster di a>vità economica.

Il primo è quello delle comunicazioni, con l'aDermazione di internet e dei moderni sistemi di telecomunicazione. La diDusione dei personal computer su scala globale e i progressi

tecnologici nella telefonia Cssa e, più tardi, in quella mobile, con i telefoni cellulari, hanno quindi permesso la realizzazione di re5 di comunicazione di massa in cui la circolazione delle informazioni avviene alla massima velocità.
La seconda area riguarda invece i traspor5, dove il progresso è stato una risposta tecnologica dire/a alle necessità imposte durante il secondo con8i/o mondiale: aerei più grandi, più veloci, vennero allora costrui5 con materiali soCs5ca5 e totalmente nuovi, come il plexiglas, con motori jet alimenta5 da combus5bili speciali. Queste innovazioni trasformavano dopo la guerra anche l'aviazione civile, che, potendo contare sulla considerevole riduzione dei cos5 di trasporto, inaugurava l'era del trasporto aereo di massa.
La terza area di addensamento delle innovazioni tecnologiche della terza rivoluzione industriale è quella della Csica della materia. Le potenzialità ancora indeCnite delle applicazioni in questo campo si erano già concre5zzate nel Manha/an Project, con la produzione della bomba atomica. I programmi di ricerca per l'u5lizzo dell'energia atomica a Cni paciCci iniziavano, subito dopo la guerra, in tu/e le nazioni sviluppate: la sperimentazione nel se/ore nucleare e le possibilità di sfru/amento commerciale dell'energia derivata erano allora par5colarmente importan5 per quei Paesi industrializza5 che cominciavano a fronteggiare le prospe>ve di scarsità e i cos5 crescen5 delle fon5 energe5che tradizionali, il petrolio e il carbone.
An5cipando la crescita esponenziale della trasmissione dei da5 e via voce, il Bell System individuava la necessità di potenziare la tecnologia allora esistente, quasi al limite per quanto riguardava il carico di traMco negli Sta5 Uni5: il transistor rappresentava Cnalmente la soluzione al problema.
Shockley e il suo gruppo o/enevano il Nobel per la Csica nel 1956, per le applicazioni pra5che delle ricerche condo/e dai Bell Labs. La tecnologia dei semicondu/ori - immediatamente resa disponibile sul mercato dalla stessa AT&T - consentì quindi la sos5tuzione delle valvole e dei commutatori ele/romeccanici, rimuovendo la maggiore strozzatura all'espansione del sistema telefonico nazionale: questo avvenne alla Cne degli anni Cinquanta, proprio quando si era ormai reso necessario il miglioramento dell'eMcienza e della performance di una rete di telecomunicazione di dimensioni così vaste come quella americana.
I primi microchip, compos5 con germanio e cristalli di silicio - materiali semicondu/ori di corrente ele/rica -, venivano sviluppa5 all'inizio degli anni Cinquanta. A dieci anni di distanza questa innovazione era seguita dal microprocessore, proge/ato e prodo/o dalla Intel, una nuova impresa fondata da alcuni ex dipenden5 della Fairchild.
Nel 1955 circa il 40% della produzione di transistor era des5nata a scopi militari, con una tendenza in crescita, Cno ad arrivare al 50% nel 1960. L'espansione dei consumi priva5 superava solo in seguito la quota delle forniture pubbliche: alla Cne del decennio 1960 la percentuale des5nata alla Difesa era scesa a poco più di un terzo, e si tra/ava di un livello

comunque rilevante, considerato il fa/o che il governo federale Cnanziava la ricerca di base in questo campo, fra l'altro tramite i fondi eroga5 alla Na5onal Aeronau5cs Space Agency (NASA).

La realizzazione di microchip, microprocessori e memorie in grado di archiviare ed elaborare enormi quan5tà di informazioni, in tempi rido> e a cos5 unitari rapidamente decrescen5, era ormai la premessa indispensabile per lo sviluppo e la diDusione capillare dei personal computer, iniziata nei primi anni Se/anta.

Nell'ul5mo quarto del XX secolo si è assis5to a una nuova globalizzazione, tes5moniata innanzitu/o dall'incremento del volume e dell'intensità del commercio mondiale. Posto a 100 il valore dell'anno 2000, le importazioni e le esportazioni mondiali erano nel 1980 al livello di 30; poi, con rapida crescita, si a/estavano a 54 nel 1990 e a 85 nel 1995, per passare a oltre 160 nel 2005.

La maggiore quota di questo interscambio si svolgeva - e si svolge - fra i Paesi più
sviluppa5. Nelle aree economicamente avanzate la globalizzazione si è presentata come un processo veloce e rela5vamente lineare, che ha avuto come risultato un incremento impressionante del 8usso di inves5men5 esteri eDe/ua5 dalle maggiori imprese mondiali; queste, grazie alle nuove tecnologie, hanno o/enuto un sostanziale abbassamento dei cos5 di informazione e supervisione delle proprie controllate.

I merca5 Cnanziari rappresentano un'altra area in cui la combinazione di innovazioni is5tuzionali e nuove tecnologie ha avuto come eDe/o la crescita esponenziale del 8usso di risorse Cnanziarie disponibili livello globale per pres55 e inves5men5. Un fa/ore concomitante è stato inCne l'emergere di nuovi a/ori nell'ambito dell'intermediazione Cnanziaria, che hanno reso via via disponibili risorse sempre maggiori nelle grandi imprese mul5nazionali. Secondo le s5me della Organisa5on for Economie Coopera5on and Development (OECD), tra il 1990
e
il 2000 gli asset a disposizione degli inves5tori
is5tuzionali (fondi comuni, fondi pensione, compagnie assicura5ve, fra gli altri) a>vi negli Sta5 membri sono quasi triplica5, Cno a superare i 35 000 miliardi di dollari: un volume dieci volte superiore al livello raggiunto solo quindici anni prima.

L'intenso processo di globalizzazione esploso dopo il ciclo nega5vo degli anni Se/anta ha quindi provocato un radicale rimescolamento dello scenario compe55vo: imprese e imprenditori hanno subito notevoli pressioni, che hanno indo/o un'evoluzione delle strategie, delle stru/ure e delle performance organizza5ve.

Imprese e imprenditori nell'era dello "spazio stre/o"

Le nuove tecnologie della terza rivoluzione industriale hanno dato origine a una gamma diDerenziata di risposte imprenditoriali. Le aziende consolidate hanno dovuto rinnovare le loro strategie per riaDermare la posizione di 6rst mover, mentre si aprivano spazi e opportunità per nuove a>vità imprenditoriali e nuovi produ/ori di nicchia.

Nel se/ore dei mainframe prima, e dei personal computer in seguito il mercato era solo teoricamente globale, perché in pra5ca era controllato quasi totalmente dalle imprese statunitensi: fra le prime dieci comparivano le aziende leader nella produzione delle apparecchiature ele/riche ed ele/roniche come la General Electric, la AT&T e la Philco (ele/ronica di consumo); erano inoltre rappresentate tre società di punta nel se/ore delle macchine per uMcio, la Na5onal Cash Register (NCR), la Burroughs e l'IBM: quest'ul5ma aveva avviato un processo di diversiCcazione in seguito a un'azione legale an5trust, ma era evidente la con5guità fra la sua a>vità industriale nel comparto dell'elaborazione da5 e le nuove tecnologie informa5che.
L'IBM assumeva subito il ruolo di 6rst mover anche nel se/ore dei computer, grazie agli inves5men5 strategici opera5 a par5re dai primi anni Cinquanta in capitale umano e in ricerca e sviluppo, des5na5 sia alla proge/azione di nuovi computer sia alla realizzazione del linguaggio opera5vo necessario al loro funzionamento: il so]ware.
A sostegno dell'impresa e del suo CEO, James Watson, si adoperava indire/amente anche il governo statunitense, il quale, oltre a essere il maggior cliente, ne Cnanziava i programmi di ricerca e la sperimentazione dei nuovi prodo>, procurando in deCni5va all'IBM un vantaggio cos5tuito da solide barriere all'entrata in un mercato nuovo e prome/ente.
Nonostante la posizione dominante, l'IBM si trovava a contrastare la concorrenza nella fascia di mercato dei personal computer, in cui operavano alcune imprese specializzate, come la CDC e la Digital Equipement Corpora5on (DEC).
Nel 1963 l'IBM lanciava il System 360, dotato della nuova tecnologia dei microprocessori. Questa innovazione aveva richiesto un inves5mento enorme: in qua/ro anni l'assunzione di 60 000 nuovi dipenden5 (1000 impegna5 a tempo pieno nello sviluppo del so]ware) e la costruzione di cinque nuovi impian5, per un totale s5mato di circa 7 miliardi di dollari e perdite pesan5, Cno a quando, alla Cne degli anni Sessanta, il System 360 emergeva quale standard mondiale nel se/ore dei mainframe.
La Texas Instruments introduceva il circuito integrato alla Cne degli anni Cinquanta, dopo una lunga sequenza di inves5men5 in stru/ure produ>ve e commerciali. Iniziava quindi un processo di espansione internazionale che la portava al ruolo di maggior produ/ore mondiale di semicondu/ori - con quote di mercato oscillan5 fra l'I 1 e il 12% -, seguita dalla Motorola, che aveva ado/ato le stesse strategie espansive; la Fairchild andava invece incontro al fallimento, non riuscendo a trasformare un'azienda dall'impronta "imprenditoriale" (a guida carisma5ca e basata sull'eccellenza dei singoli) in un'organizzazione integrata.
Nel mercato internazionale dei semicondu/ori e dei circui5 integra5, i nuovi arriva5 capaci di operare inves5men5 su larga scala erano quindi in grado di eccellere, ma le tecnologie che rendevano possibili ques5 successi erano il fru/o di prove ed errori di cen5naia di piccole aziende, riunite in distre> tecnologici come quello della Silicon Valley, in California.

Gli impian5 di produzione dovevano infa> diventare sempre più grandi e costosi, e le economie di scala sempre più elevate, con il risultato di un crollo dei cos5 medi unitari che induceva un processo di concentrazione in tu/o il comparto e l'eliminazione dei produ/ori marginali e meno eMcien5. Nei primi anni Sessanta il prezzo medio di un circuito integrato era di circa 40 dollari, ma alla Cne del decennio non superava i 2 dollari. Nonostante le poli5che pubbliche di controllo delle forniture, i trenta produ/ori a>vi negli anni Sessanta nel cluster della Silicon Valley erano ormai rido> a se/e nel 1980.
L'introduzione delle nuove tecnologie cara/eris5che della terza rivoluzione industriale ha avuto un impa/o rilevante sulle strategie e sulle stru/ure delle imprese impegnate a sviluppare, promuovere e commercializzare i nuovi prodo> e servizi.
Gli inves5men5 in capitale intangibile, che in precedenza rientravano nelle a>vità di competenza della grande impresa integrata, ora diventavano vitali per tu/e le aziende che volessero operare nei nuovi merca5. Le maggiori aziende par5vano comunque in vantaggio, perché potevano contare su una consolidata pra5ca di ges5one delle competenze e delle capacità.
In un importante saggio dedicato al ruolo della grande impresa nel] sviluppo economico moderno, Alfred Chandler e Takashi Hikino hann so/olineato come una delle modalità con cui le imprese maggiori hann contribuito alla crescita delle economie contemporanee sia stata la lom abilità di funzionare come nodi centrali di una rete formata da piccole e medie imprese, una rete in con5nua espansione a seguito della globaliz zazione economica.
L'età dell'informa5ca e dell'innovazione digitale ha abbassato i cos5 di informazione, contribuendo alla formazione di network di produ/ori coordina5 da una grande impresa: un esempio signiCca5vo è rappresentato dall'industria farmaceu5ca dopo la svolta verso le biotecnologie, quando si è avviata una ristru/urazione del se/ore in direzione del decentramento delle unità produ>ve che fanno capo ai grandi gruppi, in un processo che ha avuto il suo picco intorno all'anno 2000.
Capitolo 14
L'egemonia americana e il suo declino
Quando ha termine il secondo con8i/o mondiale, il grande Paese d'oltreoceano era da diversi decenni la maggiore potenza economica del pianeta. Nessuno come gli Sta5 Uni5 aveva aDerrato le opportunità della seconda rivoluzione industriale, quel fascio di innovazioni aDermatesi sul Cnire dell'O/ocento, cara/erizzate da alta intensità di capitale, elevata applicazione d'energia, processo produ>vo con5nuo e veloce, fabbricazione per grandi lo>, e che, consentendo lo sfru/amento massiccio di economie di scala e di diversiCcazione, richiedevano l'approntamento di grandi impian5 e vaste organizzazioni.
Già all'inizio del XX secolo in America i se/ori centrali per lo sviluppo - la metallurgia, la meccanica, la chimica - erano domina5 dall'impresa di ampie dimensioni: un esito tu/'altro che scontato, come dimostrano i contemporanei insuccessi inglesi su questo terreno.

La "sCda" americana

I grandi sommovimen5 poli5ci ed economici della prima metà del XX secolo non misero in discussione la supremazia americana, che anzi venne poderosamente raDorzata dalla seconda guerra mondiale. L'industria non subì alcun danno dal con8i/o, e addiri/ura beneCciò di Cnanziamen5 statali senza preceden5 a sostegno della difesa nazionale, che s5molarono le produzioni già consolidate e si concre5zzarono anche in risorse per la ricerca - scienzia5 di prim'ordine giungevano negli Sta5 Uni5 da tu/o il mondo - e nella domanda di prodo> avanza5 nel campo del trasporto aereo, dell'ele/ronica, dei materiali sinte5ci, dei farmaci; si tra/ava di prodo> facilmente riconver5bili agli impieghi civili, come i milioni di uomini addestra5 alla disciplina e ai compi5 militari, per i quali del resto il governo predispose programmi di formazione professionale e di reinserimento.

Mentre Europa e Giappone, devasta5 dalla guerra, erano ancora aai> dalla penuria e dalla scarsità di beni di prima necessità, gli Sta5 Uni5 apparivano un paradiso del consumatore, raggiunto a/raverso modernissimi canali di distribuzione -il self-service, il deCni5va, all'inizio degli anni Sessanta erano pochi i se/ori nei quali gli Sta5 Uni5 non risultassero in posizione di prima Cla a livello mondiale.

Nei vent'anni successivi alla vi/oria nel con8i/o mondiale, era il clima di Cducia che pervadeva il Paese, un a/eggiamento che spingeva a nuove intraprese e al confronto con sCde rischiose. Sebbene il mercato interno fosse tanto vasto e dinamico da limitare l'internazionalizzazione delle imprese, non mancavano certo gli inves5men5 all'estero.

Spin5 dalla consapevolezza di una superiorità tecnica e organizza5va rispe/o alle altre nazioni che tentavano di ostacolarli con il protezionismo, e favori5 da una sicura egemonia culturale nel mondo occidentale - sempre più diDusi erano la comprensione e l'uso della lingua inglese -, gli inves5men5 esteri statunitensi raggiunsero una tale intensità dopo il 1960 da far parlare di "sCda americana".

Si veriCcarono quindi fusioni e acquisizioni prive di criteri razionali dal punto di vista industriale, mentre mutavano i sistemi ges5onali e di controllo e i rappor5 fra management e comunità Cnanziarie. C'erano anche altre ragioni che spingevano alla diversiCcazione non correlata. Dopo l'approvazione della legge Celler-Ke-fauver nel 1950, l'azione an5trust si era fa/a severa contro le operazioni di integrazione orizzontale e ver5cale, mentre la norma5va Cscale appariva più benevola verso merger (fusioni) e

Nel periodo fra il 1973 e il 1977 le operazioni di fusione e acquisizione che portavano a una diversiCcazione non correlata ammontavano addiri/ura alla metà del totale.

La parabola della conglomerata

Dall'ondata di fusioni e acquisizioni, la terza nella storia americana dop° quelle di inizio secolo e degli anni Ven5, emergeva un nuovo 5po d impresa, la conglomerata, che si dis5ngueva dalla mul5divisionale in quanto il suo tra/o dis5n5vo era quello di operare in

se/ori non correla5 tra loro. Nel solo 1968 tra fusioni e acquisizioni scomparvero negli Sta5 Uni5 4400 imprese, per un valore di 43 miliardi di dollari; gran parte di queste operazioni riguardava imprese che potevano essere deCnite conglomerate, come per esempio la Li/on Industries, che aveva Cnito per occuparsi contemporaneamente di macchine per uMcio, costruzioni navali ristoran5, cibi in scatola e consulenze ai governi per piani di sviluppo.
La Textron rappresentava un altro esempio signiCca5vo: iniziata la propria a>vità nel 1923 nel se/ore tessile, nel dopoguerra entrava in diversi se/ori tramite fusioni realizzate per lo più durante gli anni Cinquanta e Sessanta; nel 1963, dopo la dismissione delle a>vità tessili, il fa/urato della società consisteva per il 35% in prodo> aerospaziali, per il 20% in prodo> dell'industria meccanica pesante, per il 16% in prodo> di consumo, per il 17% in metalli e per il 12% in prodo> chimici per l'agricoltura.
Il grado di diversiCcazione raggiunto dalle aziende americane negli anni Cinquanta e Sessanta era tu/avia anomalo, in quanto derivava dalla straordinaria situazione economica degli Sta5 Uni5, la cui produzione industriale nel 1950 ammontava al 45% di quella mondiale, mentre negli anni Ven5 era stata pari al 25%, un livello vicino a quello a cui torneranno agli inizi del XXI secolo. La supremazia senza preceden5 nella Produzione economica internazionale perme/eva alle imprese americane di conseguire eleva5 proC>.
Molte aziende approC/arono della ricostruzione postbellica in Europa e in Giappone per espandersi sui merca5 esteri tra la Cne degli anni Quaranta e il decennio successivo. L'inves5mento in a>vità all'estero -re5 distribu5ve, magazzini, impian5 di assemblaggio e stabilimen5 industriali - prome/eva buoni proC> e crescita stabile. Non tu> i compar5 produ>vi, però, si prestavano a operazioni di internazionalizzazione, e anche le imprese che avevano trovato opportunità all'estero disponevano di altre opzioni per inves5re i propri u5li non distribui5.
Anche le società impegnate dell'industria aeronau5ca e spaziale, nonché l'industria ele/ronica che forniva loro i sistemi di guida e di controllo, si mossero nella stessa direzione. Esistevano tu/avia società che appartenevano a se/ori industriali maturi e per le quali non erano gius5Ccabili inves5men5 sui merca5 esteri o inizia5ve di ricerca e sviluppo di ampio respiro. Si tra/ava di imprese siderurgiche, chimiche, automobilis5che o a>ve nella produzione di beni di consumo standardizza5 con tecnologie tradizionali. Nel periodo di boom vissuto dagli Sta5 Uni5 nel dopoguerra, anche queste aziende fornitrici di prodo> di base riuscirono a realizzare buoni proC>, ma erano le prospe>ve future a preoccupare i loro ver5ci manageriali.
L'esperienza della Armco Steel, fondata nel 1900 e arrivata a essere una delle maggiori aziende siderurgiche a integrazione ver5cale degli Sta5 Uni5, è un esempio eloquente. La società aveva vissuto un periodo favorevole durante la guerra e nei primi anni del dopoguerra con la ricostruzione dei Paesi europei ma, alla Cne degli anni Cinquanta, il ciclo favorevole si era esaurito.

Con l'espansione dell'economia americana assicurazioni e Cnanza rappresentavano se/ori molto prome/en5, e la Armco estese i propri inves5men5 in altre aree Cnanziarie: alla Cne degli anni Sessanta la società eDe/uava il leasing di beni strumentali pesan5 quali macchinari, aeromobili, navi, materiali ferroviari, ed era entrata nel se/ore immobiliare, mentre alla Cne degli anni Se/anta il 40% del suo fa/urato era ormai estraneo all'a>vità siderurgica.
Naturalmente esistevano altri fa/ori stru/urali che favorivano lo sviluppo delle conglomerate. Uno di essi era, per esempio, l'aumento, avvenuto in maniera costante fra il dopoguerra e la Cne degli anni Sessanta della pressione Cscale sui proC> d'impresa: nel 1940 questa ammontava al 27 % sul totale, mentre nel 1969 era arrivata a sCorare il 53 %.
Fra le trasformazioni stru/urali che fornirono la base per l'espansione delle imprese conglomerate, una delle più rilevan5 fu una vera e propria rivoluzione avvenuta nel campo delle scienze manageriali, che trovava origine nell'applicazione di modelli matema5ci alle a>vità logis5che e militari durante la seconda guerra mondiale. I conce> e i metodi sviluppa5 durante il periodo bellico vennero infa> successivamente - ed entusias5camente - applica5 anche ai problemi ges5onali dell'economia civile.
Negli anni Cinquanta e Sessanta le conglomerate furono al centro di un diba>to - non sempre in termini posi5vi - sulla stampa specializzata.
Par5colarmente cri5cata era la trasformazione dei top execu□ve delle imprese conglomerate da responsabili a tu/o campo dell'eMcienza della produzione e della distribuzione dei beni fabbrica5, in uno o più se/ori correla5, in dirigen5 interessa5 esclusivamente ai ritorni Cnanziari che ci si poteva aspe/are dal capitale inves5to nelle diverse en5tà componen5 il complesso aziendale.
In aiuto dei sostenitori della conglomerata era poi la constatazione che, per il periodo 1958-1966, il nuovo modello di impresa sembrava vantare o>me prestazioni. Nell'arco di tale periodo, infa>, considerando un campione di 58 imprese mul□business, le performance della conglomerata erano state impressionan5: il fa/urato era cresciuto del 17,8%
an
nuo, più del doppio di quello medio delle imprese manifa/uriere statunitensi,
mentre i proC> erano cresciu5 del 10% annuo, contro il 6,7% medio delle imprese appartenen5 allo Standard and Poor's. In realtà, i
te
mpi d'oro non durarono a lungo.
I problemi maggiori furono individua5 nella stru/ura amministra5va sviluppata dal management delle conglomerate, assai diversa rispe/o a quella di una classica mul5divisionale. I top execu□ve infa> disponevano di una conoscenza piu/osto esigua delle imprese acquisite; queste avevano produzioni diversissime fra loro, tanto che il quar5er generale non riusciva a controllarle adeguatamente. Mentre le aziende diversiCcate in campi correla5 avevano sta7 centrali per funzioni cri5che come la Produzione, il Marke5ng e la Ricerca e Sviluppo, la conglomerata ne era priva.
Ma neanche le nuove metodologie potevano incorporare aspe> non quan5Ccabili della ges5one aziendale in un ambiente compe55vo, e cominciarono a registrarsi crescen5 livelli

d'ineMcienza nello svolgimento delle funzioni 5piche dell'alta direzione - il controllo, il coordinamento, l'allocazione delle risorse per lo sviluppo futuro -, che enfa5zzarono ulteriormente la separazione fra il ver5ce della conglomerata e il middle management delle divisioni, quello che comba/eva in prima linea per merca5 e proC>.
Grazie al vasto patrimonio breve/uale di cui godeva, costantemente incrementato dalle grandi stru/ure di ricerca interne, la RCA sfru/ava in pieno la domanda generata dalla seconda guerra mondiale, non tanto di prodo> già aDerma5, quanto di radar, sonar e altri congegni ele/ronici. Contemporaneamente l'azienda cominciava a diversiCcarsi con la produzione di altri 5pi di strumentazione ele/ronica, diventando altresì una 6rst moverne! nuovo mercato della televisione: prima sviluppava la tecnologia di riproduzione in bianco e nero e, in seguito, realizzava la prima televisione a colori.
Fra il 1968 e il 1974 la RCA acquisiva la Hertz (noleggio di autoveicoli), la Banquet (cibi congela5), la Coronet (tappe5), la casa editrice Random House, più altre aziende minori. Diventava così una conglomerata di grandi proporzioni - l'originale business ele/ronico valeva ora meno di un quarto del fa/urato totale - entrando tu/avia quasi immediatamente in una spirale o crisi industriale e Cnanziaria.
Il peso ormai insostenibile dell'indebitamento - 2,6 miliardi di dollari nel 1981 contro 1,1 miliardi nel 1975 - e il progressivo deterioramento della capacità della RCA di sviluppare e commercializzare con successo nuovi prodo> ele/ronici - il lancio delle audiocasse/e Stereo 8 e del videodisco si risolveva in un totale fallimento - portavano al collasso dell'azienda.
Finanzieri, banchieri e azionis5 avevano inizialmente tra/o proC/o dalle strategie irrazionali di diversiCcazione non correlate che avevano portato alla creazione delle conglomerate; le conseguenze delle loro scelte erano state in ul5ma analisi il peggioramento delle condizioni e delle prospe>ve a lungo termine delle imprese e delle industrie coinvolte. Le conglomerate non avevano fa/o registrare gli andamen5 posi5vi previs5 dai loro creatori, ed era ormai chiaro che erano diventate inges5bili per i loro stessi manager.
Nel 1982, per la prima volta in 44 anni, la Armco riportava una pesante perdita - 345 milioni di dollari, contro un proC/o di 294 milioni di dollari nel 1981 - e nel giro di un anno doveva ridurre del 23 % la forza lavoro, tagliare le spese del 50%, abbassare il dividendo del 55% e svendere impian5 per un valore superiore ai 500 milioni di dollari. Per sopravvivere, avviava un dras5co piano di ristru/urazione e "dimagrimento", completato solo nel corso degli anni Novanta, che portava l'azienda a vendere gli asset acquisi5 nel corso degli anni Cinquanta e Sessanta e a concentrarsi sul core business siderurgico, in par5colare sulla produzione di acciai speciali.
La ristru/urazione degli anni O/anta
La crisi della conglomerata portava all'inusitato fenomeno del disinves5mento. Se nel 1965 se ne aveva 1 ogni 11 merger, dieci anni dopo il rapporto era di 1 a 2. La compravendita di

aziende o delle loro maggiori divisioni divenne un business Corente, che, sperimentato inizialmente dagli industriali, avvantaggiava alla Cne sopra/u/o il mondo della Cnanza. La febbre dei takeover degli anni O/anta aveva fra le sue cause più rilevan5 la presenza di nuovi inves5tori is5tuzionali e dei loro manager.

DiversiCcazioni, disinves5men5, compravendita e mercato per il controllo delle corpora5on portavano a un notevole processo di ristru/urazione. Aziende e par5 di aziende venivano comprate, vendute, separate e ricombinate in modo impensabile in precedenza. Negli anni Se/anta, come si è visto questo fenomeno si era trado/o in un processo di "de-diversiCcazione" e di "de-conglomerazione" che riguardava sopra/u/o le società diversiCcate in se/ori non correla5, e veniva a/uato dal loro management, in cerca di cos5 minori e maggiori proC>.

Nel 1971 si registrava il primo deCcit commerciale del secolo. Venivano ora allo scoperto alcuni la5 deboli concernen5 il capitale umano. L'istruzione superiore, le università e le scuole più importan5 non avevano rivali al mondo, ma gravi problemi aaiggevano la base del sistema forma5vo. Scarsa era la specializzazione in discipline tecniche, carente la preparazione in matema5ca, nelle materie scien5Cche, nella conoscenza delle lingue straniere. Né esistevano buone scuole professionali, una lacuna che non era colmata dalla formazione aziendale, come in Giappone, o dalla lunga tradizione familiare, come in Italia.

Gli Sta5 Uni5 conservavano formidabili posizioni di forza in se/ori cruciali collega5 alla difesa, come l'aerospaziale, le telecomunicazioni, i computer, mentre la ricerca universitaria con5nuava a sfornare risulta5 eccezionali. Inoltre non tu> i rami dell'industria erano preda di irrazionali ristru/urazioni. Nella chimica, per esempio, imprese stagionate come la DuPont, la Union Carbide, la Dow Chemical, la Monsanto hanno riconCgurato organizzazioni e linee di prodo/o disincagliandosi dai compar5 di base (sopra/u/o la petrolchimica) e concentrandosi nelle specialità a più alto valore aggiunto - i farmaci, le biotecnologie, i materiali avanza5 -, spesso acquisendo aziende minori, pioniere in ques5 campi. In tal modo gli Sta5 Uni5 restavano esportatori nella chimica e riuscivano a resistere con successo all'intensiCcarsi della compe5zione internazionale.

Capitolo 15

L'Unione Sovie5ca: l'antagonista

Dal Medioevo al comunismo

L'Unione Sovie5ca, il gigantesco Stato erede dell'impero russo che emerse dalla rivoluzione dell'o/obre 1917, rappresentò la sCda più radicale a quel sistema capitalis5co basato essenzialmente sulla proprietà privata dei mezzi di produzione e sul mercato, all'interno del quale abbiamo considerato sino a ora l'evoluzione della nostra unità d'analisi che è l'impresa. Lenin, il fondatore dello Stato sovie5co, e i suoi seguaci bolscevichi intendevano concre5zzare le teorie di Karl Marx e Friedrich Engels, che vedevano nel capitalismo sfru/amento, disordine, impossibilità - da5 i rappor5 sociali - di sviluppare le potenzialità della tecnologia.

Il candidato ideale per questo paradiso in terra era l'Inghilterra, "oMcina del mondo" di metà O/ocento, o la Germania post-bismarkiana o, ancora, gli Sta5 Uni5 del big business. Lo stesso Marx, però, aveva preso in considerazione la Russia zarista come un possibile candidato a questa tracimazione verso il comunismo.
Il capitalismo era ormai un sistema mondiale: se si fosse veriCcata la rivoluzione proletaria nel cuore del sistema, in Inghilterra, nell'Europa centro-occidentale, o negli Sta5 Uni5, la Russia zarista sarebbe rapidamente passata dal Medioevo feudale alla più avanzata forma della modernità. Lenin era un fedele seguace di questa visione, tant'è vero che aDermava che il socialismo - an5camera del comunismo, una fase nella quale a ciascuno è dato secondo il suo lavoro - era composto da due metà: quella poli5ca in Russia, dopo la presa del potere, e quella economica in Germania.
Nel 1919, ancora prima della nascita dell'Unione delle Repubbliche Socialiste Sovie5che, che è del 1922, veniva fondato il Komintern, ovvero l'Internazionale Comunista, come strumento per la rivoluzione mondiale. In eDe>, tenta5vi rivoluzionari si registravano in quel periodo in tu/a Europa, in Ungheria, in Germania, in Italia, mentre l'Armata Rossa giungeva Cno alle porte di Varsavia; ma, in Occidente, la rivoluzione non si aDermava, e l'obie>vo era rimandato a tempi lunghi.
Si ebbe un ritorno, almeno sul versante economico: la NEP si basava infa> sulla cosidde/a "imposta in natura", per la quale ai contadini non veniva più requisito tu/o il prodo/o, tolto lo stre/o indispensabile per sopravvivere, ma, una volta pagata una tassa, o in natura o in danaro, tu/o u resto rimaneva disponibile per il libero commercio.
Egualmente si tollerava l'inizia5va della piccola impresa nell'industria nel commercio, mentre la grande impresa industriale era governata da trust, ovvero, un insieme di imprese aggregate per se/ore e per vicinanza
e0
sraCca. I trust, del resto, esistevano già nella Russia
zarista di inizio secolo, un Paese che poteva vantare un elevato livello di concentrazione industriale, se nel 1910 gli impian5 con oltre 500 adde> impiegavano quasi il 55% della forza lavoro industriale, contro poco più del 30% negli Sta5 Uni5. Nella Russia zarista i trust si concentravano nella vendita di diversi prodo>, dividendosi quindi i proC> di tale a>vità.
Nei trust era collocato il meglio delle capacità tecniche dell'ex impero russo, tanto che, a/orno al 1925, essi incidevano per l'80% della produzione industriale lorda. Pur essendo di proprietà dello Stato, avevano lo scopo di realizzare proC>, un obie>vo che il management poteva conseguire Cssando liberamente i prezzi (tranne che per le commesse dello Stato), anche quello del lavoro, che era il risultato della contra/azione con i sindaca5.
Tu/avia, in confronto alle organizzazioni capitalis5che, i trust presentavano due limi5 precisi.
La prima era quella di Lev Trotzkij, un leader che quasi eguagliava Lenin per il pres5gio che gli derivava dalle do5 intelle/uali e dalle capacità concrete (era stato il fondatore dell'Armata Rossa).

Trotzkij sosteneva la necessità della rivoluzione permanente, ovvero un con8i/o con5nuo con il mondo capitalis5co; questa prospe>va, alla metà degli anni Ven5, appariva priva di realismo, sia per i rappor5 di forza a livello internazionale sia per le condizioni del Par5to, ripiegato su ques5oni interne.
La seconda posizione aveva l'esponente di maggior spicco in Nicolai Bukarin, come Trotzkij un brillante intelle/uale; ques5 sviluppava le concezioni dell'ul5mo Lenin, il quale, da buon marxista, sosteneva l'impossibilità per la Russia di entrare da sola nello stadio del comunismo preconizzato da Marx in assenza di uno sviluppo capitalis5co.
Quella di Stalin, la terza posizione che spazzerà via le altre due, e che impronterà tu/a la successiva storia dell'Unione Sovie5ca, comprendeva lucidamente i limi5 dei suoi rivali. Era d'accordo con Trotzkij sul fa/o che il confronto cruento con il mondo capitalis5co fosse inevitabile, ma riteneva che l'Unione Sovie5ca avrebbe potuto aDrontarlo solo quando fosse stata un Paese industrializzato, militarmente forte. Per questo era necessario il sacriCcio dell'agricoltura, i cui prezzi dovevano essere tenu5 ar5Ccialmente bassi nel confronto con quelli dei prodo> industriali. Un obie>vo del genere poteva realizzarsi solo eliminando qualsiasi forma di capitalismo nelle campagne.
La di/atura del Piano
Il Piano (Gosplan) si collocava al massimo livello di governo ed era simile a un gigantesco uMcio centrale di un'impresa mul5unitaria. Coadiuvato dai diversi ministeri che si occupavano dei se/ori industriali, stabiliva che cosa produrre, in quali quan5tà, con quali cara/eris5che tecnologiche, in quali localizzazioni, a quali prezzi, a quali salari e quindi, in deCni5va, determinava la produzione complessiva e le linee di inves5mento. Le imprese, riunite in unità amministra5ve di produzione territoriale (dlavk), non dovevano più concentrarsi sui proC>, ma solo sulla realizzazione delle quan5tà produ>ve stabilite dal Gosplan.
Dei tre livelli del management 5pici di un'impresa occidentale, l'im-presa sovie5ca poteva contare solo sul lower. Il middle e il top management erano fuori di essa, operando il primo nei dipar5men5 funzionali, il secondo nel Gosplan. Una conseguenza di tale asse/o era la 8uidità del-1 impresa in Unione Sovie5ca. Essa, infa>, poteva essere chiusa o riaggregata ad altre en5tà aziendali come avveniva nell'economia capitalis5ca Per un'unità opera5va all'interno di un'impresa privata. Tu/o ciò era un serio ostacolo all'acquisizione di quelle capacità organizza5ve che cos5tuiscono la forza delle imprese nelle economie di mercato.
L'economia di Piano riusciva anche a procurare un certo limitato benessere ai ci/adini sovie5ci, con la diDusione di beni di consumo durevole. Diventava evidente, però, che un sistema cosi rigido, se funzionava eMcacemente per un grande balzo in avan5 o per obie>vi eccezionali, appariva inada/o a un progresso con5nuo ed equilibrato fra i diversi se/ori, sia quelli pesan5 sia quelli dedica5 al consumo diDuso. Con par5colare chiarezza emergeva poi il limite di un'impresa priva di capacità decisorie. Dopo la scomparsa di Stalin

e con l'ascesa al potere di Chruscév veniva compiuto un tenta5vo di limitare la forte centralizzazione delle decisioni e della supervisione dell'a>vità economica. Venivano quindi soppressi i ministeri a cui facevano capo i vari se/ori industriali e sos5tui5 da organizzazioni territoriali di ges5one industriale (sovnarkhozy).
Anche le "associazioni per la produzione", tu/avia, presentavano cara/eris5che che le diDerenziavano dalle imprese occidentali e che cos5tuivano un limite sulla via dell'eMcienza. Esse, infa>, con5nuavano a detenere una scarsa capacità decisionale per ciò che concerneva i salari, le assunzioni e i licenziamen5, e anche per la des5nazione degli inves5men5. In realtà, i dipar5men5 funzionali del Gosplan - il Gossnab e il Gostekhnika, che si occupavano della fornitura alle imprese e della congruenza tecnologica dei prodo> Cni5; il Goss-komtsen, che stabiliva il prezzo delle merci; il Gosskomtrud, che sovrain-tendeva alle condizioni e alla remunerazione del lavoro; il Gosstandard, che, invece, si dedicava al controllo della qualità e della standardizzazione dei prodo> - conservavano tu/o il loro potere. Si creava quindi una forte contraddizione fra questa sovrastru/ura nazionale e le esigenze delle nuove organizzazioni.
In un brillante saggio sull'evoluzione del sistema sovie5co, l'economista russo Andrei Yudanov, so/olineava il fa/o che in Unione Sovie5ca non mancava la grande impresa, per quanto, come si è visto, rido/a sopra/u/o alle dimensioni della fabbrica. Ciò che era totalmente assente, rilevava lo studioso, era una «comunità naturale» di imprese, le quali, perseguendo strategie compe55ve diverse, avevano creato la solidità del tessuto economico nelle realtà produ>ve dell'Occidente. Yudanov ci ricordava che in medicina le patologie possono essere classiCcate come morfologiche o funzionali.
In Occidente possiamo individuare qua/ro principali 5pi di strategia:
1) la strategia che punta sul volume, ovvero che si concentra sui prodo> standardizza5 di massa, e il cui obie>vo è di a/rarre i consumatori con una giusta combinazione qualità/prezzo;
2) la strategia di nicchia, la cui forza deriva dal fa/o che una fascia, per quanto limitata, di consumatori, ri5ene determinate merci indispensabili. Ci si concentra, quindi, su un piccolo segmento del mercato, al quale si tende ad assicurare la maggior quota possibile di prodo/o;
3) la strategia personalizzata, che si ada/a a una produzione su piccola scala, non specializzata, e mira a soddisfare qualunque richiesta del mercato, che, di solito, è un mercato locale. Questa strategia richiede imprese dotate di grande 8essibilità, determinate a o/enere il più elevato margine di proC/o possibile;
4) la strategia che ha come obie>vo l'introduzione sul mercato di radicali innovazioni. È un orientamento ad alto rischio, e richiede anch'esso una specializzazione.
Prendiamo il caso di una delle imprese emblema5che dei nostri giorni, Mac Donald's ai suoi inizi. Il celebre venditore di hamburger aveva bisogno di un 5po par5colare di cheddar di quelle dimensioni le quan5tà richieste da Mac Donald's erano troppo limitate. Rapidamente Mac Donald's trovava in un'azienda del Wisconsin, la Schreiber, l'impresa di

nicchia in grado di fornire, con notevole proC/o, il formaggio per i suoi famosi cheese
L'innovatore nella grande impresa è persona "non grata". Questo avveniva puntualmente anche in Unione Sovie5ca, dove il burocrate, diMdente nei confron5 di nuovi metodi produ>vi o di nuovi prodo>, face5 per mol5 versi, gli interessi della sua azienda. Nei Paesi occidentali, Però, grazie a forme di venture capital, erano presen5 piccole imprese esploratrici, che dimostravano la possibilità di commercializzare nuovi prodo>: in seguito esse stesse, grazie al successo o/enuto sul mercato, acquisivano dimensioni adeguate per la produzione di massa, oppure venivano rilevate da grandi compagnie dotate delle stru/ure e delle risorse necessarie per fabbricare su larga scala i beni "sperimenta5" dalle prime.
Il dato di fondo nella storia delle imprese sovie5che, tu/avia, è la rigidità del Piano; i meccanismi di promozione dell'economia messi in a/o in questo quadro si sono rivela5 di grande eMcacia nelle fasi eccezionali di industrializzazione forzata o di guerra patrio>ca. In queste fasi, oltretu/o, il regime poli5co totalitario godeva, nonostante la generalizzata e atroce opera di repressione, di un diDuso consenso, garantendo, per esempio, una forte mobilità sociale. Figli di operai e di contadini si laureavano in legge, come Gorbaciov, o diventavano ingegneri, come Breznev e Kosygin. Ma, a lungo andare, nei momen5 in cui l'economia non era chiamata a una straordinaria mobilitazione, l'"is5tuzione Piano" si rivelava ne/amente inferiore ah""is5tuzione Mercato".
La Cne dell'Unione Sovie5ca è contrassegnata da risvol5 che hanno connotazioni fra l'assurdo e il ridicolo, ma che sono, sopra/u/o, tragici. L'aspe/o ridicolo riguardava, per esempio, i tan5 dire/ori di stabilimento che pretendevano il premio di produzione perché avevano raggiunto le quan5tà stabilite, a prescindere dalle cara/eris5che e dalla qualità dei beni prodo>. Al responsabile di un calzaturiCcio, per esempio, non importava nulla di aver fabbricato migliaia di paia di scarpe da donna con il tacco nella parte anteriore...
L'aspe/o tragico riguarda invece i gulag e il ferreo controllo sulla società operato dalle diverse polizie segrete: la CEKA, poi la GPU, inCne il KGB. Queste forme di ges5one
terroris5ca del potere appaiono inevitabili in una società nella quale è lo Stato, unico datore di lavoro, a decidere dei bisogni dei ci/adini. Si avverava inCne la profezia di Plekhanov, il marxista ortodosso che, all'inizio del secolo, polemizzava con Lenin, rimproverandogli di voler costruire, nelle concrete condizioni socio-economiche russe, non già il socialismo, ma «un impero Inca».
Capitolo 16
Il Giappone: lo sCdante

Nei decenni intercorsi fra la Cne dell'isolamento economico, alla metà dell'O/ocento, e il secondo con8i/o mondiale, il Giappone aveva conosciuto un notevole processo di maturazione industriale, culminato con l'ingresso nei principali se/ori della seconda rivoluzione industriale. La nazione asia5ca era riuscita così a imboccare con successo un percorso di rapidissima modernizzazione sociale ed economica, che, tu/avia, alla vigilia della guerra, non si è ancora dimostrata suMciente per colmare interamente il gap nei confron5 dell'Europa e degli Sta5 Uni5, dovuto al ritardo con cui il Giappone aveva mosso i primi passi verso l'industrializzazione.

Il periodo precedente non è privo tu/avia di eredità signiCca5ve. In alcuni compar5 dell'industria come la meccanica pesante e l'ele/romeccanica erano sorte aziende che integravano produzione e distribuzione alla maniera americana. I due elemen5 più importan5, come si è visto in pre-faenza, erano però la presenza di grandi gruppi che riunivano al proprio eterno a>vità commerciali, industriali, Cnanziarie (gli zaibatsu).

L'interven5smo dello Stato si manifestava con par5colare vigore, negli anni fra le due guerre, in un clima di bellicoso nazionalismo, sia a/raverso l'emanazione di una C/a rete di norme per il controllo e la regolamentazione dell'a>vità industriale, sia con la creazione di nuove is5tuzioni, la più importante delle quali fu il Ministero del commercio e dell'industria: fondato nel 1925, nel secondo dopoguerra si trasformava nel Ministero dell'industria e del commercio internazionale (generalmente noto con la sigla MITI).

L'evoluzione dei gruppi di imprese in Giappone: dagli zaibatsu ai keiretsu

Dopo il 1945 gli zaibatsu venivano sciol5 dal Comando alleato come misura di "democra5zzazione economica"; nel sistema delle imprese giaP' ponesi, però, il modo di operare per "gruppi" da parte di aziende scarsamente legate da vincoli formali rimase inta/o. Nei decenni successivi alla seconda guerra mondiale si aDermavano così due nuove forme di organizzazione, che si diDerenziavano a seconda della direzione - orizzontale o ver5cale - in cui si instauravano i legami fra le imprese appartenen5 ai gruppo, ma che Cnirono per essere accomunate dal nome: keiretsu (le/eralmente "liguaggi").

Oltre al possesso azionario dire/o della famiglia e della società Cnanziaria al ver5ce, lo scambio di partecipazioni tra le imprese sussidiarie perme/eva di controllare la quota di maggioranza all'interno del gruppo. Lo scioglimento degli zaibatsu portava all'eliminazione del sistema di controllo incentrato sulle holding Cnanziarie e all'estromissione delle famiglie fondatrici a/raverso il trasferimento coa/o e la vendita sul mercato delle loro azioni.

Si cercò quindi di non contrastarne troppo aspramente le tradizioni: venne per esempio soppressa la legge an5monopoli emanata nel 1947 per proibire il possesso di pacche> azionari da parte delle imprese, e di conseguenza eliminare il meccanismo a partecipazioni incrociate.

Questa era l'origine dei tre principali keiretsu orizzontali ancora oggi esisten5: Mitsubishi, Mitsui e Sumitomo. In essi, alla stru/ura ver5cale si sos5tuiva una stru/ura orizzontale in cui i legami tra le società del gruppo si mantenevano non solo tramite la rete di

partecipazioni azionarie, ma anche a/raverso l'integrazione dei gruppi dirigen5, i pres55 infragruppo e le stru/ure di coordinamento, quali le riunioni periodiche del "Club dei presiden5" delle maggiori società del gruppo.
La presenza di una stru/ura proprietaria frazionata tra un numero elevato di azionis5, e in assenza di una forma permanente di controllo centrale, ogni inves5tore poteva avere un incen5vo elevato a deviare dall'accordo di cooperazione reciproca. Se nei kinyuu keiretsu ciò non avveniva, lo si doveva all'esistenza di un rapporto Cduciario che derivava non solo dallo scambio di partecipazioni azionarie, ma anche dall'esistenza di una C/a rete di relazioni Cnanziarie, commerciali e personali. Oltre alla rete di partecipazioni azionarie, ogni gruppo era infa> cara/erizzato dall'indebitamento delle imprese nei confron5 delle is5tuzioni Cnanziarie aMliate, da transazioni commerciali interne e dallo scambio reciproco di dirigen5 fra le diverse società.
L'importanza della banca di riferimento era inoltre esaltata dal ruolo propulsivo giocato da alcune di queste is5tuzioni Cnanziarie nella nascita, tra la Cne degli anni Sessanta e l'inizio degli anni Se/anta, di keiretsu di
n
uova formazione, che rappresentavano una soluzione di
con5nuità rice/o ai vecchi zaibatsu. I più importan5 fra ques5 "nuovi" keiretsu orizzontali - i gruppi Fuyo, Sanwa e Dai-Ichi - nascevano infa> tu> su inizia5va di una banca, che inizialmente spingeva un gruppo d'imprese ad aggregarsi e in seguito assumeva il ruolo di
Le partecipazioni incrociate e le altre forme d'interdipendenza fra l
e
imprese non solo
assicuravano alle imprese stesse la protezione da eventuali acquisizioni os5li, ma garan5vano anche l'autonomia del management nei confron5 degli azionis5 e la stabilità dell'organizzazione gerarchica interna. La legge giapponese, sulla falsariga delle altre legislazioni societarie, assegnava il potere di nomina dei membri del Consiglio di amministrazione - il più alto organo dire>vo dell'impresa - all'assemblea generale degli azionis5; nelle imprese, però, e in par5colare nelle imprese aMliate ai kinyuu keiretsu, i membri del consiglio di amministrazione non erano indica5 dagli azionis5, ma venivano scel5 fra i ranghi del management e coopta5 nell'organo dire>vo dai membri del consiglio stesso.
Nell'impresa giapponese la responsabilità del management nei confron5 degli azionis5 era di conseguenza limitata dal fa/o che ques5 ul5mi non avevano una reale capacità di in8uenzare la nomina dei ver5ci aziendali.
Di conseguenza chi controllava l'impresa non era l'azionista, ma l'insieme dei dipenden5, ossia di tu> coloro che - al momento in cui entravano in azienda - assumevano l'impegno di dedicare tu/a la loro vita lavora5va alla stessa società. La ClosoCa dell'"impiego a vita" ha dominato il modello giapponese di organizzazione del lavoro e ges5one delle relazioni indù striali per lo meno Cno all'inizio degli anni Novanta, quando l'entrata de Paese in una spirale di serie diMcoltà economiche ha progressivamente minato la sostenibilità di tale modello da parte delle imprese. In cambio della garanzia di una rela5va stabilità dell'impiego - se un'impresa del gruppo era in diMcoltà poteva trasferire i lavoratori in

esubero a una società aMliata -, e di beneCci, crescen5 nel tempo, in termini di welfare, eroga5 a livello aziendale ed estesi alle famiglie dei dipenden5, le imprese appartenen5 ai mo5vata: uno dei segre5 del successo dell'industria giapponese nell'arena della compe5zione mondiale.

Un'ulteriore tes5monianza di come l'a>tudine del capitalismo giapponese a operare per gruppi non sia sfociata, come ci si potrebbe aspe/are, in comportamen5 collusivi e in un soDocamento della concorrenza, nra che al contrario abbia Cnito per rivelarsi in alcuni casi un formidabile strumento per aumentare l'eMcienza e la compe55vità dell'impresa, è forata dal secondo 5po di organizzazione di gruppi d'imprese sviluppatosi in Giappone durante gli anni Cinquanta e Sessanta: i cosidde> kigyoo keiretsu.

Ques5 ul5mi erano raggruppamen5 ver5cali d'imprese forma5 da una società capogruppo - in genere una grande impresa manifa/uriera e da decine, e a volte anche cen5naia, di società collegate, che operano come fornitori della gran parte dei componen5 e dei semilavora5; i legami fra l'impresa capogruppo e le imprese fornitrici erano quindi sostanzia5 da relazioni commerciali consolidate e, in diversi casi, dallo scambio di partecipazioni azionarie.

I gruppi ver5cali: il caso della Toyota Motors

L'esempio più radicale di una strategia buy, 5pica dell'industria automobilis5ca giapponese, contrapposta a una make, è concordemente iden5Ccato nella Toyota Motors, che comprava da altre aziende - so/o forma di par5 meccaniche, componen5s5ca e servizi vari - circa l'80% del valore Cnale delle proprie automobili.

Il segreto della Toyota era rappresentato dalla vas5ssima rete di imprese collegate, riunite nell'associazione dei fornitori che faceva capo alla Toyota stessa: alla Cne degli anni Se/anta si contavano 168 fornitori di primo livello, che interagivano dire/amente con la società principale, 5437 fornitori di secondo livello, che producevano componen5 per i fornitori di primo livello, e 41 703 fornitori di terzo livello - in gran parte piccole imprese a conduzione familiare -, che rifornivano i produ/ori di secondo livello.

La mancanza di accordi a lungo termine non comportava nessun rischio per la Toyota, e rappresentava al contrario una fonte di notevoli vantaggi: gli aumen5 del costo del lavoro e delle materie prime erano a carico dei fornitori, mentre esisteva un accordo implicito che prevedeva una diminuzione progressiva, nel tempo, dei prezzi che la società principale doveva pagare per i propri acquis5. Come se ciò non bastasse, il controllo qualità spe/ava interamente ai fornitori: la Toyota infa> non ispezionava le par5 e i componen5 acquista5.

I fornitori non solo comba/evano per restare nella "famiglia", ma lo/avano allo spasimo per scalare la gerarchia. C'era infa> una fondamente dis5nzione tra i fornitori che producevano su ordinazione, in base ai Proge> e alle speciCche fornite dalla Toyota Motors, e quelli dota5 di know-how nel design e nella produzione, che erano in grado di

prender? un'idea dalla Toyota per poi proge/are e avviare la produzione di corrisponen5 in proprio.
Sarebbe tu/avia un errore pensare a un equilibrio di potere fra la società principale e i fornitori. Dal punto di vista dell'impresa produ/rice di automobili esistevano sempre fon5 di approvvigionamento alterna5ve, e l'assemblatore Cnale determinava quali e quan5 componen5 erano necessari, e in quali tempi. Ciò nonostante, i fornitori godevano di vantaggi non trascurabili: un minor costo del lavoro, una maggiore produ>vità nelle fasi specializzate del ciclo di fabbricazione di loro per5nenza, gerarchie manageriali più rido/e e meno sogge/e a sclero5zzarsi nel formalismo burocra5co.
Lo Stato giapponense ha svolto un ruolo molto importante e posi5vo per il mantenimento e l'incremento della capacità compe55va di mol5 se/ori dell'industria giapponese, essenzialmente quelli orienta5 all'esportazione. L'opera del MITI, grazie a un'a/enta analisi degli errori commessi in passato e quindi all'adozione di criteri opera5vi più sele>vi, ha registrato successi tali da farne un esempio a livello mondiale. Il caso più importante d'interazione posi5va tra il Ministero e le imprese è probabilmente dato dalla grandiosa crescita del se/ore siderurgico.
Nel dopoguerra l'obie>vo primario del MITI era o/enere valuta straniera per Cnanziare la ricostruzione di un Paese Cno a quel momento del tu/o dipendente dall'estero. In questa prospe>va, l'acciaio era considerato un prodo/o strategico, perché in grado di fornire un valore aggiunto maggiore rispe/o a quelli tradizionalmente des5na5 alle esportazioni, come i prodo> tessili.
Il MITI modiCcava sostanzialmente il quadro economico in base al quale i manager dell'industria dell'acciaio giapponese erano chiama5 a compiere le proprie scelte d'inves5mento. I passi principali che portarono all'a/uazione della strategia furono tre. In primo luogo, il protezionismo più rigoroso: le importazioni venivano vietate, in quanto avrebbero causato un calo dei prezzi interni e una so/ou5lizzazione degli impian5 In secondo luogo veniva disegnato un sistema di sostegno dei prezzi, che liberava le aziende dai pericolosi eDe> delle 8u/uazioni economiche. InCne, e questo probabilmente era lo strumento di poli5ca industriale più innova5vo fra quelli messi a punto dai burocra5 governa5vi, il MITI costruiva un sistema che legava i permessi di ampliare la capacità produ>va delle imprese ai risulta5 o/enu5 in passato.
Il controllo del MITI sulle decisioni d'inves5mento delle imprese siderurgiche era for5ssimo e tale rimaneva almeno Cno agli anni Sessanta, grazie alla par5colare poli5ca delle sovvenzioni statali. Gli inves5men5 in nuova capacità produ>va dovevano infa> essere a/entamente coordina5 e pianiCca5 in base all'andamento della domanda interna e mondiale.
L'obie>vo immediato delle imprese diventava così non più il proC/o a breve termine, bensì la produ>vità nel lungo periodo.

Il MITI aveva quindi creato un par5colare ambiente economico, e le sue "raccomandazioni", per quanto non vincolan5, Cnivano quasi sempre per rappresentare la sola alterna5va pra5cabile. Infa>, dato l'ambiente in cui si trovavano a operare, l'unico comportamento razionale per i manager era quello di un inves5mento con5nuo in successive modernizzazioni, al Cne di mantenere la quota di mercato, nonché la posizione occupata dalle proprie imprese all'interno dell'industria siderurgica nazionale.
A diDerenza delle imprese del mondo occidentale alle prese conio stesso dilemma, le aziende giapponesi decidevano di smantellare impian5 e macchinari appena acquista5 e di sos5tuirli con versioni più moderne. Nel 1960, per esempio, l'industria siderurgica giapponese aveva in dotazione 150 forni Mar5n-Siemens, più di metà dei quali costrui5 dopo il 1950. Nel 1980 tu> i forni Mar5n-Siemens del Giappone erano sta5 sos5tui5 con i più moderni e più eMcien5 forni a ossigeno. Nel caso della Kawasaki, questo aveva comportato la demolizione di sei enormi forni costrui5 solo pochi anni prima, fra il 1952 e il 1961; già nel 1964 l'azienda iniziava a smantellarli e a sos5tuirli con nuovi forni a ossigeno.
Nel 1943 il Giappone produceva 8,5 milioni di tonnellate di acciaio, gli Sta5 Uni5 89. Quarant'anni più tardi i due Paesi erano alla pari, con 115 milioni di tonnellate annue, ma gli Sta5 Uni5 importavano il 20% del loro fabbisogno interno, mentre il Giappone, grazie alle dimensioni delle unità produ>ve consen5vano i cos5 minori al mondo, esportava più di 22 milioni di tonnellate di acciaio.
Nei fa> è possibile concludere che, al pari di quello americano, il capitalismo giapponese della seconda metà del Novecento può essere deCnito manageriale e compe55vo. L'economia del Paese, nelle sue componen5 più dinamiche, è stata contrassegnata da una vivacissima concorrenza, tanto che in diversi se/ori cruciali era diMcile rilevare il predominio di una o due imprese. Alimento decisivo della compe5zione era un mercato interno vasto - che raggiungeva i 120 milioni di abitan5 all'inizio degli anni O/anta - culturalmente omogeneo, cara/erizzato dalla mentalità "abba> e ricostruisci"; un mercato in rapida e con5nua crescita nel ventennio successivo al 1950, proprio mentre altri merca5 nazionali tendevano a stabilizzarsi.
La spinta potente alla crescita traeva origine, oltre che dalle condizioni esterne, da un clima di grande coesione all'interno delle imprese, un clima di collaborazione ricreatosi rapidamente, dopo aspri con8i> nell'immediato dopoguerra, fra imprenditori, manager e lavoratori.
Scrive Hidemasa Morikawa, uno dei maggiori storici d'impresa giapponesi: «A detenere il potere decisionale al massimo livello nelle grandi imprese industriali del dopoguerra erano dirigen5 non proprietari e fondatori. Entrambi intrapresero quella poli5ca di for5 inves5men5 di cui si diceva, ed entrambi avevano in comune una vasta esperienza di quella rete ineguagliabile di abilità tecniche creata all'interno dell'impresa industriale giapponese ben prima della guerra.

Il punto d'arrivo dell'interazione dei fa/ori sino a ora menziona5 e stato il raggiungimento di posizioni di assoluto rilievo a livello mondiale in se/ori come il siderurgico, l'automobilis5co, l'ele/ronica di consumo, u comparto delle macchine per uMcio, la componen5s5ca ele/ronica, l
e
apparecchiature per l'elaborazione da5 e per le telecomunicazioni.
Nella prolungata fase di più accentuato dinamismo (1954-1971) il prodo/o interno lordo è cresciuto a un tasso annuo del 10,1 %. Il Paese, il cui reddito per abitante nel dopoguerra era la metà di quello italiano, alla Cne del secolo è diventato la maggior potenza economica del pianeta dopo gli Sta5 Uni5, che però ha superato nel reddito prò capite.

Capitolo 17

L'ibrida Europa

Il proge/o di Harvard

All'inizio degli anni Se/anta la Divisione Ricerca della Harvard Business School (HBS)
inaugurava un ambizioso proge/o mirato all'analisi in prospe>va comparata delle strategie e delle stru/ure delle grandi imprese in qua/ro Paesi europei che avevano sperimentato due decenni di crescita: Regno Unito, Germania, Francia e Italia. La ricerca prendeva quindi in considerazione l'economia europea al culmine dei "miracoli economici" postbellici, quando aveva Cnalmente raggiunto un livello stabile di sviluppo economico e sociale. Il sistema industriale era adesso popolato da grandi imprese, sia private sia a controllo statale, a>ve nei se/ori ad alta intensità di capitale della seconda rivoluzione industriale, in grado di competere con successo sui merca5 internazionali.

DiversiCcazione e mul5divisionalizzazione in Europa

L'evidenza empirica resa disponibile dal gruppo di Harvard sembrava in eDe> confermare il successo delle strategie di diversiCcazione fra le grandi imprese, accompagnato dal mutamento delle stru/ure organizza5ve in direzione del modello mul5divisionale. Nel 1950, soltanto un quarto delle aziende appartenen5 al campione delle top 100 aveva diversiCcato le proprie a>vità, ma già nel 1960 si registrava un profondo cambiamento segnato dalla rapida diDusione della strategia di diversiCcazione, insieme alla forma organizza5va mul□Business, che nel 1970 era o rmai ado/ata da oltre il 70% delle principali imprese britanniche.
Il cambiamento delineato era solo in parte dovuto all'"americanizzazione" della cultura europea, e di quella manageriale in par5colare. Le origini di questa tendenza erano da ricercare nel processo di modernizzazione delle economie europee iniziato nel secondo dopoguerra con l'avvio dell'European Recovery Program, (ERP, meglio conosciuto come Piano Marshall, dal nome del proponente, il segretario di Stato americano George C. Marshall).
L'obie>vo poli5co e ideologico del programma non venne accolto favorevolmente ovunque, anche perché accompagnato da una forte pressione da parte del governo

americano a smantellare tu/e le barriere - che impedivano la libera circolazione delle merci, delle risorse Cnanziarie e degli inves5men5.
I vantaggi per le aziende europee furono innegabili: oltre a giovarsi bell'aausso di materie prime e macchinari, gli europei presero familiarità con le tecniche organizza5ve, le conoscenze scien5Cche e le tecnologie operan5 nelle imprese statunitensi. Parte integrante del Piano Marshall era infa> la U.S. Technical Assistance and Produc5vity Mission, che si proponeva di rendere l'industria europea eMciente come quella americana: con budget modesto - complessivamente una piccola frazione, pari all' 1,5 %, del totale degli aiu5 - la Mission era responsabile del trasferimento delle tecniche e delle pra5che organizza5ve, realizzato a/raverso i viaggi in Europa di imprenditori e manager americani, che oDrivano informazioni sull'organizzazione della produzione di sistemi di controllo e di ges5one, mentre gli europei a/raversavano l'Atlan5co per imparare l'American way.
Le imprese erano incoraggiate a intraprendere strategie d'integrazione per beneCciare delle economie di scala e procedere a inves5men5 in nuovi impian5 e in nuova tecnologia produ>va. Il progresso tecnologico interessava quasi tu> i se/ori, ma era principalmente evidente nella procione automobilis5ca e di altri beni di consumo durevole e, sopra/u/o nei se/ori high-tech na5 con la terza rivoluzione industriale (Cbre sinte5che, plas5ca, ele/ronica).
La diDusa "decartellizzazione" fu accompagnata dalla crescita e dal raDorzamento delle imprese europee 6rst mover. Una crescita costante della domanda (sia in termini quan5ta5vi, sia qualita5vi) non oDriva solo nuovi spazi di crescita ai produ/ori già aDerma5, ma anche nuove opportunità ai compe5tori, alcuni già in fase di crescita a/raverso processi di diversiCcazione. Questo si veriCcava in quasi tu> i compar5 industriali, da quello siderurgico all'automobilis5co, dall'alimentare al chimico, al farmaceu5co, dalla produzione di gomma a quella degli ele/rodomes5ci, dalla meccanica alla distribuzione di massa.
L'allargamento e il ritrovato dinamismo del mercato europeo ebbero anche altre conseguenze, prima fra tu/e il sostanzioso aausso di inves5men5 dire> americani da parte delle corpora5on a/ra/e dalla domanda crescente e dalla debolezza, nei primi anni dopo la guerra, delle imprese europee in svaria5 se/ori.
Le grandi aziende europee - private e pubbliche - trovarono inCne nelle mul5nazionali americane dei partner ada> a colmare lo scarto tecnologico a/raverso accordi e società fra imprese. Gli inves5men5 americani e la crescita interna ponevano in deCni5va ai "campioni nazionali" europei una nuova, complessa sCda: ada/are le proprie cara/eris5che originarie alle esigenze della nuova situazione economica e di mercato.
In realtà, negli anni del cosidde/o "miracolo europeo", la stru/ura a holding con5nuava a diDondersi rapidamente, anche se con ritmi e cara/eris5che variabili a seconda dei contes5 nazionali.

L'anomalia europea, con la sua evoluzione divergente rispe/o al modello americano, si presentava in deCni5va come una somma di varian5 nazionali, sia nelle stru/ure proprietarie sia nelle culture manageriali. La presenza a>va dello Stato e il controllo ancora esercitato dalle dinas5e imprenditoriali (cfr. il capitolo II) portavano un alto grado di concentrazione della proprietà, mantenuta anche tramite il diDuso impiego di meccanismi di raDorzamento degli asse> proprietari consolida5, come i gruppi piramidali, i pa> parasociali, le partecipazioni incrociate e le diDeren5 categorie azionarie.
Un'ulteriore divergenza fra i due modelli - statunitense ed europeo -emergeva dall'analisi dei diversi modelli di specializzazione regionali, in quanto l'a/enzione tu/a europea per le capacità ar5gianali e l'importanza delle industrie labour-intensive aveva eDe> rilevan5 sia sul modello di proprietà sia sulle dinamiche di diversiCcazione. Famiglie e singoli imprenditori erano ancora alla guida di importan5 aziende europee proprio a causa della loro dimensione media modesta, ben inferiore rispe/o a quella delle contropar5 americane.
La svolta degli anni O/anta
Nonostante le speciCcità con5nentali per quanto riguarda le stru/ure proprietarie, la dimensione media delle imprese, gli asse> organizza5vi, i ruoli e le competenze manageriali, nella seconda metà degli anni Se/anta l
a
lenta e progressiva adozione della
forma mul5divisionale subiva un'accelerazione, proprio quando i ricercatori di Harvard avevano ormai completato il loro rapporto. L'intera vicenda aveva un risvolto ironico, perché l'aDermazione della M-form in Europa stava avvenendo negli stessi anni in cui nella corpora5on americana iniziava un ripensamento delle strategie compe55ve in rapporto alle performance delle grandi imprese, e si cominciava a ridurre il grado di diversiCcazione, sopra/u/o fra le aziende che avevano intrapreso il passaggio alla stru/ura conglomerata.
Nel Regno Unito i processi di diversiCcazione erano par5colarmente eviden5 alla metà degli anni Novanta, quando 61 fra le prime 100 imprese ado/avano strategie di diversiCcazione correlata, mentre 25 diversiCcavano in se/ori non correla5; ven5cinque anni prima le stesse categorie rappresentavano il 57 % e il 6% del campione. Dal punto di vista organizza5vo, queste percentuali rispecchiavano l'adozione della mul5divisionale come stru/ura privilegiata dal 90% delle principali aziende inglesi nel 1993.
L'intervento statale - nella forma più diDusa, si tra/ava di inves5men5 nel se/ore pubblico - era mo5vato da diverse istanze, prima fra tu/e la necessità di poli5che keynesiane an5cicliche, des5nate a sostenere la domanda e l'occupazione. In mol5 se/ori, in par5colare quelli ad alta intensità di capitale e tecnologia, l'operatore pubblico era diventato presto il maggior cliente per le imprese private. La presenza di imprese statali ed en5 pubblici cos5tuiva in deCni5va la componente peculiare delle "economie miste" dell'Europa occidentale.
In Gran Bretagna il governo laburista lanciava nel 1946 un vasto programma di nazionalizzazioni: all'inizio indirizzato alle miniere di carbone ai canali e alle ferrovie, veniva in seguito esteso al se/ore ele/rico, mentre dal 1948 il controllo statale arrivava a coprire

acciaierie, aeropor5, linee aeree e autostrade, Cno alla Bank of England e a compagnie come la BP e

Rolls Royce, Cori all'occhiello dell'industria nazionale.
La proprietà statale era presente anche in Germania, ma in misura meno estesa: all'inizio degli anni Cinquanta la maggioranza di prodo> quali gas, alluminio, ele/ricità, automobili e acciaio proveniva da imprese controllate dire/amente o indire/amente dallo Stato.
In Italia e in Spagna erano state create prima della guerra grandi concentrazioni pubbliche: l'Is5tuto per la ricostruzione industriale (IRE, nel 1933, cfr. il capitolo 11) e l'Is5tuto Nacional de Industria (INI, nel 1941) si erano trova5 a ges5re vaste partecipazioni in quasi tu> i se/ori industriali.
Nel se/ore dell'energia, prima della nazionalizzazione dell'intera industria ele/rica nel 1962, lo Stato italiano aveva promosso nel 1953 la creazione di un gruppo ver5calmente integrato - dall'estrazione del gas naturale alla raMnazione petrolifera l'Ente Nazionale Idrocarburi (ENI), guidato da un imprenditore pubblico carisma5co, Enrico Ma/ei. Lo Stato spagnolo esercitava similmente il controllo su quasi tu> i se/ori capital-intensive, dal siderurgico al can5eris5co, dal chimico all'automobilis5co, al bancario. Nel panorama europeo industria pubblica era inCne presente anche nei Paesi periferici, nella penisola scandinava, in Portogallo e in Grecia.
Lo Stato "imprenditore" aveva dunque esteso le sue a>vità in Europa sull'arco di trent'anni, a par5re dal decennio 1950; solo nei primi anni Ot-tanta le pressioni esterne e l'ineMcienza interna (che analizzeremo meglio

nei capitoli seguen5) cominceranno ad
assestare colpi decisivi ai vas5 complessi aziendali pubblici.
Diverso in ogni Paese, il processo di priva5zzazione portava di conseguenza eDe> diDerenzia5 sulle strategie e, sopra/u/o, sulle stru/ure organizza5ve e sugli asse> proprietari delle imprese già controllate dallo Stato: durato quindici anni e tu/avia ancora incompleto, questo processo ha risen5to dei vincoli che le condizioni delle singole nazioni avevano posto nei dopoguerra ai rispe>vi governi.
Nel Regno Unito le poli5che di priva5zzazione hanno avuto come esito l'emergere di società ad azionariato diDuso {public company) sul modello americano. Il controllo degli inves5tori is5tuzionali (compagnie di assicurazione, fondi pensione e fondi di inves5mento) sul capitale totale delle società quotate cresceva infa> da un terzo del 1963 al 56% del 2000.
In Italia lo scopo principale della poli5ca di priva5zzazioni era solo in parte la creazione di oDerte e accordi priva5 con singoli, famiglie o gruppi stranieri. Negli anni Novanta i
lineamen5 tradizionali del capitalismo italiano restavano essenzialmente inta>, sopra/u/o sul versante privato; il gruppo piramidale governato da una holding è ancora oggi la regola fra le maggiori imprese - quotate e non quotate -, a conferma della tendenza del modello italiano a favore della proprietà concentrata.

L'impa/o della concentrazione proprietaria sulle performance aziendali è ancora meno chiaro: secondo alcune ricerche l'eDe/o è totalmente posi5vo, specialmente quando fra i principali azionis5 sono presen5 le famiglie o gli individui che fanno parte del top management; questa prospe>va me/e in seria discussione ogni visione convenzionale che giudica ineMciente il modello di controllo familiare. Altri studiosi so/olineano al contrario come l'assenza di un'adeguata cornice di regolamentazione abbia compromesso l'eMcienza dell'impresa europea, sopra/u/o per quanto riguarda la creazione e distribuzione di valore ai propri azionis5, in par5colare a quelli di minoranza.
Una di queste conCgurazioni originali è denominata "mul5divi-sionale a rete", in cui la M-caso della svedese Asea Brown Boveri (ABB), né le considerevoli dimensioni né il grado di diversiCcazione appaiono importan5, perché il suo successo è da a/ribuire alla peculiare stru/ura organizza5va proge/ata e sviluppata dal management, una stru/ura capace di "me/ere insieme" in una vasta stru/ura a rete numerose aziende in crescita all'interno di merca5 dinamici e in con5nua evoluzione. Negli Sta5 Uni5 è questo il caso della Silicon Valley. Questa potrebbe eDe>vamente essere l'onda del futuro, o forse è solo un'altra peculiarità dell'economia europea.
L'esempio più interessante di questo percorso è probabilmente quello italiano: qui, la presenza diDusa di distre> industriali nel Nord-est e nel le regioni centrali è all'origine della performance inaspe/atamente posi5va dell'economia nazionale negli anni Se/anta, nonostante le diMcoltà vissute dalle grandi imprese. La stru/ura dei distre> industriali - piccole aziende 8essibili e frammentazione del processo produ>vo - era par5colarmente ada/a alla fabbricazione e alla distribuzione di ar5coli diDerenzia5 e modella5 sulle esigenze della clientela, come a/rezzature meccaniche speciali, prodo> per la persona (calzature e tessili, gioielli e prodo> in pelle) o per la casa (piastrelle, mobili, ceramica).
Se i distre> industriali italiani, con la loro cara/eris5ca cooperazione informale fra imprese, hanno rappresentato uno dei tra> peculiari del sistema economico europeo, un'analoga connotazione dis5n5va deve essere a/ribuita al capitalismo coopera5vo che ha segnato la storia economica tedesca nei decenni dopo la seconda guerra mondiale.
Il capitalismo tedesco, che poteva contare su una forza lavoro altamente specializzata, con5nuava a essere orientato alle esportazioni, come era all'inizio del XX secolo, par5colarmente nei se/ori della meccanica pesante e della chimica; l'industria tedesca è rimasta a lungo ancorata alla seconda rivoluzione industriale, e non ha colto velocemente l'onda tecnologica dell'informa5ca e delle biotecnologie; già alla Cne degli anni Cinquanta ha impresso però una svolta di mercato sul versante della presenza pubblica nelle maggiori imprese, come dimostra il caso Volkswagen.
Capitolo 18
Diverse strategie per il catching up: Corea del Sud e Argen5na

Alla Cne degli anni Se/anta il termine "Terzo Mondo" - né Occidente né comunismo sovie5co - appariva ormai un contenitore inada/o a tenere insieme realtà geopoli5che ed economiche che stavano seguendo percorsi diDeren5.
Il modello socialista sembrava sempre più inadeguato a garan5re benessere ed emancipazione sociale; la fortuna di disporre di preziose risorse naturali - come nel caso delle nazioni dell'OPEC - si dimostrava, da sola, insuMciente a consen5re una stabile prosperità; alcuni Paesi - nell'Africa equatoriale o nel subcon5nente indiano - risultavano sopraDa> dalla sproporzione tra popolazione e risorse, e altri - per esempio nell'America La5na - erano aai> da una con5nua turbolenza poli5co-sociale, capace di rendere eMmere fasi di crescita che pure presentavano tu/e le sembianze del decollo economico.
Corea del Sud e Argen5na, due nazioni che possono essere deCnite arretrate e periferiche rispe/o al nucleo centrale del capitalismo, hanno avuto performance economiche estremamente diDeren5 nella seconda metà "« secolo scorso.
Tra gli Sta5 asia5ci che si sono dis5n5 per un impetuoso sviluppo nella seconda metà del secolo scorso emerge la Corea del Sud: Asia's Next Giant è il 5tolo di un volume a essa dedicato da una studiosa del Massachuse/s Ins5tute of Technology, Alice Amsden. Colonia giapponese Cno al 1945, terra priva di risorse naturali, la Corea del Sud disponeva di un apparato industriale esiguo, dato che all'indomani della guerra le maggiori fabbriche erano collocate nella parte se/entrionale della penisola, dalla quale, come è noto, era rigidamente separata a seguito del con8i/o scoppiato nel 1950.
Un altro possibile fa/ore di progresso, cos5tuito dal massiccio ingres-di imprese straniere, avrebbe altresì urtato il senso di indipendenza e l'orgoglio nazionale. L'os5lità verso le imprese estere era tale, già durante oli anni Cinquanta, che alle mul5nazionali era consen5to solo di cooperare con aziende locali e in ruoli minoritari.
A diDerenza di quanto avveniva in Argen5na, lo Stato coreano tu/avia raramente interveniva nell'azione economica dire/a facendosi imprenditore - l'unica impresa pubblica industriale degna di nota in questo Paese era la Pohang Iron and Steel Company (POSCO) - mentre si impegnava in una costante a>vità di sostegno all'industria privata.
Abbiamo Cnora parlato del rapporto tra Stato e imprese. Si tra/ava in realtà di gruppi di imprese, i chaebol, controlla5 da famiglie proprietarie coadiuvate da ampie gerarchie manageriali. Come i keiretsu giapponesi i chaebol diversiCcavano le proprie a>vità in se/ori non correla5 ma, diversamente dal caso giapponese, ai gruppi in Corea non era consen5to per legge possedere banche, che erano di proprietà pubblica: in tal modo lo Stato manteneva saldamente in pugno la poli5ca credi5zia. Come in mol5 Paesi latecomer, la diversiCcazione non correlata traeva origine dall'impossibilità per le aziende, da5 i limi5 del mercato interno, di sfru/are appieno le economie di scala.
Due classici esempi di chaebol erano la Hyundai e la Samsung. Il primo, inizialmente a>vo nel se/ore delle costruzioni, cresceva rapidamente negli anni Cinquanta grazie ad alcuni

importan5 proge> commissiona5 dal regime del generale Park: il primo ponte sul Cume Han, l'aeroporto internazionale Kimp'o e l'autostrada Seul-Pusan.
Come per la Hyundai, l'abilità dis5n5va della Samsung diventava la diversiCcazione non correlata: nel 1965 entrava nella produzione di fer5lizzan5 e più tardi nell'ele/ronica, nella costruzione navale, nella chimica, nella petrolchimica, nelle costruzioni, nell'industria aerospaziale. Alla metà degli anni Novanta la Samsung era diventata il primo produ/ore al mondo di semicondu/ori. Tanto la Hyundai quanto la Samsung, con il progredire della loro a>vità economica, avevano aggiunto alla loro a>vità di esportazione l'apertura di Cliali all'estero: quelle aperte in Cina e in altri Paesi dell'estremo Oriente erano volte a minimizzare i cos5 di produzione, mentre negli Sta5 Uni5 e in Europa puntavano a oltrepassare le barriere commerciali.
La rapidità dei progressi compiu5 da questo Paese era impressionante: all'inizio del nuovo millennio un Paese arretrato Cno a pochi decenni prima si piazzava al primo posto al mondo nella costruzione di navi al sesto nella produzione di acciaio, al quinto in quella degli autoveicoli e al secondo come assemblatore di semicondu/ori.
Un altro dei pun5 deboli del sistema era inoltre la rischiosa poli5ca delle banche nel Cnanziamento del tumultuoso processo di industrializzazione che, sommatosi alla congiuntura internazionale, rendeva la situazione coreana par5colarmente diMcile nel corso della crisi asia5ca del 1997. 1998. L'elenco di piccole e medie imprese, banche e del 1999 alla Daewoo, quarto chaebol del Paese, la Corea era ogge/o di for5 preoccupazioni da parte della business community internazionale.
L'Argen5na
A diDerenza della Corea del Sud, si tra/a di un Paese ricco di risorse naturali. Nel corso del XX secolo ha vissuto una sostanziale instabilità poli5ca ed errori di poli5ca economica hanno reso lo sviluppo industriale argen5no molto diMcile e, nel lungo periodo, incompleto.
Alla Cne del XIX secolo e nel corso dei primi decenni del Novecento, questa nazione era pienamente integrata nell'economia internazionale e si collocava al sesto posto al mondo per reddito procapite. La prosperità di questa fase non era tu/avia accompagnata dalla capacità di porre basi ade
-
guate per un processo di industrializzazione solido nel lungo periodo.
Nonostante la rete ferroviaria avesse trasformato i segmenta5 merca5 locali in un mercato nazionale integrato, la scarsità di materie prime e una legislazione aperta all'importazione di capitali, macchinari e risorse umane estere non favoriva infa> lo sviluppo di industrie nazionali di larga scala, come quella dell'acciaio o dei mezzi di trasporto.

La crisi degli anni Trenta apriva la strada a una serie di poli5che economiche orientate alla sos5tuzione delle importazioni, che nei decenni successivi avrebbero appoggiato con vari strumen5 i più diversi a/ori e se/ori.
All'inizio del Novecento, le a>vità industriali di dimensioni maggiori all'interno del Paese erano svolte quasi esclusivamente da grandi gruppi d'aDari diversiCca5 a proprietà famigliare, simili agli zaibatsu giapponesi e ai chaebol coreani.
Nel se/ore dell'inscatolamento del-la carne, per esempio, all'inizio del secolo i grandi gruppi argen5ni hanno dovuto fronteggiare la formidabile concorrenza di un'impresa quale la Bri5sh & Argen5na Meat Co., a cui si aggiungevano in seguito Cliali di importan5 società statunitensi, come Armour e Swi]. Grazie al boom dell'economia locale, l'insediamento delle mul5nazionali straniere diventava di par5colare rilievo sopra/u/o negli anni Ven5, e non conosceva declino, nonostante la crisi, negli anni Trenta.
Con l'ascesa al potere di Juan Domingo Perón, nel 1946, la poli5ca governa5va portava sulla scena economica argen5na altri due importan5 protagonis5: l'impresa pubblica e le piccole aziende locali. Lo sviluppo della prima, avviata non solo secondo obie>vi economici, ma anche per ragioni sociali e militari, era volto alla cos5tuzione di grandi campioni nazionali in se/ori strategici e in compar5 militari e lega5 alla difesa nazionale, quali l'acciaio, il petrolchimico, l'automobilis5co, il trasporto aereo.
All'interno del Paese erano stabilite alte tariDe protezionis5che, consentendo però l'esenzione da dazi all'importazione di beni capitali, ed erano garan55 tempi brevi e facilitazioni per l'installazione di nuovi impian5. Così, secondo il censimento del 1963, un quarto del totale della produzione industriale proveniva da imprese straniere, metà delle quali operavano nel Paese da meno di quindici anni.
Alla Cne degli anni O/anta del Novecento sembrava non esserci più traccia della ricca economia di un secolo prima. I diversi 5pi di impresa che si erano sviluppa5 all'interno del Paese sembravano aver inequivocabilmente fallito, in un contesto di poli5che economiche che, l'una dopo l'altra, si erano rivelate disastrose. I grandi gruppi diversiCca5 nazionali, protagonis5 delle prime fasi di industrializzazione del Paese e torna5 in auge degli anni Se/anta, non avevano raggiunto eleva5 livelli di compe55vità ed eMcienza.
Le imprese pubbliche, che nel 1975 occupavano o/o delle prime cinquanta posizioni nel ges5te con criteri di economicità, anche a causa dell'in8uenza di pressioni poli5che sul management, per S'unta aggravate dall'instabilità poli5ca generale del Paese.
L'insuccesso dell'industria argen5na nel lungo periodo era imputabile almeno a tre fa/ori. Il primo risiedeva nella limitatezza del mercato nazionale, che certamente non ha favorito il cos5tuirsi di un adeguato gruppo di grandi imprese. Ancora nel 1960, la popolazione argen5na raggiungeva appena un terzo di quella tedesca e un quarto di quella americana d'inizio secolo. In secondo luogo, l'intensa a>vità di lobbying degli imprenditori priva5 si è

rivelata estremamente nega5va per lo sviluppo di imprese eMcien5 e solide nel lungo periodo, sia perché questa a>vità portava a poli5che spesso dannose per il sistema economico nazionale nel suo complesso, sia in quanto le energie dedicate a questo versante venivano so/ra/e all'impegno nella ricerca dell'eMcienza.
Ma a diDerenza del Giappone, e ancor di più della Corea, i criteri u5lizza5 dal governo argen5no per la deCnizione dei propri obie>vi sono sta5 orienta5 più da ragioni di consenso poli5co che non di razionalità economica. Per il suo a/eggiamento "assistenzialista", il governo non ha voluto - o non ha potuto - far applicare una linea di condo/a che favorisse l'eMcienza industriale, come invece accadeva in Giappone e in Corea.
L'industrializzazione a/raverso la sos5tuzione delle importazioni, ma con la contemporanea crescita delle esportazioni, che si era aDermata in Giappone e in Corea, in Argen5na non si è realizzata. Le imprese industriali sono andate incontro a ripetu5 insuccessi, indipendentemente dalle loro dimensioni, dalle forme proprietarie, dalla nazionalità e dal management.
Nel 1959 il governo avviava un ampio programma di incen5vi, concedendo licenze per la costruzione di automobili a 22 imprese, comprese 7 mul5nazionali. Ma il mercato interno argen5no non era suMcientemente ampio per assorbire l'oDerta di tu> i costru/ori di auto e, a loro volta, ques5 ul5mi non avevano raggiunto un'eMcienza adeguata a competere sui merca5 internazionali.
La forte mortalità di aziende sembrava inevitabile: quando l'industria automobilis5ca argen5na toccava il suo apice, ben 11 fabbrican5 producevano un totale di soli 293 742 veicoli, 274 831 dei quali vendu5 sul mercato interno. A causa delle rido/e dimensioni di questo, nemmeno produ/ori internazionali del calibro delle statunitensi Big Three erano in grado di mantenere una suMciente eMcienza opera5va.
Le poli5che governa5ve avevano un impa/o fortemente nega5vo anche sui se/ori domina5 da piccole e medie imprese. Nel caso della produzione vinicola, per meglio approC/are dell'appoggio e della protezione dei governi populis5 in un regime di sos5tuzione delle importazioni, si è conCgurato in Argen5na, in maniera del tu/o anomala per questo 5po di se/ore, il modello fordista.
Nel contesto delle nuove poli5che economiche emergevano più recentemente capacità imprenditoriali rimaste nascoste so/o gli errori nei decenni preceden5. Sebbene la maggior parte dei gruppi argen5ni non riuscisse a sviluppare competenze tecnologiche elevate e ad avere successo in ambito internazionale, salivano alla ribalta gruppi di imprese che, non solo si diversiCcavano con successo in un'ampia varietà di a>vità manifa/uriere e di servizi, ma dimostravano anche di saper eccellere in alcune a>vità a livello internazionale.

Anche il comparto automobilis5co, dopo i disastri in cui era incorso, si trasformava rapidamente negli anni Novanta, sopra/u/o grazie alla liberalizzazione commerciale del se/ore all'interno delle poli5che doganali del MERCOSUR.

1967 5.3 6.8 4 4.7
1969 5.7 8.5 3.8 5.9
1971 6.5 7.4 3.4 5.6
1973 8.1 6.8 3.5 4.3
1975 7.8 5.5 3.6 3.6
1977 10.8 4.7 3.6 3.7
1979 13.5 4.7 3.9 3.8
1981 10.2 5.5 4.2 3.8
1983 9.6 5.4 3.6 3.5
1985 9.7 6.6 4.4 3.7
1987 11.8 6 3.9 -

Capitolo 19.

Mul5nazionali: quid novi?

Dalla metà degli anni O/anta all'inizio del nuovo millennio il 8usso totale degli inves5men5 esteri fra economie sviluppate, economie in via di sviluppo ed economie in transizione è cresciuto vigorosamente, dall' 1 al 4,5% del prodo/o lordo mondiale. La grande maggioranza di ques5 inves5men5 ha avuto come origine e obie>vo i Paesi industrializza5, ma una simile, forte tendenza di crescita ha coinvolto anche i Paesi periferici guadagna5 al processo di globalizzazione iniziato dopo il secondo con8i/o mondiale.

Le innovazioni nel sistema dei traspor5 e delle comunicazioni (cfr. il capitolo 7) avevano già sempliCcato nel corso del XIX secolo il trasferimento di merci, persone e informazioni a livello mondiale, ma nei decenni dopo la seconda guerra mondiale una nuova ondata di globalizzazione, integrazione economica e intensiCcazione degli inves5men5 esteri ha movimentato l'economia mondiale.

Inoltre, il processo di "mul5nazionaìizzazione" coinvolgeva sin dal XIX secolo tu/e le economie industriali "avanzate": europei e americani avevano operato pesan5 inves5men5 all'estero, anche nei Paesi periferici in rapido sviluppo del "vecchio mondo", come Russia, Scandinavia e quelli aDaccia5 sul Mediterraneo. Inves5tori e imprese avevano inoltre individuato obie>vi in Africa, Asia e America del Sud, in aree

par5colarmente alle/an5 per la dotazione di risorse naturali, in par5colare quelle minerarie e petrolifere.
La pra5ca di cos5tuire società per azioni nei ricchi merca5 europei, avviando una raccolta di capitali e varie risorse Cnanziarie da inves5re poi all'estero, aveva dato origine alla diDusa presenza di imprese dalla Csionomia internazionale che non erano però cresciute su una precedente a>vità economica nei Paesi di origine, secondo il modello della cosidde/a ammontava quasi al 45% del totale degli inves5men5 esteri dire> (e questa percentuale era des5nata a crescere ver5ginosamente dopo il secondo con8i/o mondiale).
Dopo la seconda guerra mondiale la situazione viveva una schiarita sia sul versante poli5co sia su quello della congiuntura economica internazionale. Il dollaro americano - a cui tu/e le valute mondiali erano ancorate dopo le decisioni di Bre/on Woods - risultava sopravvalutato, mentre le imprese europee vivevano una fase temporanea di debolezza. Questa situazione consen5va alle compagnie statunitensi di consolidare la loro presenza estera, anche nei Paesi sviluppa5 dell'Occidente.
Nel 1970 la metà degli inves5men5 esteri dire> a livello mondiale faceva capo alle imprese statunitensi, inves5men5 concentra5 al massimo nell'industria, in cui più eviden5 erano i vantaggi compe55vi.
Poi, gradualmente, anche l'Europa cominciò a ritagliarsi un nuovo ruolo nel processo di espansione internazionale. Già negli anni Cinquanta e Sessanta molte imprese europee avevano recuperato le posizioni perse nel dopoguerra, rilanciando la propria capacità compe55va su scala internazionale.
Gli anni Se/anta vedevano anche la cospicua, crescita degli inves5men5 esteri dire> giapponesi, concentra5 in alcuni se/ori (sopra/u/o automobilis5co ed ele/ronico), brandi imprese come Toyota e Matsushita riuscivano allora a sfru/are i Staggi sostanziali di una superiorità nella ges5one e nell'organizzazione
de
i processi produ>vi industriali (cfr. il
capitolo 12).
La dinamica dell'insediamento prevedeva l'apertura di consociate, la costruzione di impian5 completamente nuovi (sfru/ando i vantaggi del green6eld) o il supporto di partner locali per ridurre i margini di incertezza e limitare i cos5 di transazione, mentre il quar5er generale nella madrepatria manteneva il controllo sulle operazioni di tu/e le sussidiarie straniere.
In Europa, grandi imprese localizzate in Paesi con merca5 interni rela5vamente ristre> sviluppavano intanto strategie commerciali e di inves5men5 per trarre vantaggio dall'esteso mercato internazionale. Fra le imprese olandesi, per esempio, erano gruppi emergen5 come Phiìips e Unilever (una fusione anglo-olandese), mentre in Svizzera l'espansione aveva protagonis5 come la Nestlé, già da tempo un'azienda di dimensioni internazionali: a un anno dalla sua fondazione, nel 1866, a opera di un immigrato tedesco a

Ginevra, aveva cominciato a produrre per clien5 esteri, principalmente in Germania e in Francia.
In altri casi, le compagnie avevano cominciato a stabilire consociate all'estero per sfru/are un marcato vantaggio tecnologico, come nell'esempio dell'IBM, che, oltre a una consolidata posizione nel mercato americano delle macchine per uMcio, aveva da tempo un'a>vità mul5nazionale.
Al culmine dell'espansione delle mul5nazionali statunitensi negli anni Sessanta, lo studioso canadese Stephen Hymer ha introdo/o il conce/o di «vantaggi di proprietà» per spiegare come mai le imprese americane decidessero di assumersi i rischi e i cos5 delle a>vità all'estero. Secondo questa prospe>va, il successo delle mul5nazionali dipendeva dal possesso di superiori capacità tecnologiche, organizza5ve, Cnanziarie e di marke5ng, preven5vamente sviluppate nel mercato interno.
Il modello interpreta5vo più eMcace e ancora oggi valido era però quello elaborato da John Dunning negli anni Se/anta. Lo schema, ampio ed ecle>co, analizzava la decisione di operare all'estero come compendio di una serie variabile di mo5vazioni. Innanzitu/o l'impresa poteva contare su vantaggi deriva5 dalle proprie cara/eris5che interne, intese come un assor5mento di capacità e competenze, e deCnite «vantaggi di proprietà» A seconda della forma assunta dalle operazioni estere - dalla semplice a>vità di esportazione Cno all'integrazione ver5cale a/raverso la proprietà dire/a degli impian5 - si deCnivano inCne i «vantaggi di internalizzazione» (Internaliza□on advantage) che, secondo Dunning, erano riferi5 alla necessità di ridurre i cos5 di transazione e proteggere gli asset strategici dell'impresa mul5nazionale.
Le mul5nazionali, in maggioranza cara/erizzate da un'elevata centralizzazione e impegnate nello sfru/amento dei propri vantaggi compara5vi, cominciarono a sperimentare un processo di trasformazione durante la seconda parte degli anni Se/anta.
I primi due ambi5 - Cnanza e commercio - beneCciavano dell'accentuato movimento di deregolamentazione e liberalizzazione dell'a>vità economica che accompagnava la seconda globalizzazione, mentre il terzo, che includeva la consulenza aziendale, aveva visto una rapida espansione negli anni in ques5one. Insieme, queste tre aree erano arrivate a rappresentare i due terzi degli inves5men5 internazionali nel se/ore dei servizi.
Dopo le banche e le compagnie di assicurazione, anche le imprese di distribuzione al de/aglio avevano des5nato ingen5 inves5men5 alle operazioni internazionali, sperimentando una rapida diDusione, in par5colare dopo la liberalizzazione dei merca5 europei dell'Est. L'internazionalizzazione spingeva presto i distributori a confrontarsi con culture di consumo sempre più complesse e variegate.

Dalla Cne degli anni Se/anta in avan5, un'area di prome/ente sviluppo degli inves5men5 internazionali era quella rela5va alla consulenza aziendale. Il fenomeno aveva avuto origine dalle richieste, da parte delle grandi imprese statunitensi, di soCs5ca5 servizi contabili e Cnanziari, nonché di informazioni rela5ve alle nuove pra5che di organizzazione e valutazione del lavoro (job organiza□on e job evalua□on), sia per la casa madre sia per gli uMci esteri.
Anche se gli Sta5 Uni5 e le mul5nazionali statunitensi con5nuavano a svolgere un ruolo importante in queste dinamiche di cambiamento, gli anni Se/anta segnavano nondimeno la Cne del dominio americano in mol5 se/ori.
Secondo le sta5s5che elaborate dalla United Na5ons Conference on Trade and Development (UNCTAD), all'inizio degli anni Se/anta le

economie "in via di sviluppo", come
le cosidde/e "5gri asia5che", partecipavano agli inves5men5 dire> esteri per una quota trascurabile, prossima allo zero; solo dieci anni dopo la quota era cresciuta così velocemente da superare il 12%.
L'emergere delle mul5nazionali dell'Asia orientale aveva ragioni diverse da quelle che avevano spinto l'internazionalizzazione delle imprese americane nei decenni preceden5. Le aziende giapponesi e asia5che stabilivano le dire/rici della loro espansione estera - in Asia, ma anche nell'iper-compe55vo mercato statunitense - sulla base di vantaggi spesso non correla5 al possesso di una superiorità tecnologica.
Più recentemente, le mul5nazionali dei Paesi emergen5 hanno avviato a>vità all'estero facendo leva su re5 di relazioni etniche, proponendo prodo> speciCcamente proge/a5 per nuovi merca5, avvantaggiandosi di un accesso privilegiato a risorse e merca5 non ancora sfru/a5.
Così è accaduto quando la compagnia cinese Lenovo ha acquisito gli impian5 produ>vi IBM per i personal computer, diventando immediatamente uno dei maggiori protagonis5 del se/ore.
E Mentre l'area dell'Asia orientale andava conquistando posizioni rilevan5 nell'economia globalizzata, emergevano altre nazioni capaci di un'aDermazione internazionale: a par5re dall'anno 2000, le mul5nazionali di Russia, Brasile, Cina e India hanno cominciato a far leva su vantaggi compe55vi simili a quelli che avevano assicurato il successo alle "5gri asia5che" negli ul5mi due decenni del Novecento: eccellente conoscenza dei merca5 emergen5, accesso privilegiato a risorse e merca5, sostegno governa5vo e sfru/amento di network relazionali informali consen5vano loro di procedere sulla via dello sviluppo, seguendo percorsi diversi da quelli sperimenta5 dalle corpora5on occidentali, ma capaci di assicurare loro un indubbio successo.
Strategie e stru/ure in cambiamento
A par5re dalla Cne del decennio 1980 le mul5nazionali hanno ado/ato un'ampia varietà di nuove stru/ure organizza5ve. Due studiosi di management internazionale, Chris Bartle/ e

Sumantra Ghoshal, hanno condo/o diverse ricerche in questo ambito, individuando alla Cne i qua/ro modelli organizza5vi prevalen5 delle imprese mul5nazionali, internazionali, globali e transnazionali.
Il modello più "virtuoso" era quello transnazionale, che descriveva le modalità di azione di una compagnia operante all'interno di un network di consociate indipenden5, tu/e con competenze diverse, in rappor5 di collaborazione quanto a scambio di conoscenze e innovazioni. La compagnia madre esercitava in questo asse/o un controllo molto leggero.
Questo nuovo s5le nei rappor5 globali ha modiCcato il comportamento delle mul5nazionali.
La rivoluzione di internet ha permesso alle mul5nazionali di organizzarsi in maniera eMciente riducendo una delle voci di bilancio determinan5 nell'integrazione internazionale: quella rela5va ai cos5 di transazione, in par5colare quelli di controllo. Le nuove tecnologie, insieme al considerevole contenimento dei cos5 di trasporto, hanno quindi consen5to la segmentazione della catena del valore e del processo produ>vo, e la sua ripar5zione in piccole unità specializzate.
Le stru/ure organizza5ve a rete sono così diventate molto popolari fra le imprese internazionali, insieme alle alleanze cross-border fra piccole e medie imprese: anche in questo caso, le nuove tecnologie informa5che hanno portato aziende di dimensioni modeste a un elevato livello di specializzazione, me/endole in grado di innovare e competere con successo sui merca5 mondiali. Negli anni più recen5 sono diversi gli esempi di società di media dimensione che hanno incrementato l'a>vità internazionale.
L'accelerazione del processo di globalizzazione dalla Cne degli anni O/anta ha oDerto a queste aziende la chance di espandere le loro operazioni internazionali in aree di a>vità specializzate, mentre altre imprese familiari in se/ori tradizionali come l'alimentare e l'abbigliamento hanno visto crescere la propria presenza internazionale a/raverso la creazione di marchi globali.
Capitolo 20.
Nuove forme di impresa
Alla stagione delle conglomerate mul□business faceva seguito una fase molto intensa di rifocalizzazione, e riorganizzazione delle imprese. Spesso esortato dalle medesime società di consulenza che avevano in precedenza incoraggiato strategie di espansione e diversiCcazione, il top management volgeva ora la sua a/enzione a programmi tesi a migliorare l'eMcienza e la performance aziendale.
Negli anni Novanta inoltre, altre dinamiche - di natura profondamente diDerente - condizionavano l'evoluzione strategica e organizza5va delle maggiori corpora5on: ancora una volta, erano sollecitazioni di 5po tecnologico - combinate con la possibilità di disegnare nuove archite/ure organizza5ve - ad accelerare il processo di trasformazione iniziato nel decennio precedente. In mol5 casi, le nuove tecnologie cominciavano proprio

allora a "sgretolare" le mura di cinta della monoli5ca impresa integrata, che aveva dominato i primi tre quar5 del XX secolo.

Nuove tecnologie e grandi imprese

Un elemento importante in questo panorama è l'impa/o, per cer5 versi ambivalente, delle nuove tecnologie della terza rivoluzione industriale sulle stru/ure della grande impresa moderna. In una prima fase, compresa tra gli anni Sessanta e gli anni O/anta, gli incremen5 di eMcienza « la rapida diminuzione dei cos5 di trasporto avevano sostenuto l'espansione delle aziende, sia in termini geograCci, sia in nuovi campi produ>vi a/raverso la diversiCcazione.

I 8ussi degli inves5men5 dire> esteri mondiali balzavano da 13 miliardi di dollari (a prezzi corren5) nel 1970, a 54 miliardi nel 1980, Cno a superare i 207 miliardi nel 1990. In questa fase le mul5nazionali allargavano i propri conCni di a>vità, diventando davvero globali.

All'inizio degli anni O/anta la terza rivoluzione industriale cominciava quindi a esercitare un grandioso impa/o sulle stru/ure aziendali, promuovendo anche una diDusa riduzione del grado di integrazione ver5cale e della dimensione media o>male delle unità produ>ve.

Questa tendenza con5nuava negli anni Novanta, coinvolgendo mol5 dei se/ori 5pici della seconda rivoluzione industriale: in passato domina5 dalla grande impresa integrata a controllo centralizzato, cominciavano ora a sperimentare il decentramento, con il risultato che mol5 compar5, per esempio la produzione di ele/ricità, alcune lavorazioni chimiche, farmaceu5che, meccaniche, ele/roniche e di beni durevoli, erano so/opos5 a interven5 di riduzione di scala, accompagna5 da una crescente diversiCcazione.

Anche la deregula□n e le priva5zzazioni contribuivano ad accelerare processi di questo 5po. In altri casi, inoltre, la riduzione della scala o>male di produzione supportava l'adozione di strategie di specializzazione prima impra5cabili.

La storia dell'IBM vede Cn dalle origini la compagnia portatrice di una marcata tendenza all'integrazione ver5cale, che l'aveva portata a produrre tu/e le componen5 necessarie al suo core business all'interno del perimetro aziendale; all'inizio degli anni Novanta l'IBM inaugurava una svolta rispe/o a questa rigida strategia, incoraggiando le diverse unità a collocare autonomamente sul mercato i propri prodo>, dai so]ware alla componen5s5ca.

Al culmine di questo processo la Big Blue - il nome con cui era nota l'azienda - vedeva lo sli/amento del proprio focus compe55vo dalla produzione di hardware e so]ware alla fornitura di servizi di consulenza informa5ca alle imprese.

Dever5calizzazione, outsourcing e hollowing-out

Le nuove tecnologie, in par5colare quelle portatrici di un incremento di eMcienza nei traspor5 e nelle comunicazioni, in8uenzavano anche altri aspe> dell'a>vità economica che, cumula5, avevano un impa/o considerevole sulle stru/ure interne delle grandi imprese.

Alla specializzazione delle unità si aMancava infa> una diDusa tendenza alla "disintegrazione": la graduale erosione dei conCni perimetrali della grande compagnia avveniva inizialmente so/o la pressione delle scelte di esternalizzazione e/o delocalizzazione era più evidente in se/ori quali la meccanica, i traspor5, l'ele/ronica, la farmaceu5ca e la chimica, tu> tradizionali roccafor5 della grande dimensione a integrazione ver5cale, in cui l'outsourcing era in questa fase anche un mezzo per acquisire innovazioni dall'esterno.
Negli anni Novanta diventava poi pra5ca comune per molte imprese automobilis5che l'esternalizzazione di alcune fasi del processo produ>vo, a/raverso l'acquisto di componen5s5ca presso fornitori estranei alla stru/ura integrata aziendale.
Sviluppi simili coinvolgevano intanto i se/ori impegna5 dire/amente con le nuove tecnologie, come i vari compar5 dell'ele/ronica di consumo e della microele/ronica: qui, analogamente a quanto accadeva in ambi5 come la moda e il design, mol5 produ/ori puntavano a tra/enere funzioni strategiche come la proge/azione e il marke5ng, aMdandosi all'outsourcing per le a>vità di produzione specializzate.
È interessante notare come la de-ver5calizzazione non abbia comportato una riduzione del volume dei 8ussi produ>vi: nel 2009 Cisco - leader statunitense nelle re5 di comunicazione e uno degli esempi più riusci5 di ristru/urazione basata su networking e

collocava nella classiCca delle maggiori compagnie americane al cinquantaseiesimo posto, con entrate vicine ai 40 miliardi di dollari.
produzione di speciCci componen5 o l'erogazione di determina5 servizi: queste imprese avevano sviluppato competenze e abilità uniche nella fabbricazione di ar5coli speciCci, talvolta ada/a5 alle esigenze par5colari del commi/ente; questo li rendeva "generalis5 specializza5", diDeren5 dai semplici "terzis5" o subfornitori (subcontractor), perché potevano contare su competenze dis5nte sviluppate internamente, collaborando a>vamente con il cliente maggiore nelle fasi del design, della proge/azione e della realizzazione del prodo/o o servizio Cnale.
Un altro aspe/o della trasformazione in a/o fra le grandi imprese riguarda la costruzione dì nuove archite/ure organizza5ve, pensate per sfru/are a pieno i vantaggi del decentramento. I prodo> modulari, forma5 da componen5 assembla5 tramite interfaccia standardizzata, si aDermavano nel corso degli anni Novanta. Uno dei vantaggi della modularità risiedeva nel fa/o che il processo di innovazione si svolgeva all'interno del singolo modulo, mentre il mantenimento dello standard nell'interfaccia ampliava il ventaglio delle soluzioni tecnologiche disponibili per il sistema o il prodo/o.
La produzione dei personal computer rispecchia al meglio l'evoluzione dal processo di fabbricazione ver5calmente integrato all'introduzione del design modulare, che è

all'origine di alcune sensazionali vicende di successo imprenditoriale, come nel noto caso della Dell

L'esempio più eMcace di questo percorso è fornito dall'elaborazione di so]ware complessi, cos5tui5 da moduli sviluppa5 da sub-contractor specializza5, che consente, alla Cne, la produzione di pacche> di so]ware personalizza5 sulla base delle esigenze dei singoli acquiren5.

Il processo di specializzazione e dever5calizzazione descri/o ha avuto un impa/o considerevole sulle linee strategiche e stru/urali delle società a>ve nei se/ori della new pra5che compe55ve e la forma aziendale dei compe5tori più dinamici in mol5 se/ori della seconda rivoluzione industriale.

Un processo di tale portata, tu/avia, non avrebbe potuto svolgersi senza cos5 e potenziali problemi. Ques5 sono eviden5 nei Paesi che hanno vissuto con maggiore intensità la trasformazione, comprome/endone anche la capacità compe55va, come è successo negli Sta5 Uni5 negli anni Novanta.

Le "competenze colle>ve" in precedenza concentrate in aree come la Silicon Valley o la Route 128 in Massachuse/s sono state ora in parte de-localizzate in altri Paesi, con il risultato che la bilancia commerciale statunitense nei prodo> ad alta tecnologia ha segnato un saldo nega5vo a par5re dal 2002, superando i 50 miliardi di dollari, quasi il 7% del deCcit totale.

Nel 2007 gli Sta5 Uni5 importavano da Cina, Messico e Paesi del Sud-est asia5co più di quanto esportassero in categorie di prodo> come quelli lega5 alle scienze della vita, quelli dell'optoele/ronica, dell'informa5ca e delle telecomunicazioni, dei materiali avanza5 e della tecnologia nucleare.

La grande impresa nell'era della new economy

All'interno dei network e delle forme di produzione decentrata, un ruolo par5colarmente delicato spe/a a coloro che hanno la responsabilità di coordinare l'intero processo, e di ges5re lo sviluppo del proge/o a par5re dal centro della rete.

Tu/avia la grande corpora5on non è scomparsa, bensì in mol5 casi ha solo modiCcato la sua stru/ura organizza5va, insieme al suo approccio alle occasioni di mercato e al processo di innovazione. In queste nuove conCgurazioni la grande impresa ha assunto il ruolo di coordinamento e distribuzione dei compi5, mantenendo al suo interno il controllo di funzioni cruciali come la ricerca e sviluppo. L'era della General Motors ha lasciato il campo all'era della Dell e della Intel. È un mondo nuovo, sia per le imprese sia per i consumatori.

I "ruggen5" anni Novanta ritorno dell'America

All'inizio del terzo millennio gli Sta5 Uni5 si presentavano ancora una I volta come leader globali. La comparazione fra le maggiori economie mondiali era eloquente: fa/o pari a 100 il reddito procapite americano, quello francese si a/estava a 75, il giapponese a 74, quello britannico a 72 e a 67 quello della Germania. Fra le prime 500 corpora5on mondiali classiCcate in base al fa/urato, più di 160 avevano base negli Sta5 Uni5, in Giappone non raggiungevano le 80, e nei Paesi europei complessivamente erano poco più di un cen5naio.

La prosperità degli anni Novanta poggiava su una combinazione di fa/ori in parte di natura intrinseca al sistema industriale, in parte esterni alle dinamiche dell'economia americana.

Gli Sta5 Uni5 mostravano una maggiore prosperità in un confronto con le altre economie industriali perché la vitalità del sistema economico si mostrava ancora in grado di creare numerosi pos5 di lavoro, Cno a 18 milioni nel decennio 1995-2005, con un tasso di crescita simile a quello registrato in Europa, a fronte però di un superiore livello di produ>vità, in crescita del 2,5% annuo nello stesso periodo.

Le dimensioni del mercato interno, la pressione della concorrenza estera, la presenza di una cornice is5tuzionale eMciente e di merca5 dei capitali 8essibili contribuivano in maniera decisiva al successo americano, senza dimen5care l'azione determinante delle poli5che pubbliche di procurement, di garanzia della proprietà intelle/uale e a sostegno della ricerca scien5Cca. Il vantaggio compe55vo acquisito in ques5 anni consen5va agli Sta5 Uni5 di sos5tuire il Giappone nella leadership mondiale per quanto riguardava la produzione di apparecchi per le telecomunicazioni e di computer.

Il consolidamento della posizione americana era rispecchiato nell'aumento dei 8ussi commerciali e degli inves5men5 dire> all'estero.

Solo fortuna?

Per spiegare i successi dell'economia statunitense nel decennio considerato è necessario arricchire il contesto con alcuni fa/ori esogeni. In primo luogo, i freni che avevano rallentato l'andamento economico nei decenni preceden5 - Se/anta e O/anta - venivano meno all'aprirsi degli anni Novanta, quando gli Sta5 Uni5 riuscivano a sfru/are appieno le opportunità oDerte da un incremento del volume degli scambi mondiali senza preceden5, la "nuova globalizzazione" (cfr. il capitolo 13).

Queste condizioni favorevoli erano potenziate dalle vigorose scelte dell'amministrazione Clinton, insediata all'inizio del decennio. Il democra5co Bill Clinton aveva enunciato già durante la campagna presidenziale le linee programma5che di una nuova poli5ca industriale, che prevedeva il sostegno alla crea5vità imprenditoriale individuale - e quindi potenziare l'eMcienza di infrastru/ure chiave per l'a>vità W economica, in par5colare i network di comunicazione a banda larga.

Gli eDe> registra5 erano notevoli a vari livelli del sistema economico. La produ>vità del lavoro cresceva da un indice medio annuo a/estato sull'i-1,5% tra il 1973 e il 1994 a una percentuale superiore al 2,5 negli ul5mi cinque anni del secolo. La new economy s5molava inoltre la creazione di nuovi pos5 di lavoro e nuove imprese, in par5colare nel comparto delle ICT. Secondo alcune s5me, tra il 1985 e il 1995 le imprese con meno di 100 adde> erano in grado di occupare 15 milioni di nuovi dipenden5, mentre un eccezionale ritmo nella formazione di nuove imprese registrava il numero di 1,3 milioni ogni anno.
Fondata alla metà degli anni Se/anta da due giovani appassiona5 di informa5ca - Steve Jobs e Steve Wozniak -, la Apple era una delle tante, piccole, nuove imprese californiane, alle quali era necessario un capitale per sviluppare un proge/o imprenditoriale crea5vo. Immediatamente dopo aver deCnito l'organizzazione della nuova società, Jobs entrava in conta/o con una società di inves5mento guidata da un ex dipendente della Intel, un'altra azienda high-tech. Il Cnanziatore era Mike Markkula il quale, intravedendo le potenzialità della Apple, decideva di inves5re nell'impresa circa 90 000 dollari.
Per a>rare e tra/enere manager competen5 e ingegneri, e coinvolgerli nel proge/o imprenditoriale, la Apple introduceva allora la pra5ca di distribuire stock op□on, vale a dire l'opportunità di acquistare azioni della società a un prezzo basso, con la prospe>va di realizzare un guadagno sul capitale qualora la quotazione delle stesse fosse aumentata. Questa operazione contribuiva a legare le prestazioni dei manager alla performance della
All'inizio del nuovo millennio, a dispe/o della prevedibile - e, secondo alcuni commentatori, inevitabile - contrazione del mercato della new economy, i fondi di venture
Nell'agosto del 1995, la Netscape, una società che produceva e commercializzava un internet, veniva quotata con grande successo al Nasdaq, il mercato borsis5co dei 5toli tecnologici.
Nella seconda metà degli anni Novanta si mol5plicavano le inizia5ve imprenditoriali basate sullo sfru/amento delle potenzialità della rete: nel 1999 l'indice Dow Jones segnava un livello tre volte superiore a quello raggiunto all'inizio del decennio, mentre l'indice Nasdaq balzava da 1000 a 5000 pun5.
La new economy pa5va una pesante 8essione a par5re dal 2001, una crisi che doveva causare numerosi fallimen5 e perdite ragguardevoli, di miliardi di dollari. Nonostante ciò, un numero signiCca5vo di inizia5ve imprenditoriali degli anni Novanta - per esempio eBay, Amazon, America Online, Yahoo! e Google - era in grado di beneCciare del collasso del mercato e, quindi, di consolidare la propria leadership.
Un altro ri8esso dello sviluppo della new economy riguardava l'introduzione di profonde trasformazioni in se/ori considera5 ormai stabili e consolida5. Un forte impa/o avevano

per esempio le nuove tecnologie sulla grande distribuzione organizzata, un ambito in cui la ges5one informa5zzata delle vendite, degli acquis5 e del magazzino portava al successo globale corpora5on come la Wal-Mart.
La Dell era stata fondata nel 1984 da uno studente dell'Università del Texas, ad Aus5n, Michael Dell: ques5, dopo i primi risulta5 posi5vi, aveva o/enuto dalla famiglia un sostanzioso contributo di denaro (circa 300 000 dollari) per Cnanziare l'at5vità. L'idea alla base della start-up era di realizzare un sistema di vendita personalizzata di computer, assembla5 secondo le richieste di ogni cliente. Il successo della strategia portava alla quotazione della società, i che registrava immediatamente una capitalizzazione di mercato di 30 milioni di dollari.
La ristru/urazione della grande impresa
L'intensa stagione della new economy non esaurisce tu> gli aspe> della ripresa economica statunitense degli anni Novanta. Il successo nei se/o-i tecnologicamente all'avanguardia era raggiunto in gran parte grazie a una radicale ristru/urazione delle corpora5on, il perno della leadership economica globale esercitata dall'America fra gli anni Sessanta e gli anni o/anta.
Nella nuova congiuntura, la capacità di inver5re eMcacemente alcune tendenze in a/o e intraprendere strategie veramente nuove rappresentava il discrimine per diDerenziare l'abilità dei leader a capo delle imprese.
La vicenda della GE, so/o la salda guida di Jack Welch dall'inizio degli anni O/anta, aveva tu/'altro segno. La strategia perseguita da Welch prevedeva infa> di rifocalizzare l'impresa a/orno a poche, proC/evoli a>vità. Questo comportava massicci licenziamen5 (dal 1980 al 1984 la forza lavoro totale della GE era rido/a da più di 400 000 dipenden5 a 330 000), ma perme/eva al management di concentrare gli sforzi in quei se/ori nei quali la compagnia avrebbe potuto occupare la prima (o, almeno, la seconda) posizione in relazione alle quote di mercato.
La trasformazione della GÈ era paradigma5ca del radicale cambiamento che accomunava le vicende di molte grandi imprese statunitensi in quegli anni. Obbligate ad aDrontare la sCda che imponeva di ada/arsi alle nuove regole del gioco compe55vo, o riuscivano a trasformarsi, come la GÈ, o erano des5nate a soccombere, come la Wes5nghouse; era una sCda a cui nessuno poteva so/rarsi, e anche marchi consolida5, con alle spalle un'an5ca e onorata tradizione, erano evidentemente a rischio.
Con la new economy si mol5plicavano le opportunità per gli imprenditori di talento, des5na5 a emergere e costruire in breve tempo grandi imperi economici. Uomini come Bill Gates alla Microso], Steve Jobs alla Apple, JeD Bezos alla Amazon e Andy Grove alla Intel sono sta5 capaci di sfru/are al meglio tu/e le opportunità oDerte dal nuovo scenario.
Gli imprenditori della new economy erano studen5 di scienze informa5che ed ele/roniche, come Dell, Jobs e Gates, laurea5, come Bezos, o accademici e scienzia5, come i cofondatori

della Intel: Gordon Moore era un chimico e Bob Noyce un Csico, mentre Andy Grove, che si univa a loro subito dopo, era un ingegnere chimico. La competenza nelle tecnologie di fron5era conferiva a ques5 imprenditori la capacità di individuare nuovi segmen5 di mercato in cui si annidavano enormi potenzialità espansive, qualcosa che mancava nelle disponibilità delle imprese consolidate della old economy.

Le imprese innova5ve della new economy, dopo il processo di start-up supportato da società di inves5mento disposte a rischiare e ad impegnarsi nelle inizia5ve, sempre più spesso arrivavano a quotarsi in borsa e presto diventavano a/raen5 per gli inves5tori: nella seconda metà degli anni Novanta si registrava un forte incremento del livello di a>vità specula5va nel se/ore, il cui esito era una vera "bolla", proprio al volgere del secolo. Fra il 1998 e il 2000 l'indice Nasdaq, che includeva compagnie come Microso] e Intel, cresceva quasi del 150% in soli due anni prima di crollare improvvisamente nel biennio seguente, ritornando allo stesso livello dei primi mesi del 1998.

Nel 2000, fondi comuni, fondi pensioni e compagnie di assicurazione avevano in portafoglio oltre la metà di tu/e le partecipazioni emesse sul mercato statunitense e controllavano circa il 70% del capitale complessivo delle principali imprese del Paese (quelle incluse nelle classiCche di "Fortune").

Prima degli anni Se/anta gli inves5tori is5tuzionali - che operavano nel sistema statunitense già nel periodo fra le due guerre - tendevano a preferire le obbligazioni; l'aumento della pressione in8azionis5ca seguito agli shock petroliferi e la Cne della stabilità monetaria avevano però indirizzato i loro interessi al mercato borsis5co.

Alla Cne degli anni O/anta e nel decennio seguente ques5 inves5tori avevano svolto un ruolo importante, des5nando risorse Cnanziarie alla new economy: il capitale di rischio e i fondi di inves5mento che avevano sostenuto l'espansione delle start-□ della Silicon Valley avevano infa> canalizzato capitali raccol5 dagli inves5tori is5tuzionali (sopra/u/o fondi pensione).

Anche se raramente un singolo fondo arrivava a possedere consisten5 pacche> azionari delle imprese in cui inves5va (dopo il 1974 l'Emploiyee Re5rement Incoine Security Act, o FRISA, regolava l'a>vità dei fondi pensione limitando le dimensioni del singolo inves5mento e imponendo la diversiCcazione del rischio), l'aggregato degli inves5tori is5tuzionali aveva un'in8uenza considerevole.

La ricerca dell'eMcienza Cnalizzata alla creazione di valore era condo/a anche a/raverso il miglioramento di alcune operazioni, reso ora possibile dall'introduzione dei sistemi di automazione. Nuove procedure - come il Total Quality Management e le pra5che di in8uenzavano le possibilità di condividere le informazioni e diDondere le conoscenze all'interno delle organizzazioni. Questa dinamica induceva un mutamento radicale nelle relazioni fra management e azionis5.

L'enfasi sulla "creazione di valore" era spesso accompagnata da nuovi sistemi per Cssare appropria5 incen5vi per i manager, come i piani di retribuzione a/raverso stock op□on. Le aziende arrivavano così a dirigere crescen5 quote della ricchezza prodo/a verso gli azionis5, sia nella forma di dividendi sia a/raverso il riacquisto di azioni, con il doppio vantaggio di mantenere alto il prezzo delle azioni e oDrire ai manager i beneCci deriva5 dal possesso delle loro quote.
Valuta5 in circa 100 miliardi di dollari, Enron, una delle più famose compagnie statunitensi nel se/ore dell'energia e delle comunicazioni, andava incontro al fallimento, dopo la dimostrazione che gli enormi proC> erano in larga parte il risultato di una complessa frode contabile. L'esito della vicenda era una perdita secca per gli azionis5, per i creditori e, ovviamente, per i dipenden5; lo scandalo coinvolgeva anche Arthur Andersen, una delle società di consulenza e contabilità più poten5 a livello internazionale, a causa della negligenza nella revisione dei bilanci della Enron e, probabilmente, della complicità nelle pra5che di malversazione del management.
La notevole performance dell'economia statunitense negli anni Novanta appare ancora più rimarchevole se confrontata con gli andamen5 che nello stesso periodo si osservavano in Europa e in Giappone.
I profondi rivolgimen5 dello scenario poli5co internazionale tra la Cne del decennio 1980 e l'inizio del decennio 1990 erano des5na5 a provocare alterazioni decisive sulla performance economica delle maggiori economie del con5nente: della Germania, innanzitu/o, impegnata nella ges5one di un processo di riuniCcazione estremamente costoso, e poi dell'Italia, la cui tenuta stru/urale, a livello poli5co, economico e sociale, era profondamente scossa da una serie di scandali che andavano rivelando - a/raverso le indagini della magistratura - una densa rete di corruzione ; e concussione tra par55 e ambien5 imprenditoriali; la crisi arrivava a travolgere il sistema poli5co che aveva re/o le sor5 del Paese dalla Cne del secondo con8i/o mondiale.
Gli Sta5 europei usci5 dalla seconda guerra mondiale avevano infa> sviluppato dei sistemi economici fortemente redistribu5vi, impernia5 su ar5cola5 sistemi di welfare, sul mantenimento di al5 livelli occupazionali e su una pervasiva presenza pubblica nei se/ori "sensibili" dell'energia, dei traspor5 e delle u□li5es.
Il primo pilastro del capitalismo europeo a crollare so/o la pressione del rallentamento ciclico era l'impresa pubblica, una realtà comune a quasi tu/e le economie del con5nente (cfr. il capitolo 17). A par5re dalla Cne degli anni Se/anta e con una crescita regolare nella prima metà degli anni O/anta, i diversi Paesi davano inizio a energiche poli5che di priva5zzazione: dapprima in Gran Bretagna e in Francia e, dopo pochi anni, in Italia e in Spagna, l'estensione della proprietà statale veniva fortemente limitata nel se/ore bancario e in quello assicura5vo, nell'industria e nei servizi, Cno ai cosidde> monopoli "naturali" (le infrastru/ure di trasporto e le re5 per la distribuzione dell'energia e dell'acqua).

Dai primi anni O/anta all'inizio del nuovo millennio si erano concluse nell'Europa occidentale più di mille operazioni di priva5zzazione. Il capitale totale coinvolto superava i 600 miliardi di dollari, una cifra che si avvicinava al 50% del totale mondiale, e il Regno Unito da solo incideva per quasi un quarto dell'intero ammontare europeo. Si tra/ava, con ogni evidenza, di una straordinaria trasformazione degli asse> economici, con implicazioni profonde per le stru/ure sociali e poli5che.

Spesso, nonostante la limitazione della proprietà dire/a, gli Sta5 mantenevano il controllo sulle a>vità priva5zzate: per esempio, a/raverso il sistema della golden share, o con altri ar5Cci e relazioni informali, i governi si assicuravano una posizione privilegiata nel processo decisionale delle aziende poste sul mercato; gli imprenditori priva5 arrivavano inoltre ad acquisire le società a/raverso un sistema di aste e, talvolta, con tra/a5ve private.

La ri5rata dello Stato dalla proprietà dire/a delle grandi imprese imponeva ovunque contestuali poli5che di liberalizzazione che, di regola, comportavano la creazione di autorità di vigilanza incaricate di monitorare il funzionamento dei merca5 e l'eMcienza dei servizi forni5 ai consumatori.

Contemporaneamente, la rigidità dei merca5 del lavoro e di quelli Cnanziari rallentava la creazione di nuove inizia5ve imprenditoriali. Queste dinamiche europee si approfondivano proprio quando l'economia americana cominciava a decollare.

II punto di snodo di queste tendenze divergen5 riguardava la persistente, sostanziale diDerenza fra le stru/ure economiche europee e americane.

Ques5 tra> erano cara/eris5ci di diverse economie del vecchio con5nente, ma erano par5colarmente eviden5, per esempio, nel caso italiano: qui, il se/ore manifa/uriero era in maggioranza composto da industrie mid-tech ad alta intensità di capitale, con una popolazione di imprese low-tech di piccole dimensioni che ar5colavano il sistema economico nei compar5 del tessile, dell'abbigliamento, delle calzature, dell'arredamento e di altri prodo> del made in Italy.

Anche il freno alla crescita della produ>vità in Europa contribuiva a indebolire la sua rea>vità economica, in par5colare se confrontata con quella statunitense. Secondo alcune s5me, fra il 1995 e il 2000, la produ>vità oraria in America cresceva più del 2,5% all'anno, mentre il tasso medio europeo era incomparabilmente inferiore. La perdita di compe55vità soDerta dalle economie europee, in par5colare nei confron5 delle economie emergen5, si rispecchiava con evidenza nei trend della bilancia dei pagamen5, che nel corso degli anni Novanta registravano ovunque - con la sola eccezione della Germania - saldi nega5vi.

Alla Cne del decennio, comunque, anche l'Italia cominciava a soDrire l'aspra concorrenza del nuovo compe5tore cinese sui merca5 globali, e proprio nei suoi se/ori di maggior successo la bilancia commerciale italiana segnava crescen5 saldi nega5vi.

Il 1989 è stato un anno cruciale anche per l'economia giapponese, perché ha segnato l'esaurimento di una lunga fase di costante crescita iniziata negli anni Sessanta. Al successo del modello economico giapponese avevano contribuito qua/ro tra> fondamentali:
merca5 esteri;
legami informali;
sicuro per tu/a la vita
parte di ogni banca collegata al suo keiretsu, garan5va le risorse Cnanziarie necessarie alle poli5che di inves5mento a lungo termine delle imprese.
L'origine della recessione andava rintracciata nello scoppio di una bolla specula5va sui 5toli immobiliari, che si era gonCata ininterro/amente tra la Cne del 1985 e gli ul5mi mesi del 1989. In meno di qua/ro anni gli indici di borsa erano più che triplica5, mentre il valore dei terreni per uso commerciale e residenziale era aumentato di quasi qua/ro volte.
I problemi deriva5 da questa tendenza erano poi ingigan55 dalla poli5ca di deregolamentazione del se/ore Cnanziario, intesa dalle autorità economiche come "modernizzazione", per favorire la concorrenza all'interno di un sistema bancario tradizionalmente rigido.
Gli is5tu5 di credito cominciavano quindi a realizzare aggressive poli5che di inves5mento, che sostanzialmente andavano nella direzione del Cnanziamento delle società immobiliari e quindi della speculazione. La bolla era des5nata a scoppiare nel momento in cui la Banca del Giappone, temendo una crescita dell'in8azione, decideva di aumentare nuovamente il tasso di sconto e, contemporaneamente, il Ministero delle Finanze Cssava delle limitazioni al coinvolgimento degli is5tu5 bancari nel Cnanziamento delle operazioni immobiliari.
II dispiegamento della crisi portava quindi gravi conseguenze per l'intera archite/ura del modello capitalis5co giapponese, a cui era dovuto il successo economico del Paese nei decenni preceden5, e veniva ora scosso nelle sue fondamenta sociali, poli5che e culturali.
Le diMcoltà del sistema bancario
Le banche dei keiretsu erano le prime a subire le conseguenze della crisi: una percentuale molto elevata - fra il 5 e il 10% - di tu> i credi5 concessi nella seconda metà degli anni O/anta si rivelava inesigibile. I danni andavano quindi a ri8e/ersi immediatamente sull'industria, che perdeva il supporto vitale dei Cnanziamen5 delle banche.
Venendo meno il sostegno delle banche e la loro Cducia, i manager delle imprese erano porta5 a guardare con crescente a/enzione alla riduzione dei cos5 e alla reddi5vità, alle

quote di mercato e ai ricavi, mentre erano alla ricerca di fon5 di Cnanziamento alterna5ve a quelle tradizionali, per esempio mediante il ricorso al capitale straniero.
Come era prevedibile, gli inves5tori stranieri esercitavano subito sui manager una pressione indirizzata a modiCcare i rappor5 informali e la scarsa trasparenza nella ges5one delle relazioni fra imprese, me/endo così in discussione uno dei fondamen5 del capitalismo giapponese, vale a dire le pra5che coopera5ve e collusive. La necessità di garan5re un 8usso costante di risorse Cnanziarie dall'estero aveva un impa/o notevole anche sulle is5tuzioni statali, primo fra tu> il Ministry of Economy, Trade and Industry (METI, in precedenza noto come Ministry of Trade and Industry, MITI), che cominciava allora a incoraggiare l'adozione di una governarne aziendale più aperta.
In seguito alla crisi del se/ore Cnanziario, i grandi keiretsu erano costre> a correggere le tradizionali modalità di approccio ai merca5 dei capitali e alla governarne aziendale. Un'indubbia eredità della fase di stagnazione era quindi l'indebolimento progressivo della densa rete di partecipazioni incrociate che legavano reciprocamente le banche e le imprese, e le stesse imprese tra loro. Gli intrecci di partecipazioni si riducevano così, nel corso del decennio, dal 20 all'11% circa del capitale azionario totale dei maggiori gruppi giapponesi.
Nonostante la portata dei cambiamen5 in a/o, la forza della tradizione risaltava in una considerevole path dependency: al di là delle riforme, infa>, un eMciente controllo sull'operato della direzione aziendale era virtualmente assente in Giappone (Wi/ 2006, p. 46), e diMcilmente il management ineMciente sarebbe andato incontro al licenziamento, anche nel caso di una riuscita scalata os5le.
Nel se/ore dell'ele/ronica di consumo, per esempio, leader globali come Matsushita, Toshiba e Hitachi cominciavano a ridurre la dimensione degli impian5 opera5vi all'interno del Paese, nel tenta5vo di riguadagnare compe55vità, mentre puntavano a espandere gli inves5men5 esteri per diversiCcare i rischi e comprimere i cos5.
Come nel caso del sistema di Cnanziamento alle imprese, tu/avia, il ritmo, la direzione e l'intensità della trasformazione avviata devono ancora essere valuta5 compiutamente. Anche in questo, come in altri casi, la crisi potrebbe rivelarsi insuMciente a erodere completamente il modello giapponese di relazioni industriali, profondamente radicato sui legami sociali e personali all'interno delle imprese.
Durante gli anni della crisi, per esempio, la bilancia commerciale manteneva un segno posi5vo sopra/u/o grazie ai se/ori mid-tech, e nei primi anni del nuovo secolo la quota di valore aggiunto dei compar5 high-tech giapponesi si a/estava approssima5vamente sul 15% del totale, meno della metà della corrispondente quota statunitense. La peculiarità di questo vantaggio compe55vo - in sostanza, non molto dissimile dalla situazione europea - con5nua a essere un tra/o originale della stru/ura economica del Giappone.

Capitolo 23.
Nuovi protagonis5: Cina e India
Il grandioso passaggio della storia economica mondiale non fa che rime/ere le cose a posto, perché almeno nei tre millenni preceden5 il XVIII secolo Cina e India vantavano un'indiscussa superiorità sull'Europa e sulle sue appendici. Cinesi e indiani sono oggi tre miliardi e mezzo - un aggregato umano ne/amente più giovane rispe/o alla popolazione dell'Occidente - al cui interno si contano ancora masse enormi di poveri e dispera5, ma in cui sono ampiamente diDuse cultura, conoscenza scien5Cca e capacità tecnologica.
È proprio la dimensione delle popolazioni "nascoste" nelle campagne - 800 milioni di persone in Cina, 700 milioni in India - che fa comprendere quali saranno le proporzioni del balzo in avan5 dei due colossi nel corso del XXI secolo, dato che per ogni contadino che entra in fabbrica la produ>vità aumenta di se/e volte. Del resto, già oggi Cina e India sono l'obie>vo privilegiato degli inves5men5 delle mul5nazionali.
Il successo dell'India è più recente, parte dalle riforme economiche dei primi anni Novanta. Nel 1998 l'India, con 320 000 miliardi di dollari di prodo/o interno lordo, era la quindicesima economia del mondo; oggi, con 806 000 è la decima. La Cina, invece, oggi è la quarta, con 2 234 000 miliardi di dollari. Nel 2005 e nel 2006 ha superato l'Italia, la Francia e la Gran Bretagna. La rincorsa della Cina è cominciata all'inizio degli anni O/anta, quando si è disfa/a la camicia di Nesso del maoismo. Fra il 1980 e il 2005 l'economia del Paese è cresciuta con un tasso medio annuo del 9,6%.
La Cina
Una costruzione conce/uale di questo 5po è stata possibile, lo si è constatato, per cogliere i tra> salien5 del "miracolo" giapponese e dell'inaspe/ata ascesa delle "5gri" asia5che:
a) un rapporto di do ut des fra le grandi imprese e lo Stato: le prime erano prote/e con alte tariDe doganali, agevolate con Cnanziamen5 ad hoc o con un facile accesso al credito, addiri/ura so/ra/e alle 8u/uazioni della domanda mediante un sistema di prezzi amministra5, ma costre/e dal potere poli5co a competere sul mercato globale con obie>vi precisi di esportazione;
b) la scelta dei rami produ>vi in cui o/enere un vantaggio compe55vo, avendo riguardo a rimanere nell'ambito di tecnologie "medie", non troppo diMcili da applicare, per le quali fosse possibile il massimo sfru/amento delle economie di scala (i se/ori maturi della seconda rivoluzione industriale); questa scelta era accompagnata da un'estrema a/enzione alla fase produ>va - alta qualiCcazione tecnica e coesione sociale dei lavoratori -, nella convinzione che non fosse possibile u5lizzare proCcuamente un impianto semplicemente acquistandolo "chiavi in mano";
c) il sostegno ai grandi gruppi, ritenu5 il miglior interlocutore per una poli5ca di rapido sviluppo; era richiesta loro una speciale abilità, quella di padroneggiare la ges5one di grandi dimensioni d'impresa in processi di diversiCcazione non correlata.

Se il Giappone e la Corea del Sud hanno tenuto lontano le mul5nazionali temendo per la propria indipendenza, la Cina nei loro confron5 ha applicato la poli5ca della "porta aperta". Se i 6rstcomer dell'industrializzazione asia5ca hanno agito a/raverso una poli5ca economica fa/a di interven5 sistema5ci, di guide-line, e di moralsuasion (è il cosidde/o negli anni della rivoluzione culturale.
E su questo terreno che sono emersi veri e propri imprenditori "schumpeteriani" come Ma Yun, Cglio di genitori poveri e mediocre studente, ma con una buona conoscenza della lingua inglese: questo lo portava a conta/o con la rivoluzione delle ICT che si stava aDermando negli Sta5 Uni5 e quindi a ideare il sito Ali-baba.com, capace dì diventare un serissimo compe5tore di colossi quali eBay, Yahoo e Amazon, un sito dove ogni giorno si incontrano due milioni di imprese cinesi con se/e milioni di importatori provenien5 da duecento Paesi.
Alcuni, come Ma Yun, sebbene ricchissimi, nella più pura tradizione asia5ca cercano di farsi notare il meno possibile, di star nascos5. Altri invece sono lega5 al mondo della poli5ca, spesso da vincoli di parentela (il 30% degli imprenditori cinesi ha la tessera del PCC). Altri, all'opposto, sCdano le angherie del potere, come è capitato a Sun Dawu, un agricoltore che ha fondato una grande impresa alimentare e denunciato i leader di par5to che gli hanno chiesto tangen5.
Ma Yun, che con 100 000 dollari di proC/o ne/o al giorno è probabilmente il comunista più ricco del mondo, veniva dalla provincia di Hangzhou, un'area a nord di Shanghai, che nel 2004 ha registrato un incremento della produzione industriale del 30%, grazie anche a compensi di 100 euro al mese per i lavoratori, e 300 per i manager.
Il rido>ssimo costo del lavoro è da considerare una componente essenziale del "miracolo cinese"; uno strumento non secondario è però stata la poli5ca d'apertura nei confron5 degli inves5men5 stranieri che si concre5zzava sin dal luglio del 1979, con l'approvazione di una legge che rendeva possibili società a capitale misto con partner esteri.
Nel decennio seguente esenzioni Cscali o assenza di diri> doganali venivano progressivamente revoca5; restava però la piena libertà imprenditoriale e ges5onale e l'impegno a non nazionalizzare le imprese a capitale estero o a capitale misto, per le quali si annullava anche la clausola dell'obbligo della presidenza cinese. La poli5ca di apertura internazionale aveva conseguenze inequivocabili: fra il 1979 e il 1999 il surplus commerciale cinese toccava i 40 miliardi di dollari.
Del resto, l'economia cinese ha potentemente favorito i I consumatori degli Sta5 Uni5 e degli altri Paesi occidentali realizzando la commodiza□on di prodo> che prima erano solo di marca, dagli ele/rodomes5ci agli orologi, dai gioca/oli agli ar5coli di pelle/eria. Di fa/o si è creato un legame simbio5co fra i produ/ori cinesi e la più grande impresa di distribuzione americana, la Wal-Mart, che ha il suo punto di forza nella determinazione a oDrire al consumatore il prezzo più basso possibile.

Naturalmente il "prezzo cinese", ovvero la possibilità di produrre ormai quasi tu/o il ventaglio dei beni - sia di consumo sia industriali - al 50-70% di cos5 in meno rispe/o alle possibilità dei Paesi occidentali, è un dato inconfutabile che non può non suscitare diDusi 5mori.
Ma la "paura" economica, se vista in una prospe>va di medio-lungo periodo, non sembra del tu/o sostenibile. Del "fa/ore Cina" dovrebbero beneCciare sia la domanda sia l'oDerta dei Paesi occidentali. I consumatori, che già oggi possono acquistare comodamente una gamma di beni impensabile Cno a qualche anno fa; le imprese, che si avvantaggiano dei dras5ci ribassi del costo dei fa/ori della produzione e intravedono la straordinaria opportunità del mercato cinese.
L'India
So/o il proClo poli5co l'altro gigante asia5co sembra possedere un sicuro vantaggio. L'India è infa> lo Stato democra5co più popolato del mondo, ed è stato capace di far convivere gruppi etnici e religiosi le cui diDerenze e rivalità sono potenzialmente esplosive. Questo non impedisce comunque che gli stra5 inferiori della società possano godere del diri/o di voto e della rappresentanza poli5ca, strumen5 di notevole eMcacia nella ba/aglia per la mobilità sociale e l'eguaglianza eDe>va.
Come la C/a rete ferroviaria (ormai decisamente invecchiata), il sistema poli5co che tutela i diri> e le libertà individuali, che assegna il governo alla maggioranza ma garan5sce la presenza della minoranza nel parlamento e nella compe5zione ele/orale, è un'eredità del colonialismo britannico: di questo periodo della sua storia l'India non dimen5ca le durezze, ma non ne disconosce i meri5, come non manifesta quegli a/eggiamen5 vi>mis5ci, alla perenne ricerca di risarcimento, che in altri Paesi servono per lo più a mascherare le responsabilità delle classi dirigen5 post-coloniali.
Diversamente dalla Cina, che si è avvantaggiata della corsa dei Paesi occidentali - e in par5colare degli Sta5 Uni5 per aDermarsi come "la fabbrica" del mondo, l'India, partendo dai centri di assistenza telefonica a>vi 24 ore (i call center), ha Cnito per occupare il campo del terziario avanzato, dalle analisi Cnanziarie alle ricerche di sta5s5ca a/uariale, dalle consulenze legali e Cscali alle analisi mediche e al supporto scien5Cco delle case farmaceu5che.
Ma “l’industria dell'immateriale", ovvero la produzione di so]ware, nella quale l'India occupa ormai una posizione di assoluto rilievo, è anche il fru/o di scelte concrete. Come quella della famiglia Tata, la maggiore e la più longeva dinas5a imprenditoriale del Paese, che addiri/ura prima dell'indipendenza creava a Bangalore l'India5 Ins5tute of Science (US).

Ormai tu> Ì grandi dell'informa5ca, a iniziare da Bill Gates, riconoscono che le proprie strategie future non possono prescindere da quanto accade a Bangalore, gemella di Silicon Valley. Il caso di Pitroda non era certo isolato.
Il governo indiano si è impegnato con vigore per il rientro di una diaspora verso l'Occidente di tecnici e di scienzia5, rientro che eDe>vamente si è veriCcato, dimostrando anche la lungimiranza di una classe dirigente nel non temere la concorrenza.
Il più grande sogge/o economico privato, per esempio, il gruppo Tata, è stato fondato un secolo e mezzo fa dal Cglio di un ricco commerciante di Bombay, Jamsetji Nusserwanji Tata; ques5, pioniere in ogni campo, si lanciava nella creazione di un gruppo estremamente diversiCcato che comprendeva impian5 siderurgici, centrali ele/riche, stabilimen5 tessili, cemen5Cci, una compagnia di navigazione. I suoi successori ampliavano poi il raggio d'azione al se/ore bancario, alla petrolchimica, al trasporto aereo, alla produzione di automobili.
L'elemento di maggior interesse a proposito degli imprenditori indiani è il forte tra/o e5co che cara/erizza la loro azione. Sin dagli esordi, le aziende dei Tata pra5cavano un illuminato paternalismo. Venivano costrui5 alloggi per i dipenden5, concesse le o/o ore giornaliere di lavoro, l'assistenza per la maternità, la partecipazione agli u5li. In onore del fondatore, si proge/ava una ci/à modello, Jamshedpur, oggi considerata dalle Nazioni Unite fra i capolavori di pianiCcazione urbana.
Anche il ricchissimo Mukesh Ambani, imprenditore petrolchimico, vuole dare un'anima al capitalismo, perseguendo os5natamente la ricerca di energie alterna5ve. Ambani Cnanzia is5tu5 di ricerca che studiano la possibilità di o/enere carburante dai prodo> agricoli raccol5 massicciamente nei villaggi.
E persino Vijay Mallya, il pi/oresco proprietario di KingCsher, un tycoon dai modi - deCni5 dai media- "troppo esuberan5", si fa eleggere in parlamento, dove si ba/e in favore dei contadini poveri a cui procura l'acqua potabile e la corrente ele/rica, mentre o>ene il miglioramento delle condizioni di lavoro degli "intoccabili" occupa5 nelle discariche.
L'India deve aDrontare ancora enormi problemi: la povertà, la disuguaglianza sociale, l'inquinamento ambientale (la tragedia di Bhopal non è poi così lontana). È bene essere sce>ci sulle previsioni diDuse secondo le quali sarà appaiata agli Sta5 Uni5 e alla Cina come prima economia del mondo alla metà del XXI secolo.
Tu/avia, il cammino percorso negli ul5mi tre lustri non può non essere ogge/o dell'approfondito studio dell'economista e dello storico.

Capitolo 24
Uno sguardo conclusivo

Il lungo cammino che abbiamo percorso sinora è stato possibile grazie all'intreccio di tre elemen5. Intreccio è la parola giusta perché nella realtà essi non sono separa5 e si

in8uenzano reciprocamente. Tu/avia, per ragioni anali5che e di chiarezza esposi5va, dobbiamo scioglierli e considerarli separatamente.
Il primo è il sistema tecnologico visto nella sua evoluzione. La tecnologia è un prodo/o umano determinato da abilità tecniche, da conoscenze scien5Cche, da a>tudini sociali. In un dato momento, tu/o ciò precipita in un "paradigma" ovvero in una serie di elemen5 coordina5 sistema5camente che ne fanno qualcosa di altro da noi.
A ques5 paradigmi diamo il nome di "rivoluzioni industriali" ed è intrinseco a esse il cara/ere della globalità, Nei suoi tra> fondamentali la tecnologia è la stessa in tu/o il mondo: l'acciaio non si fa in giardino, come hanno imparato a proprie spese i cinesi governa5 da Mao Tse Tung.
Il secondo elemento è, possiamo dirlo, il nostro "primo a/ore", ovvero l'impresa, un insieme di uomini e di strumen5 di produzione ordinato gerarchicamente. Essa esiste da sempre, diventa un po' più visibile nell'età della prima rivoluzione industriale perché si appoggia a un nuovo e "grande" luogo di produzione, la fabbrica.
Non tu> i se/ori vengono tocca5 dalla seconda rivoluzione industriale e in ogni caso emerge con chiarezza il fa/o che un'economia, per essere sana e vitale, necessita della presenza di una "comunità di imprese", ovvero di imprese di diverse dimensioni che perseguano obie>vi diversi. Tu/avia, dal momento che la nostra ha la pretesa di essere la narrazione di una vicenda globale, dobbiamo aDermare con chiarezza che la grande impresa è il motore insos5tuibile dello sviluppo, lo strumento grazie al quale le nazioni competono per l'egemonia mondiale.
Il terzo elemento è il contesto locale. Non vogliamo intendere l'agge>vo "locale" in senso diminu5vo. La nozione di contesto locale si iden5Cca per noi prevalentemente con la dimensione nazionale. Tu/avia potrebbe anche superarla, tant'è vero che in diversi capitoli parliamo di Europa. Il contesto locale pone in rilievo a sua volta tre variabili:
a) i merca5, considera5 nella loro dimensione, ovvero popolazione + reddito prò capite, ma sopra/u/o nella loro dinamicità;
b) il rapporto fra potere poli5co e mondo dell'impresa, visto sia come regolamentazione della compe5zione (an5trust), sia come un complesso di azioni da parte della poli5ca che arrivino sino all'intervento dire/o e alla formazione dello stato imprenditore;
c) la cultura, intesa come complesso di valori, come a>tudini ad acce/are 1'"is5tuzione mercato", la capacità di ada/arsi alle regole universalis5che richieste dalla crescita di impresa.
La storia si fa più interessante con la prima rivoluzione industriale, che si proCla in
Inghilterra alla Cne del Se/ecento. Il fa/o che, come già ricordato, questa imponga un luogo di produzione centralizzato, la fabbrica, fa si che l'impresa acquis5 consistenza, qualcosa che gli intelle/uali, i poli5ci, i tes5moni del tempo, devono seriamente considerare. Il grande gioco, però, inizia nell'ul5mo ventennio del XIX secolo.

Sulle sor5 dell'impresa, della grande impresa, si decide in eDe> della supremazia mondiale. L'Inghilterra, che alla metà dell'O/ocento è "l'oMcina del mondo", non riesce a cogliere le occasioni più importan5 della seconda rivoluzione industriale, non sviluppa la nuova siderurgia a ciclo integrale, la meccanica a produzione con5nua e di massa, la chimica organica.
Questo accade perché l'economia inglese soDre i 5pici "svantaggi del pioniere", è troppo ricca, urbanizzata, cara/erizzata da valori an5-indu-striali, governata da par55 poli5ci che non hanno interesse a regolamentare la compe5zione. In Europa la supera la Germania, aDamata di ferrovie, stru/ure urbane, e quindi di acciaio, impian5 ele/rici, prodo> chimici.
L'economia tedesca contrappone all'individualis5co capitalismo inglese la cooperazione fra banche, aziende, associazioni imprenditoriali e professionali e, presto, anche le organizzazioni dei lavoratori. Ma sia l'Inghilterra sia la Germania vengono ne/amente sopravanzate dagli Sta5 Uni5 d'America che, quando scoppia la prima guerra mondiale, sono ne/amente la prima economia del pianeta.
Hanno concorso a questo risultato:
a) merca5 prodigiosamente dinamici (fra 1870 e 1913, la popolazione e il reddito prò capite degli Sta5 Uni5 aumentano di quasi tre volte, mentre l'estensione della rete ferroviaria è più di 10 volte quella dell'Inghilterra);
b) l'an5trust, una severa regolamentazione della compe5zione che cos5tuisce in un certo senso il paradosso americano. L'an5trust, mo5vato da valori ideali e da interessi concre5, nasce per frenare la crescita dell'impresa, ma o>ene il risultato opposto: non potendo accordarsi con altri per controllare il mercato, l'impresa ne va alla conquista raDorzandosi al proprio interno, e quindi acquisendo dimensioni sempre più grandi;
c) le culture, i valori orienta5 a una search forwarder, ovvero a una burocra5zzazione in senso weberiano, che a/raversa tu/e le componen5 della società americana - par55, sindaca5, associazioni professionali, is5tu5 di formazione -, alla ricerca di una deCnizione di precisi canali di autorità e comunicazione che è assolutamente indispensabile all'avvento e al consolidamento della grande impresa.
Tu/avia l'Europa si conCgura in modo diverso dagli Sta5 Uni5. Permane più vigoroso il controllo familiare, così come l'a>tudine agli accordi per il controllo del mercato. Paesi che vogliono giocare la par5ta dell'industrializzazione partendo da posizioni più arretrate vedono emergere un protagonista diverso, lo Stato.
Nazioni come il Giappone, la Russia, l'Italia, certamente diDeren5 una dall'altra per tradizioni e peso geo-poli5co, non intendono rinunciare alla grande par5ta. Per esse il problema cruciale è quello del rapporto fra Stato e mercato: in Russia dalla Cne degli anni Ven5 il potere sovie5co abolisce il mercato, instaurando un'economia pianiCcata basata esclusivamente sulla grande impresa.

Alla meta del XX secolo gli Sta5 Uni5 hanno lo stesso peso che l'Inghilterra aveva cent'anni prima, con il 10% della popolazione mondiale vantano la metà dell'output industriale del pianeta. La storia non è mai deCni5va.
Negli anni Sessanta un diverso scenario compe55vo, un'ulteriore diDusione della proprietà dell'impresa (l'emergere prepotente dei fondi pensione e dei fondi di inves5mento), una diversa composizione del management, che enfa5zza la possibilità di ges5re qualsiasi azienda di qualsiasi se/ore, un nuovo orientamento dell'an5trust, che punisce più la dimensione che la collusione, portano la grande impresa americana a imboccare la strada della diversiCcazione non correlata.
L'Unione Sovie5ca, che pure sino agli inizi degli anni Sessanta ha raggiunto grandi risulta5, entra ora in una crisi irreversibile, condannata dall'assoluta rigidità dell'economia di piano e dalla mancanza di una comunità di imprese. Lo sCdante è piu/osto il Giappone, con i suoi gruppi, che si basano su rappor5 stabili e visione di lungo termine, con i lavoratori lega5 a vita all'impresa, con il do ut des fra Stato e grandi aziende: il primo le sovvenziona, le protegge, le toglie addiri/ura dalle 8u/uazioni del mercato, ma pretende da esse l'impegno nella più radicale razionalità produ>va e, sopra/u/o, la compe55vità a livello globale. Del resto, questa è la via che seguono i cosidde> NIC (new idustria-Uzed Queste nazioni dimostrano che si può uscire dal so/osviluppo.
Si è parlato di "sindrome vi/oriana" degli Sta5 Uni5. Ma non è de/o che la storia si ripeta. È quanto in eDe> accade dall'ul5mo decennio del Novecento a oggi. La globalizzazione, irrefrenabile dopo la caduta del muro di Berlino e, sopra/u/o, dopo la diDusione delle nuove tecnologie di informazione e comunicazione (internet) penalizza il capitalismo neo-mercan5lista del Giappone e delle "5gri asia5che", e rilancia portentosamente gli Sta5 Uni5, il Paese che sa cavalcare l'ondata del nuovo paradigma tecnologico: è la terza rivoluzione industriale, quella che fa "lo spazio stre/o".
Si avvia un processo dramma5co che vede gli azionis5 riappropriarsi dell'azienda nei confron5 di un management "grasso e soddisfa/o", un vasto movimento di deconglomerazioni (il ritorno al core business), ma sopra/u/o la spietata applicazione all'interno dell'impresa delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, un

Capitolo 25

E l'Italia?

L'Italia è un Paese di piccole e medie imprese. È opinione corrente, sia degli studiosi sia del più vasto pubblico, un'opinione "sigillata" da un capitolo dell'autorevole libro di Michael Porter Il vantaggio compe□lvb delle nazioni. In eDe>, fra le nazioni avanzat e l'Italia ha un vero e proprio record, con oltre il 60% della forza lavoro che si concentra in imprese con un numero di adde> inferiore a cinquanta.

Il nostro problema è che questa opinione prevalente si è trado/a anche in una prospe>va storiograCca. L'idea di fondo è che esista un modello dei Paesi avanza5 e l'Italia ne sia rimasta fuori. In realtà, quello dell'Italia - per dirla con Giorgio Fuà -è un "modellacelo".' L'Italia ha provato a inserirsi nella corrente delle nazioni di prima Cla e stava per riuscire, ma poi qualcosa è andato storto.

L'Italia e la seconda rivoluzione industriale

I lineamen5 importan5 del modello dei Paesi avanza5 si riscontrano, a cavallo del 1900, anche nell'evoluzione del sistema economico italiano.

Come negli altri Paesi, anche da noi la prima grande impresa era una società ferroviaria, la Strade ferrate meridionali, ovvero la cosidde/a Bastogi dal nome del suo fondatore Pietro Bastogi, ministro delle Finanze nel primo governo dello Stato unitario presieduto da Cavour. La Bastogi costruiva la ferrovia da Ancona a Brindisi entro il 1867, e in seguito realizzava la Napoli-Foggia, non senza scandali e malversazioni.

Nel 1905, quando le ferrovie venivano nazionalizzate, essa riversava gli indennizzi nell'emergente se/ore ele/rico, restando quindi una potenza Cnanziaria di prima grandezza nel panorama economico italiano. Nel 1962, nazionalizzata a sua volta l'industria ele/rica, la Bastogi dirigeva le sue risorse verso la chimica-, ma in questo caso il diverso scenario compe55vo rendeva il passaggio molto più problema5co.

Nel 1884 nasceva la Edison, la più grande impresa ele/rica italiana, presto raggiunta dalla Sip, dalla Sade e dalla Sme. Nel 1888 era fondata la Monteca5ni, che in seguito, insieme alla Snia, sarà di gran lunga la più importante impresa chimica italiana. Già nel 1872 era nata la Pirelli. Nell'ul5mo anno del secolo veniva fondata la Fiat che, alla vigilia della prima guerra mondiale, produceva la metà degli autoveicoli italiani, per raggiungere subito dopo il con8i/o il controllo di quasi il 90% del mercato nazionale.

Nel contempo si proClava a livello se/oriale il predominio dell'Italcemen5, mentre acquistava consistenza un'impresa produ/rice di macchine per uMcio, la Olive>. Anche la grande distribuzione con dimensioni e ritmi industriali nasceva in ques5 anni. Sulle ceneri della di/a Bocconi nel 1917 veniva creata La Rinascente, da cui a sua volta, per mitosi, nel 1931 aveva inizio la Standa,

In deCni5va, tranne ENI e Fininvest, per eviden5 mo5vi, sebbene con nomi diversi e con pur notevoli trasformazioni societarie, all'inizio del secolo erano presen5 tu> gli a/ori che domineranno la scena industriale sino all'ul5mo decennio del Novecento. La presenza della grande dimensione è quindi simile a quella di Sta5 Uni5, Inghilterra e Germania, con un'importante diDerenza: in Italia la stru/ura oligopolis5ca era ancora più ristre/a, data la rela5va povertà del mercato interno. Inoltre, la concentrazione era spesso nascosta dalla forma a gruppo, che portava a dis5nguere il sogge/o giuridico da quello economico.

Ora, in Italia a/orno al 1900 era grande il contributo della banca universale, sopra/u/o della Banca Commerciale Italiana e del Credito Italiano, alla fondazione di interi se/ori e

alle più importan5 inizia5ve industriali. Ma era sopra/u/o lo Stato il fa/ore decisivo, quello al quale la stessa banca guardava come rete prote>va di ul5ma istanza.
Tu/avia, negli anni O/anta dell'O/ocento il potere poli5co compiva una vera e propria forzatura verso la nascita di serie inizia5ve industriali. La rivoluzione nelle comunicazioni e nei traspor5, notevole esempio di globalizzazione, provocava la massiccia immissione sul mercato italiano di prodo> agricoli provenien5 da oltreoceano, "sommergendo" in tal modo il modello di un'Italia esportatrice di beni del se/ore primario.
Questa ragione - oltre a quelle rela5ve a esigenze di poli5ca internazionale- porta nel 1884 alla creazione della prima impresa industriale moderna del Paese, la Terni. Si tra/a di un episodio strategico della storia economica italiana, perché alla Terni lo Stato non concedeva solo sovvenzioni, commesse, protezione doganale; quando, tre anni dopo la nascita, nel 1887, l'impresa era sull'orlo della bancaro/a, lo Stato provvedeva al "salvataggio" u5lizzando la Banca Nazionale, in seguito Banca d'Italia, con l'emissione di nuove banconote. Un'operazione di questo genere - il salvataggio a/raverso l'intervento della banca centrale - in mezzo secolo veniva a/uata qua/ro volte: nel 1887 veniva salvata un'impresa, la Terni; nel 1911 era la volta di un intero se/ore industriale, il siderurgico; nel 1922 il privilegio toccava alle a>vità industriali aDeren5 a due grandi banche, la Banca Italiana di Sconto (dentro c'era la maggiore azienda italiana, l'Ansaldo) e il Banco di Roma; inCne, ne! 1933 l'ul5mo e più grande salvataggio, quello delle imprese legate alle tre grandi banche miste, la Commerciale, il Credito Italiano, il Banco di Roma.
La pervasiva presenza dello Stato ha avuto un forte impa/o sull'agire imprenditoriale. Mentre nei Paesi avanza5 la crescita era perseguita per ragioni squisitamente economiche, ovvero il taglio dei cos5 unitari, non di rado in Italia si assisteva a tenta5vi di espansione per meglio contra/are con il potere poli5co. All'inizio del secolo gli imprenditori siderurgici erano consapevoli del fa/o che le cara/eris5che del mercato non richiedevano la costruzione di nuovi impian5, e tu/avia decidevano di espandere la produzione perché sapevano che presto o tardi si sarebbe arriva5 a un accordo arbitrato dal governo, e sarebbe stato meglio arrivarci più "abbondan5" possibile.
SigniCca5vo è l'esempio della Terni nel periodo immediatamente successivo al primo con8i/o: venivano meno le ragioni economiche della siderurgia bellica e il suo leader, Arturo Bocciardo, la portava a operare nel campo della produzione di energia ele/rica e, di risulta, in quello ele/rochimico.
La siderurgia bellica però veniva mantenuta in a>vità, in quanto formidabile strumento di pressione nei confron5 del governo fascista. Era un do ut des: la Terni con5nuava a oDrire armamen5 anche quando non aveva alcuna convenienza economica, ma il governo garan5va buone condizioni per le forniture di energia ele/rica, un terreno di prezzi amministra5, e buone posizioni all'interno dei cartelli chimici.
La Monteca5ni era l'epitome dell' "impresa fascista", in par5colare per la produzione di azoto sinte5co, che corrispondeva a tre idee-forza del regime: ruralismo, bellicismo, e

inCne autarchia, da5 gli ingredien5 necessari. Nulla veniva dato per gratuito, però. In cambio della protezione tariDaria il governo chiedeva alla Monteca5ni una serie di salvataggi: l'ACNA, impresa produ/rice di coloran5; la Montevecchio, che in Sardegna ges5va giacimen5 piombiferi; le maggiori aziende a>ve nel se/ore marmifero carrarese. Era questa l'origine del fallimento che portava nel 1966 alla disastrosa fusione con la Edison. SÌ ricordi inCne la vicenda della chimica italiana negli anni Se/anta, quella che è all'origine del famoso processo IMI-SIR. Tre aziende - Montedison, ENI e SIR di Nino Rovelli - costruivano tre impian5 simili nello stesso luogo, O/ana, al centro della Sardegna. Non c'era razionalità economica, ma solo ragioni strategico-poli5che. Nel complesso, se il capitalismo americano può essere deCnito manageriale, se quello inglese è un capitalismo personal-familiare, e il tedesco può essere indicato come capitalismo coopera5vo, non pare esagerato deCnire quello italiano un capitalismo poli5co.

Il grande capitalismo privato

Non c'era solo questo in Italia, ma anche una grande industria orientata al mercato. Giovanni Ba>sta Pirelli consolidava e ampliava la propria azienda sin dall'ul5mo ventennio dell'O/ocento, rispondendo a commesse pubbliche nel se/ore dei cavi telegraCci e telefonici. Pirelli, tu/avia, costruiva ben presto un'impresa capace di competere sul mercato internazionale, costruendo stabilimen5 in Spagna, in Sud America, addiri/ura in Inghilterra, nel cuore del capitalismo globale.

La Fiat era senz'altro un'impresa "nata bene": fra gli azionis5 erano i migliori nomi dell'aristocrazia e della borghesia torinese, e all'inaugurazione del primo stabilimento erano presen5 due altezze reali.

Tu/avia la Fiat era l'impresa egemone dell'industria automobilis5ca italiana già alla vigilia della prima guerra mondiale, quando produceva la metà dei veicoli nazionali, grazie a un imprenditore, Giovanni Agnelli, il primo in Italia a comprendere che l'automobile non sarebbe rimasta a lungo un "gioca/olo per ricchi", ma era des5nata a diventare un 5pico prodo/o di massa della seconda rivoluzione industriale.

Il mercato interno ristre/o

Perché questo capitalismo, pur orientato al mercato, non si trasforma in capitalismo manageriale all'americana o familiar-manageriale alla tedesca? Appare decisiva in questo senso la ristre/ezza del mercato interno; se all'inizio degli anni Ven5 si Cssa pari a 1 il reddito prò capite italiano, si deve assegnare U doppio a quello inglese e francese e un 3,6 all'americano.

E tu/o ciò non sembrava esagerato, dato che alla produzione di 2000 automobili giornaliere della Ford ne corrispondeva una di 300 della Fiat. È il Paese, l'Italia, nel quale la maggiore impresa chimica, la Monteca5ni, aveva alla base dei suoi aDari la produzione di concimi - «con la calciocianamide il villano se la ride», recitava un celebre slogan -, mentre era ben visibile la debolezza della chimica industriale. L'Italia era il Paese in cui una catena di grande distribuzione, la Rinascente, non riusciva a puntare sui magazzini di lusso, e

riusciva quindi a salvarsi dalla grave crisi dei primi anni Trenta solo con la riconversione verso i negozi popolari della Upim (Unico prezzo italiano Milano).
SÌ potrebbe sostenere che un'alterna5va possibile alla ristre/ezza del mercato interno era rappresentata dalle esportazioni: per esempio, la Fiat collocava all'estero nel 1922 il 70% della propria produzione. Il mercato internazionale si presentava però cara/erizzato da for5 incertezze e 8u/uazioni e quando, nel 1926, il governo italiano decideva di sostenere la lira, probabilmente oltre i limi5 del ragionevole, il se/ore automobilis5co, fra gli altri, riceveva un durissimo colpo.
Il se/ore ele/rico cuore del potere economico
Alla vigilia della seconda guerra mondiale il capitalismo industriale italiano sembrava regredire verso forme feudali: è quanto aDermava il magnate dell'industria ele/rica E/ore Con5 in una celebre pagina del suo Taccuino di un borghese; egli sosteneva che, mentre in Italia si celebrava un sistema poli5co ed economico che andava «verso il popolo», la realtà mostrava interi rami dell'industria governa5 da un singolo uomo: Agnelli, Pirelli, Donegani, Falck, Cini, Volpi.
Un miracolo che viene da lontano
Protagonista di un percorso tu/'altro che lineare, quando iniziava la seconda guerra mondiale l'Italia era però l'unico Paese del Mediterraneo ad avere raggiunto uno stabile stadio di industrializzazione. Non ce l'ha fa/a la Spagna, per esempio, che forse si era aMdata troppo alle mul5nazionali. Per l'Italia era stato il primo con8i/o mondiale, con le commesse della Mobilitazione Industriale, il punto di non ritorno, al termine del quale la nazione era fra le o/o più industrializzate del mondo.
Ma già negli anni immediatamente preceden5 la Grande guerra il Paese era autonomo per una produzione essenziale come quella siderurgica, mentre un'impresa come l'Ansaldo, nonostante la megalomania dei suoi capi, aveva impian5 che suscitavano l'ammirazione degli adde> militari tedeschi.
Nel corso della prima metà del XX secolo si formavano in Italia importan5 forze produ>ve, che si concre5zzavano sopra/u/o nella cos5tuzione di coor5 manageriali. Erano, per esempio, gli "uomini del Professore", ovvero i dirigen5 della Fiat che aMancheranno Vi/orio Valle/a nella grande performance degli anni Cinquanta. Quasi tu> entravano in azienda all'inizio degli anni Ven5 per rispondere alle esigenze create dall'inaugurazione del Lingo/o, il più moderno impianto automobilis5co d'Europa.
Erano i "siderurgici" di Oscar Sinigaglia, il "samurai" che aveva individuato nell'acciaio la ques5one economica fondamentale dell'economia italiana. Sinigaglia, sin dal 1910, esponeva un lucido programma di sviluppo e specializzazione degli impian5 a ciclo integrale capace di dare al Paese prodo> siderurgici su vasta scala, di buona qualità e a basso prezzo. Par5colarmente importante era la sua opera all'interno della SoCndit, la Cnanziaria che raggruppava le partecipazioni industriali della Banca Commerciale Italiana all'inizio degli anni Trenta.

Gli anni a cavallo del 1960 sono ricorda5 come il periodo del "miracolo economico" italiano. Indiscussi protagonis5 sono sta5 imprenditori che giocavano "in sensibile grande" e non vedevano il mercato frenato da vincoli insuperabili. Perseguivano quindi le economie di scala e di diversiCcazione lanciandosi nella costruzione di grandi impian5 e grandi organizzazioni. Non vedevano nella contra/azione con il potere poli5co l'essenza del proprio agire imprenditoriale. Questa era data piu/osto da produzioni di massa che rendessero accessibili beni essenziali alla maggioranza dei consumatori.
Oscar Sinigaglia realizzava un piano per la siderurgia degno di un John Rockcfeller: costruiva un grande impianto a ciclo integrale presso Genova, a Cornigliano, secondo lo stato dell'arte della tecnologia; specializzava la produzione degli altri impian5, chiudeva quelli obsole5 licenziando migliaia di operai. Sinigaglia era molto sensibile ai cos5 sociali, e a chi gli obie/ava le conseguenze della sua azione in questo campo rispondeva che, oDrendo acciaio di buona qualità e a basso prezzo, avrebbe sviluppato potentemente l'industria meccanica, o/enendo quindi un massiccio incremento dell'occupazione. Un altro grande "primo a/ore" di questa fase era il leggendario Enrico Ma/ei, il fondatore dell'ENI, che realizzava a vantaggio dell'industria se/entrionale una C/a rete metanifera, mentre a/uava un'eMcace poli5ca nel se/ore del petrolio grazie a geniali e rischiosi accordi con i Paesi produ/ori.
Ma/ei si avvaleva anche della sua posizione in campo metanifero per strappare alla Monteca5ni, a vantaggio degli agricoltori italiani, la leadership nei concimi chimici azota5. Nel 1956, infa>, costruiva a Ravenna un impianto petrolchimico con un inves5mento di 60 miliardi; sei anni prima la Monteca5ni aveva speso per un analogo stabilimento a Ferrara 18 miliardi: le economie di scala realizzate dall'ENI erano però imba>bili.
Un quarto indimen5cabile protagonista del "miracolo" era Adriano Olive>, l'imprenditore più consapevole delle conseguenze sociali dell'industrializzazione, ma così concreto da realizzare nel campo dei prodo> per uMcio una mul5nazionale da 50 000 dipenden5, tale da acquisire alla Cne degli anni Cinquanta una delle maggiori imprese americane del se/ore, la Underwood. Importante è notare come non ci sia diDerenza, in questa golden Romeo di Giuseppe Luraghi).
Un approdo "giapponese"?
Un reddito nazionale che in vent'anni (1950-1970) cresceva mediamente del 6% annuo; la Fiat, quinta impresa automobilis5ca mondiale, potenzialmente in grado di competere sul mercato internazionale con l'esperienza acquisita nel segmento delle small car; la Olive>, che primeggiava sui merca5 internazionali con le sue macchine per scrivere e con le sue calcolatrici, tanto da acquisire una corpora5on americana di primo rango; Enrico Ma/ei, protagonista della poli5ca petrolifera internazionale; la siderurgia, che passava dal nono al sesto posto nel mondo; il nucleare, che vedeva il Paese all'avanguardia in Europa; la formazione di nuovi se/ori industriali, come quello degli ele/rodomes5ci e il generale

irrobus5mento della stru/ura produ>va cosicché i sar5 diventavano industriali dell'abbigliamento, i falegnami mobilieri, i calzolai calzaturieri.
Tu/o questo dava la sensazione che l'Italia potesse spingersi sino alla fron5era dell'economia mondiale, come il Giappone, un Paese certo lontano, ma per mol5 versi vicino, data la periodizzazione del suo sviluppo industriale, dato il ruolo giocato anche qui dall'a/ore pubblico. La chiave per comprendere i diversi esi5 dei due Paesi è nell'elemento poli5co-is5tuzionale. Negli anni Trenta in Giappone l'azione dello Stato era troppo pervasiva: una selva di leggi e regolamentazioni Cniva per ingessare l'economia nazionale. Si delineava una sorta di "quadratura del cerchio", per cui lo Stato proteggeva e sosteneva le grandi imprese, ma le obbligava a confrontarsi con il mercato globale. In un tenta5vo di storia controfa/uale si potrebbe dire che in Italia lo Stato avrebbe dovuto ri5rarsi dall'intervento dire/o e dedicarsi alla creazione di un quadro di regole all'interno delle quali la grande impresa potesse prosperare. Sarebbe stata necessaria quindi un'eMcace protezione degli inves5tori in Borsa; la promozione di inves5tori is5tuzionali; la revisione della legge bancaria con il ripris5no della cosidde/a haus bank; una legislazione an5trust; il governo delle trasformazioni sociali e del con8i/o.
Uno Stato poli5cizzato
La società italiana, date le cara/eris5che del processo che ha portato alla formazione dello Stato unitario, si è sempre contrassegnata per la sua frammentazione localis5ca, tale da non sopportare un rapporto dire/o fra Stato e ci/adini, necessitando invece di una mediazione da parte della poli5ca. Quando si parla di "pubblico" in Italia, quando si parla di Stato, è sempre necessario intravedere l'azione e la discrezionalità della poli5ca. Si prenda il caso di quello che diverrà il sistema delle Partecipazioni Statali.
La fase della "negligenza benigna" da parte dei poli5ci non durava molto a lungo, Già alla metà degli anni Cinquanta si intravedeva uno spoll system che segnerà pesantemente l'intera costruzione. E, dato il cosidde/o "bipar55smo polarizzato", che la natura del maggiore par5to di opposizione, il Par5to comunista italiano, rende inevitabile, si tra/a di uno spoll system a senso unico, che ha Cnito per rendere irresponsabili governo e opposizione. Lo Stato imprenditore diventava in questo quadro sempre più uno strumento per il consenso, ovvero cresceva per incrementare l'occupazione, sicuro grimaldello del successo ele/orale.
Nel 1956, con la nascita del Ministero delle Partecipazioni statali, veniva creata una catena di comando che nel corso degli anni si rivelerà micidiale. Prendiamo il caso del se/ore siderurgico. Alla Cne degli anni Cinquanta era necessario incrementare sostanzialmente la capacità produ>va. Veniva quindi eDe/uata un'indagine fra i maggiori dirigen5 della Finsider, la Cnanziaria siderurgica dell'IRI: il responso era quasi unanime e prevedeva il raddoppio dello stabilimento di Piombino, un sito di an5ca industrializzazione.
Era la produzione di massa a basso costo, con la quale si sarebbe arriva5 a sicura sconC/a da parte dei concorren5 asia5ci. L'occupazione aumentava, ma per la Finsider era l'inizio

della Cne, che arrivava con la "bancaro/a" del 1988, e un debito di 25 000 miliardi. Una sorte simile rischiava l'ENI, che, obbligata a salvataggi da leggi del parlamento - un vero e proprio metodo "sovie5co" di esproprio delle preroga5ve di impresa - veniva trasformata di fa/o da azienda a ente per lo sviluppo.
L'incapacità di raggiungere i risulta5 del Giappone si concre5zzava in cinque grandi episodi.
La degenerazione dello Stato imprenditore, di cui si è parlato nel paragrafo precedente.
Il fallimento dei proge> di fron5era tecnologica. La Olive>, dopo l'improvvisa scomparsa del suo leader, Adriano Olive>, non riusciva a concre5zzare l'occasione della pionieris5ca produzione di computer, un'inizia5va i cui cos5 andavano ben oltre le disponibilità di un'impresa familiare. Su un altro versante, si veriCcava l'aborto del grande proge/o di dotare il Paese di una rete di impian5 nucleari, che solo una determinata e unitaria poli5ca industriale poteva rendere realis5co.
Le conseguenze della nazionalizzazione dell'energia ele/rica. Era il risultato della decisione caldeggiata dal governatore della Banca d'Italia, Guido Carli, di indennizzare le aziende e non gli azionis5. Carli pensava di ripetere l'operazione del 1905, quando gli indennizzi della nazionalizzazione delle ferrovie si erano riversa5 nell'emergente industria ele/rica.
Il "lungo autunno", il periodo che iniziava con la vertenza Fiat del se/embre 1969 e si concludeva, sempre alla Fiat, con la cosidde/a "marcia dei quarantamila" nell'o/obre del 1980. Era un periodo di importan5 conquiste sociali per i lavoratori, ma anche di tragici con8i>, come la diDusione del terrorismo. Ciò che risaltava alla Cne era l'incapacità di incanalare poli5camente e is5tuzionalmente gius5Ccate rivendicazioni, alla maniera tedesca, con la coges5one.
Una vera e propria fortuna per l'Italia era rappresentata dalla piena adesione al proge/o europeo, con l'accordo di Maastricht. Esso portava non solo alla moneta unica, ma anche - Cnalmente - all'instaurazione di regole, come l'an5trust, il raDorzamento della Consob, la legge sulle SIM, la nuova legge bancaria, la legge sulla corporate governarce. Ma, ormai, "i buoi erano scappa5". La grande impresa era irrimediabilmente depotenziata. Nel 1997 la Montedison cedeva le a>vità chimiche. Quasi nello stesso periodo, la Fiat entrava in una crisi di cui non è ancora chiaro l'esito, mentre le prime imprese italiane risultavano quelle come l'ENI e la Telecom, che nella realtà usufruivano di for5 posizioni di rendita.
La scoperta della piccola impresa
L'Italia degli anni Se/anta era un mistero. Sembrava aai/a da tu> i mali e da tu/e le crisi, ma con5nuava a crescere, seconda solo al Giappone fra i Paesi dell'OCSE. Si "riscopriva" allora la piccola impresa, spesso organizzata nella forma del distre/o industriale, un territorio deCnito dedicato alla produzione di un bene per la quale viene realizzata una divisione del lavoro sia orizzontale sia ver5cale, ovvero, oltre al bene, si fabbricano anche le macchine per la sua realizzazione.
Nel 1991, quando il parlamento approvava una legge che Intendeva tutelarli, venivano censi5 199 distre> che contavano 2 200 000 adde>, ossia il 4.5% dell'occupazione

manifa/uriera complessiva. Erano i distre> a indirizzare le proprie risorse verso la produzione di beni per la persona e per l'abitazione, Cno a diventare protagonis5 nell'ascesa del made in Italy.
Importan5 erano anche l'an5ca consuetudine di una raMnata domanda urbana e l'a>tudine al commercio cosmopolita. In ogni caso, quello dei distre> era un successo che non si spiegava solo con la quan5tà e la qualità dei fa/ori individuali. Decisivo era l'apporto di un'is5tuzione come la famiglia, in aziende nelle quali padroni e operai erano spesso paren5, Così come in primo piano era la comunità locale, per cui la concorrenza era bilanciata da un senso di solidarietà e le conoscenze tecniche e professionali erano "nell'aria".

II quarto capitalismo

Dai distre> sono emerse non di rado imprese che in essi hanno creato precise gerarchie. Tali a/ori sono sta5 deCni5 "quarto capitalismo" perché non potevano essere iden5Cca5 né con la grande impresa privata, né con quella pubblica, né con la piccola impresa. Alla Cne degli anni Novanta erano a>ve in Italia un migliaio di aziende che fa/uravano fra i 300 e i 3000 miliardi di lire.
Due erano le cara/eris5che fondamentali: una grande abilità tecnica, di origine addiri/ura ar5gianale - si pensi a Leonardo Del Vecchio e alla sua Luxo>ca - oppure una straordinaria capacità commerciale - come nel caso della Divani&Divani di Pasquale Natuzzi. La formula del successo di questo quarto capitalismo era la concentrazione su una nicchia, ma di livello globale, come sanno i produ/ori fabrianesi di cappe aspiran5.
Alcuni osservatori del quarto capitalismo hanno sostenuto che l'Italia s5a subendo una metamorfosi, più che un declino. In realtà questo nuovo protagonista deve aDrontare ancora due nodi irrisol5. Il primo riguarda quella che oggi viene deCnita governarce, ovvero il modo in cui si rende armonico il rapporto fra proprietà, controllo e ges5one d'impresa.
Il secondo aspe/o cri5co riguarda i se/ori in cui esso a/ualmente opera -tessile, abbigliamento, calzature, pelli e cuoio, legno e mobili, ceramiche e marmo, oreCceria, gioielleria, strumen5 musicali, ar5coli spor5vi, gioca/oli -, ovvero quelle produzioni a cui si accennava in precedenza riferendosi ai distre>, produzioni che non sono certo quelle di fron5era, e che tu/avia consentono all'Italia di collocarsi fra le prime o/o economie mondiali.
Un discorso su grande e piccola impresa deve essere inquadrato almeno all'interno del processo di integrazione europea. Se questo si realizzerà senza riserve, potremo acce/are quello che Porter deCnisce il nostro «vantaggio compe55vo»