

Il potere dei principi: una prospettiva storica

CAPITOLO PRIMO

Questo libro si propone di individuare i principi economici generali della strategia d'impresa. Trattandosi di principi generali, dovrebbero rivelarsi utili per i manager che si trovano ad affrontare una vasta gamma di attività economiche. Di questo può chiaramente beneficiare ogni manager che si proponga di migliorare la performance di un'impresa che riscuote un successo inferiore a quello desiderato. I manager possono ottenere miglioramenti immediati adattando la strategia dell'impresa all'ambiente economico nel quale essa agisce, e questo può essere utile anche ai manager delle imprese di maggiore successo. Come ogni manager dovrebbe essere pronto a riconoscere, le condizioni cambiano nel corso del tempo, per cui strategie che risultano appropriate alla condizione attuale del mondo degli affari, in futuro potrebbero dimostrarsi inadeguate o improprie. A volte le condizioni che influenzano l'ambiente economico cambiano in modo graduale, com'è avvenuto per lo sviluppo dei sobborghi urbani nella seconda metà del XX secolo; a volte, invece, i cambiamenti si verificano in fretta, com'è accaduto per i rapidi miglioramenti nella tecnologia per l'elaborazione delle informazioni durante gli anni novanta. Alcune trasformazioni, poi, sembrano avvenire dall'oggi al domani, come nel caso della caduta del comunismo e della privatizzazione delle imprese in Europa orientale e nell'ex Unione Sovietica. Munito di una serie di principi generali, il manager può adeguare con successo la strategia economica della propria impresa a un ambiente in continua trasformazione.

Per dimostrare l'applicabilità dei principi economici alle situazioni più disparate, condurremo una breve analisi storica. In questo capitolo esamineremo l'evoluzione dell'impresa moderna concentrando la nostra attenzione sull'attività economica e sull'organizzazione del business in tre momenti temporali: 1840, 1910, e oggi. Per ogni periodo discuteremo le infrastrutture economiche e le condizioni di mercato nelle quali si sono trovate a operare le imprese, il modo in cui queste condizioni hanno influenzato le dimensioni e la portata dell'attività dell'impresa e il modo in cui le organizzazioni economiche hanno reagito ai cambiamenti. Concentreremo la nostra attenzione sugli sviluppi dell'economia negli Stati Uniti, anche se linee di sviluppo parallele sono state riscontrate nelle altre nazioni industrializzate, come Gran Bretagna, Francia e Germania. Concluderemo prendendo in esame le condizioni del mondo economico attuale nei paesi in via di sviluppo.

Le date non sono state scelte a caso. Il periodo anteriore al 1840 è stato quello in cui le condizioni generali costringevano le imprese a operare all'interno di picco-

li mercati locali. I cambiamenti avvenuti nelle infrastrutture tra il 1840 e il 1910 hanno incoraggiato la crescita di giganti come Standard Oil, US Steel e DuPont. Anche le imprese più grandi e meglio gestite dell'epoca erano ancora condizionate da problemi di coordinamento e controllo, come per esempio la difficoltà di ottenere informazioni sufficienti in tempo utile per realizzare con efficienza operazioni su vasta scala e adattarsi alle variazioni dei mercati. Dopo il 1910, e soprattutto negli ultimi trent'anni, i cambiamenti intervenuti nelle telecomunicazioni e nell'elaborazione dei dati hanno rivoluzionato la capacità delle imprese di elaborare le informazioni e controllare le proprie operazioni. Il risultato è che un numero sempre più elevato di organizzazioni può reagire con maggiore efficacia all'ambiente economico. Questo ha continuato a cambiare, tuttavia, forse anche più in fretta che in passato, accentuando le pressioni alle quali le imprese devono rispondere.

1.1 Fare business nel 1840

Prima del 1840, gli uomini d'affari¹ gestivano per lo più le loro imprese in un modo che oggi può apparire poco familiare. In questo senso è tipico di quell'epoca il caso di John Burrows², un mercante dello Iowa che acquistava patate dagli agricoltori dei dintorni, le faceva pulire e le confezionava in sacchi. Venendo a sapere che a New Orleans le patate si vendevano a due dollari lo stajo, caricò la merce su una chiatta che navigava sul fiume Illinois e discese la corrente. Lungo il percorso, si vide offrire cinquanta centesimi lo stajo per le sue patate, ma respinse l'offerta nella speranza di ottenere un prezzo migliore a New Orleans. Mentre navigava verso il sud, fu raggiunto da altri mercanti di patate, decisi anche loro a spuntare prezzi elevati. Ben presto il mercato di New Orleans fu saturo, e la legge della domanda e dell'offerta determinò il crollo dei prezzi delle patate. Dopo un viaggio di sei settimane, Burrows vendette le patate a otto centesimi lo stajo al comandante di una nave diretta alle Bermude.

Burrows era un mercante del tipo noto come «fattore» (factor). Negli Stati Uniti gli agricoltori vendevano il loro prodotto a fattori come Burrows, che portavano le merci nei grandi mercati, come New Orleans o New York, in cerca di compratori. Alcuni di questi acquirenti erano mercanti locali, desiderosi di rifornire i loro magazzini per la vendita al dettaglio; tuttavia, per la maggior parte, erano «agenti» che rappresentavano mercanti di altre regioni, fra cui anche alcuni europei. Accadeva di rado che fattori e agenti trattassero direttamente fra loro; in genere chiedevano l'aiuto di «mediatori», detti in inglese «broker». I broker servivano da intermediari tra fattori e agenti perché possedevano una conoscenza specialistica delle condizioni di mercato (conoscenza che difettava ai fattori e agli agenti) come, per esempio, i nomi dei fattori e degli agenti, la disponibilità delle forniture e l'entità della domanda.

Le procedure di vendita erano informali. Fattori e agenti ricercavano i broker con i quali avevano già trattato in passato, ed era raro che le condizioni venissero fissate in anticipo o specificate in un contratto. Invece i broker tentavano di ottenere un prezzo che bilanciasse domanda e offerta in modo ottimale. Era così che si trat-

tava la maggior parte degli affari nel 1840, ma il sistema della mediazione non domina più il panorama economico in America, anche se sopravvive ancora in varie forme, per esempio nel settore immobiliare. Inoltre, fattori e agenti dovevano affrontare notevoli rischi relativi al prezzo, vale a dire che il prezzo ricevuto quando la transazione avveniva poteva essere diverso da quello previsto quando avevano intrapreso l'attività (per esempio, nel nostro caso, quando John Burrows aveva iniziato la navigazione sul fiume). Ovviamente questo rischio aumentava in proporzione alla distanza fra il luogo di produzione e la meta finale. Quindi, i mercanti europei che commerciavano con gli Stati Uniti correvano rischi ancora superiori a quelli di Burrows.

Le scarse informazioni relative a prezzi, compratori e venditori e i rischi che questo sistema comportava conferivano un aspetto drammatico alla natura delle transazioni economiche. Gli agricoltori affrontavano i rischi più elevati, facendo affidamento su fattori come Burrows perché se ne assumessero almeno una parte, vendendo i vari prodotti dell'agricoltura in epoche diverse dell'anno e vendendo prodotti specifici in vari momenti del viaggio fino al mercato. Probabilmente Burrows era più disposto a correre rischi della maggior parte degli agricoltori, e forse è per questo che diventò fattore, anziché agricoltore. Una volta raggiunto il mercato, Burrows si affidava ai broker perché trovassero compratori per la sua merce, compito che non poteva svolgere facilmente da solo.

La natura delle informazioni e dei rischi aveva altre implicazioni in rapporto alle dimensioni e alla struttura delle imprese. Con poche eccezioni, rappresentate dall'industria tessile, dalle fabbriche di orologi e dalle industrie di armi, i prodotti venivano realizzati da piccole imprese a conduzione familiare. Considerata la terribile incertezza relativa al valore di mercato del prodotto, non c'è da stupirsi che i singoli imprenditori fossero restii a utilizzare le proprie risorse personali per espandere le capacità produttive dell'impresa. Per motivi analoghi, le banche erano poco disposte a finanziare un'espansione dell'attività. A causa dei problemi di trasporti e comunicazioni che descriveremo più avanti, le imprese a conduzione familiare non potevano permettersi gli investimenti per l'acquisto di materie prime o la distribuzione dei prodotti finali, anche se tali investimenti avrebbero permesso loro di coordinare meglio il processo di produzione e di aumentarne l'efficienza. Produzione e distribuzione richiedevano l'intervento di molte singole imprese, semplicemente perché le condizioni di mercato rendevano impossibile ogni altro sistema.

1.1.1 Le condizioni del mondo economico nel 1840: la vita senza le infrastrutture moderne

Il predominio delle piccole imprese a conduzione familiare nel 1840 era una conseguenza diretta delle infrastrutture esistenti a quel tempo. Le infrastrutture comprendono tutti gli aspetti che facilitano la produzione e la distribuzione di merci e servizi che l'impresa non può procurarsi con facilità. Le infrastrutture facilitano il trasporto, le comunicazioni e i finanziamenti; comportano ricerche di base, che possono consentire alle imprese la scoperta di tecniche produttive migliori. Inoltre, un

ruolo chiave in questo settore spetta all'autorità pubblica, sia perché influisce sulle condizioni in cui le imprese svolgono la loro attività economica (per esempio, regolamentando le telecomunicazioni), sia perché fornisce a sua volta infrastrutture (per esempio, le autostrade che uniscono fra loro i vari stati).

In rapporto agli standard moderni, nel 1840 le infrastrutture erano scarsamente sviluppate tanto in Europa quanto in America.

I trasporti

Nella prima metà dell'Ottocento i trasporti subirono una rivoluzione in seguito all'imbrigliamento della potenza del vapore. Nel 1840 le ferrovie cominciarono a rimpiazzare i carri trainati da cavalli per la spedizione di materie prime e beni di consumo, tuttavia negli Stati Uniti le ferrovie si svilupparono con una certa lentezza. Nel 1836, furono posati negli USA soltanto 250 Km di binari in un anno³. Ancora nel 1850 il sistema ferroviario statunitense era troppo frammentato per poter alimentare lo sviluppo di mercati nazionali. Erano ancora poche le linee che correavano a ovest dei monti Appalachi, le linee di «raccordo» avevano spesso uno scartamento diverso e soltanto di rado gli orari erano coordinati. Negli Stati Uniti lo sviluppo di infrastrutture integrate di trasporti per mezzo delle ferrovie non sarebbe stato completato se non dopo il 1870.

Prima dello sviluppo delle ferrovie, le industrie manifatturiere utilizzavano le vie fluviali per il trasporto di merci a lunga distanza, anche se questi trasporti spesso lasciavano molto a desiderare. Per esempio, anche se già nel 1813 le nuove imbarcazioni a vapore solcavano i grandi fiumi americani e i Grandi Laghi, fino al completamento del canale Erie, nel 1825, non esisteva una linea diretta che collegasse le grandi città dell'est ai Grandi Laghi. Inoltre, fino al 1840 e oltre, le navi a vapore non potevano scaricare merci a Chicago. Il viaggio da New York a Chicago era lungo e rischioso, specie con il maltempo. Le possibilità di navigazione fluviale erano limitate, senza contare che la costruzione e la manutenzione dei canali era costosa. Ciò nonostante, l'apertura del canale Erie determinò una crescita straordinaria. Fra il 1830 e il 1840, per esempio, gli abitanti dell'Illinois triplicarono di numero, passando da 157.000 a 470.000, mentre la popolazione di Chicago aumentava di otto volte, da 500 a oltre 4000 abitanti⁴.

Le comunicazioni

Nel 1840 il principale tipo di comunicazione a lunga distanza era rappresentato dal servizio postale pubblico, che però dipendeva quasi esclusivamente dai trasporti a cavalli e stentava ancora ad adeguarsi al volume sempre più ampio di comunicazioni che seguiva l'espansione degli Stati Uniti.

La prima forma moderna di comunicazione fu il telegrafo, che richiedeva la posa di fili tra i punti di servizio. Nel 1844, Samuel Morse collegò Baltimora a Washington per mezzo del telegrafo e ben presto le linee telegrafiche fiorirono in tutto il paese. Nel 1852 le linee telegrafiche correvano in direzione parallela a quasi tutte le linee ferroviarie. Nel 1870 Western Union era una delle società più grandi degli

Stati Uniti e il telegrafo forniva le infrastrutture delle comunicazioni necessarie allo sviluppo di un'economia a base industriale.

Anche quando erano disponibili attrezzature di comunicazione moderne, non sempre le imprese le adottavano, perché il loro potenziale valore non era troppo chiaro, almeno da principio, mentre i costi erano elevati. Inizialmente le imprese usavano il telegrafo per la sua efficacia nel collegare fra loro agenti distanti in merito a questioni come la definizione dei prezzi. Benché l'uso del telegrafo fosse costoso, l'urgenza dei messaggi giustificava i costi. Le ferrovie utilizzavano il telegrafo per gli annunci urgenti, ma tardarono a impiegarlo anche per una regolare programmazione dell'orario; la prima a farlo negli Stati Uniti fu la New York and Erie Railroad, nel 1851, seguendo l'esempio delle ferrovie inglesi⁵.

La finanza

Sono ben pochi gli individui che possono permettersi di fondare e gestire con le proprie forze un'impresa complessa. Sono i mercati finanziari a favorire l'incontro di coloro che forniscono capitali con quelli che li utilizzano; inoltre, i mercati finanziari consentono ad acquirenti e venditori di normalizzare il flusso di cassa e ridurre il rischio della fluttuazione dei prezzi. La maggior parte delle imprese attive nella prima metà dell'Ottocento erano società in accomandita semplice, e incontravano difficoltà nel procurarsi crediti a lungo termine. Le azioni non venivano commerciate facilmente, e questo riduceva il loro valore e accresceva il costo del capitale proprio. La mancanza di infrastrutture finanziarie adeguate impediva alle imprese di procurarsi i capitali richiesti dai progetti più ampi che la produzione di massa esigeva, oltre a limitare la misura in cui gli investitori potevano proteggersi dai rischi sempre più elevati connessi a progetti che richiedevano grandi capitali.

In questo periodo il ruolo principale delle banche private era quello di concedere crediti. Nel 1820, negli Stati Uniti esistevano più di 300 banche, e nel 1837 erano diventate 788; offrendo credito a breve termine, le banche normalizzavano il flusso di cassa di compratori e venditori, facilitando transazioni affidabili, anche se sussistevano rischi considerevoli, dovuti alla speculazione e all'inflazione, presenti per tutto il XIX secolo. Si ripeteva uno schema ricorrente di rapida espansione economica alternata a crolli, con depressioni periodiche, come il cosiddetto «panico del 1837».

Molte imprese di piccole dimensioni incontravano tuttavia delle difficoltà nell'ottenere credito e, anche se questo era disponibile, spesso veniva erogato in modo informale sulla base di rapporti personali, il che limitava il potenziale delle piccole imprese.

Le istituzioni finanziarie svolgono anche il ruolo di ridurre i rischi collegati all'attività economica. Il meccanismo per ridurre il rischio di fluttuazione dei prezzi è il mercato dei *futures*, in cui i singoli individui acquistano il diritto di comprare e/o vendere merci a una certa data per un prezzo predeterminato. I mercati dei *futures* presuppongono una verifica delle caratteristiche del prodotto che viene trattato e richiedono, inoltre, che una delle parti della transazione sia disposta ad accollarsi il rischio che il prezzo *spot* (vale a dire corrente) alla data in cui verrà completata la transazione dei *futures* possa differire dal prezzo convenuto. Nel 1840, non esiste-

vano meccanismi istituzionali che riducessero il rischio delle fluttuazioni dei prezzi. Il primo mercato dei futures fu creato dalla Chicago Board of Trade nel 1858 e influenzò profondamente l'agricoltura.

La tecnologia di produzione

Nel 1840 i limiti imposti dalla tecnologia erano notevoli e la maggior parte delle imprese produceva merci allo stesso modo del secolo precedente. Anche se le imprese tessili avevano cominciato a introdurre la meccanizzazione prima del 1820 e la standardizzazione era largamente diffusa nella manifattura di orologi e armi da fuoco, il cosiddetto «sistema americano» di produzione, grazie all'uso di parti intercambiabili, era appena agli inizi. Molte delle industrie di produzione di massa, come l'acciaio, il petrolio, l'auto, svilupparono elevati volumi solo alla fine del XIX secolo o all'inizio del XX.

Lo Stato

Gli aspetti economici sottesi a progetti di lavori pubblici, come il Canale di Erie, sono simili a quelli del «dilemma del prigioniero», descritto nell'introduzione. Il sistema economico nel suo insieme trae beneficio se tutti i cittadini si impegnano a sostenere i propri costi, ma, al contrario, nessun individuo o azienda può trovare utilità nell'affrontare un progetto autonomamente. Proprio per questo, il governo interviene, fornendo beni pubblici per conto della collettività. A prescindere da una tale struttura degli investimenti, il governo degli Stati Uniti non ha mai particolarmente influenzato la gestione del sistema economico prima del 1840.

Durante la guerra civile, l'amministrazione del Presidente Lincoln promosse la gara tra Autostrade Union Pacific e Central Pacific per la costruzione della prima autostrada transcontinentale, che fu completata nel 1869. Verosimilmente, il progetto ebbe un effetto uguale o maggiore sull'economia del tempo rispetto alla creazione di Internet, altro progetto infrastrutturale del Governo.

Così, già alla fine del diciannovesimo secolo, il governo degli Stati Uniti era diventato molto più attivamente coinvolto nel mondo degli affari. La prima importante agenzia regolatrice dell'industria, la Commissione Interstatale del Commercio, venne creata nel 1887 per disciplinare le autostrade. Lo *Sherman Antitrust Act* venne promulgato nel 1890. Altro esempio molto rilevante, anche se meno conosciuto, del coinvolgimento del governo nella costruzione della struttura commerciale dell'epoca si ebbe nel 1884, quando il governo degli Stati Uniti ospitò la Conferenza del Primo Meridiano nel Distretto di Washington. L'iniziativa condusse all'adozione in quasi tutto il mondo di un sistema standard di misurazione dell'orario, includendo l'individuazione di 24 zone di fuso orario ormai familiari, la collocazione del Primo Meridiano a Greenwich, Inghilterra, e l'adozione di una linea del cambiamento di data internazionale. Tale sistema rispondeva alle esigenze di coordinamento del trasporto, delle comunicazioni e della contrattazione, manifestatesi a seguito dell'espansione dei mercati, seguita al miglioramento dei trasporti e dei mezzi di comunicazione. È ormai abituale per il governo ammorbidire le leggi antitrust

per consentire a soggetti, precedentemente in competizione, di incontrarsi e fissare standard tecnologici.

Riassunto

Nel 1840 la mancanza di moderne infrastrutture limitava l'attività economica. Le aziende erano piccole e organizzate in maniera informale. Non esisteva la figura professionale del manager e i proprietari dirigevano le proprie imprese in prima persona. La tecnologia non permetteva alla produzione di espandersi oltre i livelli tradizionali in mercati ristretti. Anche se lo sviluppo delle tecnologie lo avesse permesso, eventuali investimenti in attività su grande scala si sarebbero rivelati troppo rischiosi a causa delle limitate infrastrutture nei trasporti e nelle comunicazioni. Perché potessero manifestarsi produzione e distribuzione su grandi volumi era prima necessario lo sviluppo della domanda di mercato e delle tecnologie. Comunque, erano già presenti le forze che avrebbero trasformato il modo di essere dell'attività economica e che avrebbero fatto aumentare la sua dimensione e la qualità del management.

1.2 Fare business nel 1910

Tra il 1840 e il 1910 il mercato mutò radicalmente; il modo di operare e l'organizzazione industriale del 1910 potrebbero sembrare molto più simili a quelle odierne che a quelle del 1840. L'evoluzione del mercato fu determinata non tanto dalle nuove regole di gestione elaborate all'epoca, quanto piuttosto dai cambiamenti intervenuti a livello di infrastrutture e tecnologia. Nessun cambiamento fu più importante dello sviluppo di tecnologie di produzione di massa, quali il processo Bessemer per la produzione di acciai, o il forno a processo continuo che facilitò la produzione di massa di numerosi prodotti, come le lastre di vetro. Le nuove tecnologie permisero la produzione di beni a costi molto più bassi di quelli che le industrie utilizzatrici delle più vecchie tecnologie potevano garantire. Gli investimenti fissi necessari per lo sviluppo di tali sbocchi commerciali, tuttavia, erano sostenibili solo a fronte di grandi volumi di produzione. In altre parole, le industrie dovevano assicurare una quota di produzione sufficientemente rilevante da rendere l'espansione della capacità produttiva efficace dal punto di vista economico.

Il necessario volume di produzione veniva assicurato proprio dallo sviluppo di nuove infrastrutture: autostrade per facilitare le spedizioni e prodotti finiti; il telegrafo e il telefono per le comunicazioni, il controllo e il coordinamento delle materie prime sulle aree d'espansione del mercato; nonché pratiche bancarie e di contabilità per fornire il capitale investito necessario a finanziare la produzione e la distribuzione delle richiamate strutture. La combinazione di economie di scala e volumi di produzione permise alle grandi industrie di raggiungere molti più consumatori a costi inferiori pro capite, rispetto ai concorrenti di dimensioni più ridotte.

Il mix dei prodotti e l'espansione del volume produttivo alterarono le relazioni tra produttori, fornitori e distributori.

Le imprese manifatturiere scelsero sempre più di integrarsi verticalmente, ovvero di produrre materia prima e/o di distribuire prodotti finiti autonomamente, piuttosto che dipendere da fornitori, rivenditori e agenti esterni.

Il capitolo 3 tratterà in modo approfondito dei costi e benefici dell'integrazione verticale. In sintesi, le imprese manifatturiere traggono vantaggio dall'integrazione verticale perché l'elevato volume di produzione le rende più vulnerabili ai vuoti nella catena di fornitura e distribuzione. Negli anni immediatamente successivi al 1910, molte imprese, come DuPont, General Motors e Alcoa, si espansero in senso orizzontale utilizzando le già presenti tecnologie di produzione per offrire una più ampia varietà di prodotti. Alcune di queste imprese, che aumentarono la propria taglia e la complessità delle operazioni di multiproduzione, resero necessario un'ulteriore riorganizzazione in settori semiautonomi. Ad esempio, le divisioni di General Motors prendevano decisioni operative per ogni linea di automobili, mentre l'amministrazione «centrale» controllava gli sviluppi finanziari complessivi, la ricerca e lo sviluppo, nonché la creazione di nuovi modelli. Tale forma organizzativa, conosciuta come multi-settoriale o *M-form*, divenne il carattere distintivo delle più grandi imprese fino agli anni Sessanta.

L'espansione della produzione di massa venne altresì associata alla conseguente crescita di imprese di distribuzione di massa in settori come l'alimentare, l'abbigliamento, gli empori e, in generale, la vendita al dettaglio. Mentre le grandi catene di negozi risalgono al diciannovesimo secolo, il commercio al dettaglio si espanse numericamente e conquistò quote di mercato solo dopo la prima guerra mondiale. Negli Stati Uniti, il numero di negozi alimentari A&P triplicò, così come i magazzini J.C. Penney, mentre il numero di farmacie Walgreens aumentò di venti volte. Nel 1929, la quota di mercato nazionale delle tre più importanti imprese alimentari (A&P, Kroger e Safeway) raggiunse il 40%. (La crescita delle catene nazionali fu più lenta in Europa, che ancora scontava le conseguenze della prima guerra mondiale).

Spesso la crescita di imprese verticalmente e orizzontalmente integrate ridusse il numero di imprese operanti in uno stesso settore industriale e aumentò il rischio di collusione indirizzata a ridurre la concorrenza e aumentare i profitti. Verso il 1910, il governo degli Stati Uniti, attraverso l'antitrust sciolse società che si presentavano come veri e propri monopoli nazionali. Tra i casi più rilevanti ricordiamo Standard Oil (1911), American Tobacco (1911), DuPont (1912), International Harvester (1918) e Eastman Kodak (1920).

Le imprese integrate impiegarono più personale in attività molto più complesse e interconnesse che in precedenza. Si organizzarono standardizzando lavori e compiti dei dipendenti, disciplinando i lavoratori tramite direttive imposte dal management, valutando la performance del lavoratore, mettendo alla prova e formando i dipendenti. L'approccio si diffuse ampiamente tra le grandi imprese, indirizzate da una nuova figura, il consulente gestionale. Probabilmente il metodo più diffuso fu quello della «Gestione Scientifica del Lavoro», sviluppata da Frederick W. Taylor, che cercò di identificare le tecniche più efficaci per eseguire ogni mansione del ciclo produttivo tramite studi «dei tempi e dei movimenti» per poi motivare i lavoratori ad adottare questo metodo di lavoro attribuendo incentivi, ricompense e sanzioni.

Alla crescita della dimensione delle imprese seguì altresì l'acquisto di maggiore importanza delle aree funzionali – acquisti, vendite, distribuzione e finanza. L'amministratore – proprietario d'azienda non poteva più accollarsi da solo la gestione

di tutti gli aspetti summenzionati. Le imprese crearono pertanto appositi uffici centrali occupati da manager professionisti, che assicuravano che la produzione procedesse senza ostacoli e che i prodotti finiti arrivassero sul mercato. Come descritto da Alfred Chandler, la gerarchia che ne risultò sostituì la mano visibile del management con quella invisibile del mercato. Tali cambiamenti nella natura delle imprese e dei loro amministratori determinarono problemi e conflitti. Lo sviluppo di controlli interni rese necessario un maggior coordinamento e l'efficienza si tradusse spesso in eccessiva burocrazia. La forza lavoro, da poco incrementata, si oppose ai controlli sul proprio comportamento sul posto di lavoro e alla standardizzazione del lavoro necessario a favorire volumi di produzione maggiori e più prevedibili. Ciò contribuì alla crescita dei sindacati e, con essi, dei conflitti legati al mondo del lavoro.

1.2.1 Le condizioni dell'attività economica nel 1910: un'infrastruttura «moderna»

Intorno al 1910 erano emerse infrastrutture sostanzialmente nuove per le attività economiche, soprattutto nel settore dei trasporti e delle comunicazioni. Questi sviluppi favorirono la crescita dei mercati nazionali, consentendo alle imprese di contare su un movimento rapido e affidabile di merci, insieme con comunicazioni istantanee e affidabili, anche nell'ambito di vasti territori.

La tecnologia di produzione

La maggior parte delle persone non ha sentito parlare di produzione di massa fino a dopo il 1913, anno in cui Henry Ford iniziò a produrre il Modello T. I processi di produzione di massa permettevano una produzione ad alto volume e a basso costo di molti prodotti, tra i quali, per citarne solo alcuni, alluminio, prodotti chimici e automobili. Questi prodotti diedero prova di essere di qualità più che sufficiente per competere con i prodotti tradizionali a basso volume che andarono a sostituire. Si sviluppò anche la tecnologia di produzione «management services»; le innovazioni nella produzione di documenti (le macchine da scrivere), nella riproduzione (carta carbone e fotocopie), nell'analisi (macchine di calcolo e tabulatori a schede perforate), e nell'organizzazione (sistemi di archiviazione) consentirono ai manager di coordinare l'aumento del volume di transazioni. La fornitura di questi prodotti ha stimolato la crescita di aziende come IBM, Borroughs e Remington Rand.

I trasporti

Perché fosse possibile una produzione di massa, i produttori avevano bisogno di un flusso continuo e lo sviluppo delle ferrovie lo rese possibile. Nel 1910 erano le ferrovie a dominare il mondo dei trasporti passeggeri e merci: viaggiare divenne più rapido, più sicuro e più affidabile. Gli industriali potevano procurarsi materie prime da fonti distanti e spedire rapidamente i prodotti ai clienti distanti anche centinaia o migliaia di chilometri. Spesso i produttori minori vendevano alle nuove imprese di distribuzione di massa che potevano garantire una distribuzione efficace – attraverso la rete ferroviaria – di un'ampia gamma di prodotti di consumo a clienti sparsi in

un territorio estremamente vasto. Anche gli autocarri divennero un importante mezzo di trasporto che però sorpassò il trasporto ferroviario solo dopo la seconda Guerra mondiale a seguito dello sviluppo della rete autostradale tra i vari stati.

Le comunicazioni

Le componenti principali della infrastruttura di comunicazione nel 1840 – il sistema postale e il telegrafo – erano ancora importanti, ed entravano sempre più spesso a far parte dei sistemi di gestione delle grandi imprese. In quel periodo, tuttavia, stava aumentando gradualmente l'importanza del telefono, rispetto ad altri mezzi di comunicazione; poche telefonate fatte ai fornitori e ai distributori erano in grado di assicurare immediatamente ai manager che un maggior volume di produzione era fattibile e che esistevano mercati per i loro prodotti.

Il caso della principale società telefonica degli Stati Uniti, l'American Telephone and Telegraph (AT&T), illustra in che modo lo sviluppo delle grandi imprese in questo periodo dipendeva dalle condizioni del mercato e della tecnologia. Quando fu inventato il telefono, nel 1876, il suo potenziale tecnologico, e quindi la sua redditività, erano incerti, poiché non esistevano ancora alcuni componenti essenziali per il servizio telefonico come lo conosciamo noi oggi, per esempio il centralino. Le condizioni di mercato di fronte alle quali si trovava il telefono erano incerte anche a causa di controversie relative al brevetto, e il risultato fu una forte concorrenza per la fornitura del servizio telegrafico locale. Nel 1880 i conflitti relativi ai brevetti erano stati risolti e nuovi sviluppi tecnologici resero possibile il consolidamento della rete. Nel 1883, AT&T adottò una strategia di fusione delle compagnie telefoniche locali in un sistema nazionale: la rete che ne risultò ridusse di gran lunga i costi per connettere fra loro un gran numero di utenti, e ben presto il telefono sostituì il telegrafo come tecnologia preferita per le comunicazioni⁸.

La finanza

Fin dal 1860 le grandi banche di investimento avevano sottoscritto la maggior parte dei titoli che erano essenziali per il finanziamento delle grandi imprese. Nel 1910, sui mercati che garantivano maggiore sicurezza si scambiavano le azioni delle maggiori imprese industriali. Lo sviluppo di infrastrutture finanziarie fu ulteriormente favorito, in questo periodo, dalla sistematizzazione e circolazione delle informazioni sul credito, dalla disponibilità del credito rateale e dallo sviluppo delle infrastrutture per le comunicazioni.

Fra il 1840 e il 1910, inoltre, proprietari, dirigenti e investitori si resero conto che il crescente aumento dell'attività economica richiedeva nuovi metodi per tenere sotto controllo l'attività di un'impresa e verificare i risultati raggiunti. Per esempio, le ferrovie introdussero grandi innovazioni nella contabilità dei costi per soddisfare le loro esigenze di efficienza operativa; le nuove imprese di marketing di massa elaborarono nuovi concetti di contabilità, come l'indice di rotazione delle scorte, per collegare i profitti alle fluttuazioni nel volume delle vendite.

Lo sviluppo della contabilità derivava anche dalla necessità di un bilancio che fosse pubblico, ossia la pubblicazione dei dettagli dell'attività di un'impresa per as-

sicurarsi che gli investitori non fossero truffati dai dirigenti e che il capitale venisse mantenuto. In Inghilterra, per esempio, fra il 1844 e il 1900 furono promulgate leggi che richiedevano la presentazione di un bilancio «completo e corretto» nelle riunioni degli azionisti; il pagamento dei dividendi in base ai profitti; l'accantonamento di una quota dei profitti e la necessità di verifiche obbligatorie e uniformi su tutte le imprese registrate. Sviluppi analoghi si registrarono negli Stati Uniti: il primo studio indipendente di contabilità degli Stati Uniti fu fondato a New York nel 1883, mentre l'American Association of Public Accountants fu fondata nel 1886.

Lo Stato

In questo periodo aumentò l'attività governativa di regolamentazione in settori come il diritto societario e la gestione aziendale, l'attività antitrust, le misure per l'assicurazione a favore dei disabili, la sicurezza dei lavoratori e la previdenza per le vedove e gli orfani (i mercati dei titoli e i rapporti di lavoro non furono regolati in modo completo se non negli anni trenta del XX secolo). Questo aumento dell'attività di regolamentazione non solo influì sul modo in cui le imprese si comportavano nei confronti dei concorrenti e dei dipendenti, ma anche sul modo in cui erano gestite, dal momento che il governo imponeva ai manager di raccogliere sulle loro attività dati particolareggiati che in passato non erano stati raccolti e che si rivelarono utili ai manager di professione. Infine, nella prima metà del XX secolo l'istruzione secondaria generalizzata divenne la norma nelle nazioni industrializzate, formando così una forza lavoro in grado di soddisfare le esigenze di specializzazione delle grandi imprese integrate e fornite di un'organizzazione burocratica. In quel periodo lo Stato divenne anche un cliente e un partner dell'industria soprattutto attraverso le spese militari e nell'attività edilizia.

Riassunto

Nel 1910, le infrastrutture per l'attività economica permisero alle imprese di ampliare i loro mercati, la numerosità delle linee produttive nonché le quantità prodotte. Le nuove tecnologie consentirono di aumentare il volume delle produzioni standardizzate, lo sviluppo delle linee ferrate garantì su tutto il mercato nazionale una crescita nell'affidabilità della distribuzione dei prodotti finiti e inoltre il telegrafo mise le grandi imprese nella condizione di monitorare e controllare fornitori, impianti e distributori che erano geograficamente separati. L'espansione del mercato dei futures, del mercato finanziario, delle compagnie assicurative, delle banche d'investimento e di altre istituzioni finanziarie permise lo sviluppo di volumi di affari in proporzioni che sarebbero state inimmaginabili prima del 1840. Secondo una stima, a partire dal 1910 il settore connesso alle transazioni, e che includeva i trasporti, le comunicazioni e le istituzioni finanziarie rappresentava già 1/3 dell'economia statunitense.⁹ Per conseguire l'obiettivo della riduzione dei costi nella distribuzione e nella produzione di massa molte imprese si sono riorganizzate integrandosi maggiormente sia in maniera orizzontale sia in maniera verticale. In questo modo, si formò una nuova figura professionale, il manager, le cui decisioni divennero di fondamentale importanza per le aziende. Questi manager si specializzarono in funzioni che prima di allora non erano mai state svolte dai proprietari e dagli imprenditori. L'abilità dei manager divenne presto un'importante risorsa per la competitività delle imprese all'interno di industrie che potevano beneficiare dell'espansione dei volumi produttivi.

1.3 Fare business oggi

Le due guerre mondiali provocarono molti danni allo sviluppo dell'economia globale, e nel 1950 il mondo industriale, fatta eccezione per il settore automobilistico, era cambiato soltanto in maniera incrementale rispetto al cinquantennio precedente. Ma successivamente, e in particolar modo negli ultimi trent'anni, il modo di fare affari è cambiato radicalmente. Ancora una volta le innovazioni nelle infrastrutture si trovano al centro della rivoluzione nella gestione dell'attività produttiva. L'informaticizzazione dei processi di produzione permette a imprese di nicchia di offrire prodotti su misura a prezzi che precedentemente erano accessibili solo alle aziende più grandi che potevano sfruttare le economie di scala. Le moderne telecomunicazioni hanno facilitato accordi produttivi a livello globale, e i cosiddetti BRICS (Brasile, Russia, India, Cina, Sud Africa e le altre nazioni emergenti che si trovano in una fase simile del loro sviluppo industriale) hanno tratto vantaggio dall'offrire forza lavoro altamente qualificata a basso costo alle imprese occidentali che volevano ridurre i costi di produzione. La presenza di queste tendenze hanno incoraggiato quelle grandi imprese che un tempo avevano dominato nei mercati a preferire sempre di più le alleanze globali e le joint venture miste, rispetto alle fusioni e alle acquisizioni di carattere domestico.

Forse la novità più evidente che si è verificata nell'attività economica è stato il declino delle gigantesche imprese integrate verticalmente.

La teoria di Adam Smith sulla divisione del lavoro (descritta nel capitolo 2) aiuta molto a capire le ragioni di questo declino attestando quanto siano importanti i principi in economia. In una piccola economia in crescita, una impresa deve essere capace di coprire tutte le fasi richieste dalla catena verticale perché il mercato non può ancora sostenere personale specializzato in contabilità, marketing, distribuzione, e così via. Queste attività specializzate si formano successivamente assieme allo sviluppo dei mercati, facendo sì che le imprese non abbiano più bisogno di svolgerle in maniera autonoma all'interno dell'impresa stessa.

Nel XX secolo si è visto anche come le imprese hanno espanso e poi ristretto i loro confini orizzontali. Mentre fin dal 1890 alcune imprese hanno iniziato a diversificare al di là delle loro tradizionali linee di prodotti, dopo la seconda guerra mondiale il ritmo delle diversificazioni aumentò significativamente, quando alcune imprese come DuPont e General Foods scoprirono che le loro capacità e le loro abilità non si esaurivano nel loro storico mix dei prodotti. Altre imprese, come ITT e Textron, si cimentarono in investimenti molto differenti dall'ambito tradizionale dei loro affari. I manager gestirono queste imprese come holding e lasciarono che la maggior parte delle decisioni strategiche e operative fossero prese dalle singole unità d'affari (business unit). Mentre durante gli anni Sessanta le operazioni di diversificazione erano state molto diffuse, gli investitori non rimasero soddisfatti dai risultati delle imprese conglomerati; il successivo trend delle acquisizioni e delle fusioni è andato così a indirizzarsi verso la «de-conglomerazione» e una focalizzazione sui mercati centrali per l'impresa, promuovendo i collegamenti tra le singole unità d'affari.

Anche con la riduzione di quella conglomerati, le imprese hanno continuato a

realizzare dei legami tra attività diverse. Al giorno d'oggi, la strategia di diversificazione prende la forma di alleanze strategiche e joint venture, nonché mediante fusioni e acquisizioni, e attualmente i manager devono saper gestire la catena globale di fornitura nella stessa maniera in cui i manager dei 1910 si cimentavano con la fornitura domestica. Questo è stato facilitato dallo sviluppo dei software gestionali, delle telecomunicazioni e della capacità di far rete.

Le imprese sono anche state capaci di ridare un look più moderno alle loro strutture interne e alle organizzazioni della catena di produzione verticale. Sino agli anni Sessanta, la maggior parte delle imprese che diversificavano seguivano il modello della General Motors e utilizzavano la *M-form*, ma quando iniziarono a diversificare tra attività che avevano poche affinità tra di loro, si trovarono nella condizione di eliminare alcuni livelli gerarchici e di ridurre parte del loro personale a livello conglomerale. Alcune imprese, come Dow Corning, Amoco e Citibank hanno avuto difficoltà a coordinare i complicati processi di produzione che si instaurano tra differenti gruppi di clienti e aree di mercato avendo utilizzando le tradizionali strutture multidivisionali. Queste imprese adottarono complesse strutture a matrice, in cui due o più gerarchie sovrapposte venivano usate simultaneamente. Altre imprese come Benetton, Nike, e Harley Davidson hanno semplificato le loro gerarchie interne mantenendo il controllo sul design dei prodotti e sul marchio, ma hanno decentrato molte altre funzioni, tra cui la produzione, la distribuzione e la vendita al dettaglio a imprese indipendenti specialiste nei singoli mercati.

1.3.1 Le moderne infrastrutture

Le infrastrutture al giorno d'oggi sono segnate dalle comunicazioni, dai trasporti e dall'informatica che garantiscono il coordinamento di attività estese su scala globale. Questo, a sua volta, ha fatto crescere l'interdipendenza dei mercati locali e ha accentuato i costi dei fallimenti infrastrutturali.

L'interdipendenza delle odierne infrastrutture è stata tragicamente evidente in seguito all'11 Settembre 2001 quando gruppi terroristici realizzarono gli attentati di New York e Washington. Gli attentati terroristici provocarono la crisi di due importanti settori infrastrutturali dell'economia mondiale: i mercati finanziari e i trasporti aerei. Inoltre, l'aggressione terroristica mise in seria difficoltà altri settori economici che influenzavano l'economia mondiale, come le assicurazioni e il turismo di lusso.

I trasporti

L'automobile e lo sviluppo del traffico aereo hanno cambiato radicalmente le infrastrutture di trasporto. Il trasporto commerciale tramite automezzi pesanti è entrato in competizione con il trasporto ferroviario per le spedizioni di merci. I trasporti via aria, terra e mare si sono meglio coordinati. La crescente domanda per il trasporto di grossi volumi di merci e l'affidabilità del trasporto su lunghe distanze, unito a tecnologie di trasporto ed elaborazione dati più sofisticate, hanno permesso il trasporto di beni all'interno di container che passavano dalle navi ai treni e poi ai ca-

mion. Il diffuso ricorso al mezzo aereo per trasportare merci e passeggeri ha fatto diminuire la necessità che avevano le città e le aziende di avere o una ferrovia, oppure uno sbocco portuale vicino.

Le comunicazioni

Nonostante ci fosse stato un importante sviluppo nelle telecomunicazioni e nelle tecnologie informatiche prima della seconda guerra mondiale, molti esperti hanno rilevato che a partire dal 1950 la crescita di questi settori ha definito le infrastrutture economiche del tardo ventesimo secolo, e parimenti ha gettato le basi per quelle del secolo successivo. Ma gli esperti hanno difficoltà nel caratterizzare queste nuove infrastrutture; una soluzione potrebbe essere tratta da un recente discorso fatto da Thomas Friedman in cui il mondo appare come una «superficie piatta» che combina la globalizzazione, il rinnovamento tecnologico e le politiche mondiali successive all'11 settembre 2001.¹⁰ In particolare, lo sviluppo delle moderne tecnologie nel campo delle telecomunicazioni, come ad esempio il fax o il modem, hanno reso possibile la quasi simultanea trasmissione e ricezione di un gran quantitativo di complesse informazioni a grandi distanze, creando il mercato globale per un'ampia fascia di prodotti e servizi. Queste tecnologie, abbinate ai continui miglioramenti nell'elaborazione dei dati, hanno anche prodotto un incremento nella produttività dei lavoratori e reso obsolete le tecniche di coordinamento e controllo delle più vecchie imprese integrate. Internet ha aumentato le possibilità di coordinamento tra imprese attraverso contratti, alleanze e joint ventures.

La finanza

La crisi dei mercati finanziari del 1929 e la conseguente recessione mondiale degli anni Trenta hanno contribuito alla creazione della moderna infrastruttura finanziaria, mediante la separazione della banca commerciale dalla banca di investimento, l'aumentato ruolo delle banche centrali e l'aumento delle regolamentazioni nei mercati azionari. Come risultato si ebbe una maggiore stabilità dei servizi finanziari che fornivano alle imprese capitale di rischio e capitale di debito, risorse che le aziende stesse non avrebbero potuto ottenere attraverso i soli utili non distribuiti.

La deregolamentazione dei servizi finanziari degli anni Settanta e Ottanta, cambiò il ruolo del settore finanziario nelle infrastrutture economiche. A partire dal 1980, i mercati dei capitali valutavano con maggiore attenzione le prestazioni delle aziende imprese. La pronta disponibilità di grossi fondi di investimento permise fusioni e acquisizioni (M&A) che aumentarono di numero e di ammontare per singolo contratto. Più recentemente, i *venture capitalists* e le banche di investimento permettono a quegli imprenditori che hanno mostrato di avere delle idee valide di conseguire rapidamente la scala necessaria per essere competitivi.

La tecnologia di produzione

La diffusione dei computer, Internet e altre innovazioni hanno reso più sofisticata la tecnologia di produzione ma hanno anche determinato complesse implicazioni eco-

nomiche. I cambiamenti nella tecnologia di produzione, come ad esempio l'informaticizzazione della progettazione e della produzione (CAD/CAM), ha modificato l'idea preconstituita del rapporto qualità/prezzo e permesso la produzione di prodotti su misura d'alta qualità a basso costo. Ad ogni modo, i manager del Duemila che sono alle prese con le nuove tecnologie sono costretti a scegliere tra la possibilità di riformulare le strategie e riorganizzarle attorno a queste nuove tecnologie di informazione e produzione, oppure usare queste innovazioni in maniera incrementale per rafforzare i tradizionali modelli di produzione e di organizzazione.

Le azioni del governo

La regolamentazione governativa delle attività economiche negli USA aumentò nella prima metà del XX secolo in risposta alle trasformazioni apportate dalle due guerre mondiali e dalla Grande Depressione. Fino agli anni Sessanta i governi hanno scelto di aumentare le tradizionali regolamentazioni su alcune industrie mentre ad altre le hanno diminuite. Il frazionamento della compagnia telefonica Bell, la deregolamentazione delle compagnie aeree, del trasporto su gomma, dei servizi finanziari e delle aziende sanitarie, e l'indebolimento delle regolamentazioni bancarie hanno fortemente influenzato l'economia a partire dal 1970. I trattati e gli accordi intergovernativi per favorire lo sviluppo di grandi bacini commerciali per il libero scambio, come ad esempio il NAFTA, (North American Free Trade Agreement) o la Comunità Europea, hanno avuto un'influenza decisiva su come le imprese hanno impostato i rapporti di competizione in un mercato sempre più globale. Le regolamentazioni sulla sicurezza dei posti di lavoro, sulle discriminazioni e sull'ambiente divennero comuni negli anni Sessanta e Settanta.

I governi hanno anche investito grosse somme di denaro nei lavori pubblici e nel settore militare. Un settore dove i governi hanno investito massicciamente è stato nella ricerca e dello sviluppo (Research and Development - R&D). Lungo tutto il XX secolo, la politica Anti-trust degli Stati Uniti ha incoraggiato le imprese a sviluppare al loro interno nuove capacità, attraverso gli sforzi profusi nella ricerca e nello sviluppo piuttosto che attraverso fusioni e acquisizioni. A partire dalla seconda guerra mondiale si è sviluppato un complesso sistema di R&D in cui il governo, assieme ai maggiori centri di ricerca universitari e alle imprese private, investe in ricerche di base su temi prioritari. La politica del governo ha incoraggiato la diffusione e la commercializzazione di progetti di ricerca e sviluppo. L'uso di Internet al di fuori del Dipartimento della difesa degli Stati Uniti e della Fondazione Nazionale Scientifica è solamente uno dei più recenti esempi di quanto importante è stato il supporto dato dal governo tramite le infrastrutture di R&D.

Riassunto

Le esigenze sempre crescenti nei paesi sviluppati e la globalizzazione dei flussi commerciali hanno fatto crescere il potenziale di mercato per ogni impresa. Questo ha reso possibile a imprese specializzate il conseguimento di economie di scala che prima erano raggiungibili solo da imprese «giganti» verticalmente integrate. I rapidi miglioramenti nel settore dei trasporti e delle telecomunicazioni hanno reso più facile alle aziende indipenden-

ti fare affari tra di loro, permettendo così alla moderna attività economica di concentrarsi su un insieme più ristretto di attività. Allo stesso tempo, i cambiamenti del settore finanziario hanno innalzato il tasso di crescita delle imprese preesistenti, ma hanno anche innalzato il tasso di entrata delle nuove imprese che sono così entrate in concorrenza con le imprese preesistenti per il controllo del mercato.

1.3.2 Le infrastrutture nei mercati emergenti

Le tecnologie che hanno rivoluzionato le moderne infrastrutture sono ampiamente accessibili, tuttavia le infrastrutture ostacolano lo sviluppo delle economie dei paesi emergenti. La qualità dei sistemi dei trasporti cambia da paese in paese. In Africa Centrale, ad esempio, ci sono poche autostrade e il sistema ferroviario si è a poco a poco andato a deteriorare rispetto al periodo coloniale. Al contrario, nelle nazioni del Sud Est Asiatico spesso si sono costruite linee ferroviarie ultramoderne e porti all'avanguardia, ma anche lì collegare i centri direzionali delle diverse aree urbane può essere estremamente difficile.

Le nazioni in via di sviluppo spesso sono carenti di altre tipologie di infrastrutture alternative, per cui, ad esempio, uomini di affari e consumatori hanno accesso limitato a Internet, soprattutto se parliamo di connessioni ADSL ad alta velocità o a banda larga. In questi paesi manca anche un settore bancario indipendente che possa offrire capitale finanziario e manager qualificati. Gli imprenditori devono pertanto affidarsi al microcredito per ottenere i capitali ma subiscono molte pressioni da parte dei governi per ottenere importanti prestiti per facilitare la crescita del paese. Da ciò si può evincere come le economie di molti paesi in via di sviluppo sono strozzate dai loro stessi governanti. Ad esempio, chi fa affari è restio a investire nell'Africa Orientale o in Africa Centrale a causa della mancanza di una legislazione sui contratti, della corruzione dei governi, del clientelismo e delle guerre civili.

ESEMPIO 1.1 IL PROCESSO DELLA PRIVATIZZAZIONE DEI GAIZHI IN CINA

Il processo delle moderne privatizzazioni in Cina si avviò dopo che il presidente Deng Xiaoping si pronunciò in pubblico a favore dello sviluppo delle imprese private e dell'economia di mercato. A partire dalla metà degli anni Novanta, molti governi locali iniziarono a privatizzare le piccole imprese di stato, ma alcune municipalità si spinsero oltre andando a privatizzare quasi tutte le aziende a partecipazione statale o collettiva. Nel 1995, il governo centrale cinese decise di tenere per sé dalle 500 alle 1000 grosse aziende di stato e lasciò che le più piccole fossero vendute o concesse in leasing, principalmente attraverso il management buyout. Questo processo è noto come Gaizhi, o ristrutturazione. Alla fine di questo decennio, quasi la metà delle 87.000 piccole imprese

statali sono state o preparate per la vendita o vendute attraverso la pratica del Gaihi.

I manager che acquisivano le aziende attraverso il processo del Gaizhi potevano fare notevoli profitti se riuscivano a migliorare le performances delle imprese e il Gaizhi offriva diverse opportunità in tale direzione. Le imprese potevano più facilmente assumere e licenziare i lavoratori e organizzare il loro staff. Allo stesso tempo i manager assumevano il totale controllo sugli investimenti, la ricerca e lo sviluppo.

Una caratteristica chiave del Gaizhi è il processo di acquisizione: i manager acquistavano le loro aziende a un prezzo che era determinato da aziende indipendenti di consulenza. Per legge, i consulenti

valutavano il capitale in base alla profittabilità conseguibile o in relazione al loro valore attuale di mercato. Tuttavia, in Cina, c'era un mercato finanziario poco sviluppato, per cui l'ultima soluzione era scarsamente praticata; nella maggior parte dei casi i consulenti stimavano le aziende in base ai profitti correnti.

Feng Susan Lu and David Dranove¹¹ hanno notato come questo processo di stima ha offerto ai manager un incentivo perverso: se essi possono ridurre la profittabilità delle aziende prima del Gaizhi attraverso la riduzione dei ritmi di lavoro dei lavoratori o ignorando volontariamente opportunità di mercato:

in questo modo abbassano il prezzo d'acquisto dell'azienda. Una volta acquistate le loro imprese, i managers potevano attivarsi a far crescere i profitti rispetto alla fase pre-Gaizhi. In questo modo i manager potevano impadronirsi di imprese redditizie a un prezzo d'occasione. Lu e Dranove ricercarono evidenze di questo comportamento comparando la profittabilità delle imprese prima e dopo il Gaizhi e comparando i dati con imprese che non erano state privatizzate. Le aziende sottoposte a Gaizhi risultarono avere una caduta evidente durante l'anno precedente alla privatizzazione per poi far ritorno ai livelli pre-Gaizhi immediatamente dopo.

1.4 Tre differenti universi: La coerenza dei principi economici, come cambiano le condizioni e le strategie di adattamento

Nel 1840 gli affari si facevano in uno o due modi, ma a partire dal 1910, l'integrazione è diventata preponderante e molte imprese «giganti» hanno aumentato la loro influenza su tutta la catena verticale; tuttavia ai giorni nostri, ancora una volta, le imprese hanno ristretto l'ampiezza della loro attività. I guru degli affari quando scrivono delle tendenze più in voga al momento sembra che abbiano appena scoperto la virtù della focalizzazione, ma in questo modo diventano critici nei confronti dei comportamenti di precedenti generazioni di manager. Questo modo di criticare è poco attendibile e in questo libro ci siamo proposti di evidenziare come siano cambiate enormemente le pratiche economiche nelle tre fasi storiche che abbiamo analizzato. Sostanzialmente si ritiene che *una strategia di successo risulta dall'applicare linee di principio coerenti in un contesto in cui le condizioni dell'ambiente economico cambiano continuamente*. In linea di principio le strategie coincidono, e dovrebbero coincidere, con lo sforzo compiuto dalle aziende di adattare le risposte a ciò che le circonda.

Le infrastrutture e le condizioni di mercato non sono ciò che unicamente determina quali strategie le aziende possono scegliere di perseguire. In ciascun periodo analizzato abbiamo assistito al tentativo di sperimentare soluzioni da parte delle aziende e a come alcune tipologie di imprese abbiano avuto successo mentre altre abbiano fallito. Comunque è certo che le condizioni di mercato e le infrastrutture condizionano il modo di gestire gli affari e le scelte strategiche che i manager possono fare. Quando avvengono dei cambiamenti in questi due fattori, cambia anche la strategia ottimale. Il mondo degli agenti economici, dei fattori di produzione e degli intermediari economici sarebbe rimasto incompiuto se non ci fosse stato l'avvento della ferrovia, del telegrafo e del telefono, mentre l'informatizzazione e l'avvento di Internet hanno ridotto il bisogno di integrarsi verticalmente. Se il passato è il prologo, nel 2060 o giù di lì, ci potrebbero essere innovazioni inimmaginabili che

trasformeranno nuovamente le infrastrutture economiche e così le imprese dovranno reinventarsi ancora una volta.

Siccome cambiano le condizioni ambientali, si potrebbe dedurre che una formazione universitaria su strategie di mercato datate diventa presto obsoleta. Invece, le valutazioni che qui si possono trarre evidenziano come alcune strategie che sensatamente funzionano sotto certe condizioni di mercato (ad esempio, «abbandonare ogni attività che nel suo settore non gode della prima o della seconda quota di mercato») potrebbero anche fallire. Questo perché osservare i principi non significa applicare delle semplici ricette ma essi sono un intreccio di relazioni comportamentali ed economiche che si confrontano con un'ampia varietà di fatti. Quando i principi sono robusti, organizzare lo studio della strategia intorno ai principi permette di comprendere perché certe strategie, certe pratiche relative gli affari o certe strutture organizzative sono appropriate in certe condizioni mentre in altre non lo sono.

Nei restanti capitoli si svilupperanno quei principi che concernono i confini delle imprese, la natura della struttura industriale e la competizione, la posizione strategica di un'azienda all'interno dell'industria e la gestione dell'impresa. Attraverso lo studio di questi principi riteniamo che gli studenti di management possano arrivare a capire perché le imprese e le industrie sono organizzate in un certo modo e perché agiscono in un certo modo. Crediamo anche che se questi principi vengono applicati con giudizio, i manager potranno aumentare le possibilità di successo adattando le strategie aziendali all'ambiente in cui competono.

Sommario del capitolo

- Una prospettiva storica può dimostrare che, mentre a partire dal 1840 la natura degli affari è drasticamente cambiata, le attività di successo hanno sempre applicato principi economici coerenti alle condizioni economiche.
- Nel 1840 esistevano limitate infrastrutture nelle comunicazioni e nei trasporti. Questo fatto fece aumentare il rischio di operare in mercati troppo ampi e limitò le produzioni con elevate economie di scala.
- Nel 1840 le attività economiche erano dominate da piccole imprese a conduzione familiare che si appoggiavano su imprese specializzate nella distribuzione e su intermediari economici che combinavano i bisogni dei compratori e dei venditori.
- Dal 1910, i miglioramenti nei trasporti e nelle comunicazioni permisero la comparsa di mercati nazionali di ampia dimensione e le innovazioni nelle tecnologie di produzione resero possibile una forte riduzione dei costi attraverso la produzione su larga scala. Le imprese specializzate nella distribuzione di massa si svilupparono in concomitanza con la crescita della produzione di massa.
- Nel 1910, le imprese che investivano nelle nuove tecnologie avevano bisogno di assicurarsi un bacino d'utenza tale da mantenere alti i livelli di produzione. Ciò condusse le imprese a integrarsi verticalmente nella fornitura delle materie prime, nella distribuzione e nelle vendite al dettaglio.
- Le imprese manifatturiere, inoltre, ampliarono l'offerta di prodotti creando nuove divisioni che erano gestite con una forma organizzativa nota come «M form».
- Queste grandi organizzazioni gerarchiche richiesero una classe di manager professionisti. A differenza del manager del 1840, quelli del 1910 erano professionisti che generalmente non avevano, o ne avevano pochi, interessi nelle aziende in cui lavoravano.
- I continui miglioramenti nelle comunicazioni e nei trasporti hanno reso il mercato di dimensione globale. Le nuove tecnologie hanno ridotto i vantaggi di una produzione in grande scala e dell'integrazione verticale, e promosso la crescita di imprese di mercato specializzate.
- In molti settori industriali, le piccole imprese manifatturiere possono andare incontro ai bisogni dei clienti più agevolmente delle grosse aziende gerarchizzate. In altri settori, le imprese di mercato specializzate fanno uso di Internet e delle telecomunicazioni per coordinare attività che di solito sono gestite in una sola impresa integrata.
- I limiti nelle infrastrutture bloccano la crescita di molti paesi in via di sviluppo. La crescente interconnessione delle imprese dei paesi sviluppati li espone a rischi crescenti di subire gli eventi globali e le discontinuità che sono dietro la loro normale ampiezza delle attività svolte.

Domande

- 1 Perché le infrastrutture sono essenziali per lo sviluppo economico?
- 2 Quanto sarebbe cambiata la vita di John Burrows se avesse avuto accesso a Internet? Cosa sarebbe successo se i contadini e i commercianti al dettaglio avessero avuto Internet?

3. Due caratteristiche delle nazioni in via di sviluppo sono l'assenza di forti vincoli legali nei contratti e gli evidenti limiti nella rete di trasporto. In che modo questi fattori possono influenzare i confini verticali e orizzontali delle imprese che operano in queste nazioni?
4. Nel quindicesimo secolo Firenze è stata la patria del Rinascimento avendo dato i natali ad artisti del calibro di Donatello, Botticelli e Michelangelo. Perché così tanti talenti artistici sono riusciti ad emergere proprio in questa città stato? Credi che una singola città potrebbe diventare la Firenze del XXI secolo?
5. L'avvento della figura dei manager di professione è stata accompagnata da un forte sentimento di scetticismo nei confronti della loro capacità di gestire grandi imprese nell'interesse degli stakeholders. Oggi, questo scetticismo è rimasto immutato. Perché questo scetticismo è durato nel tempo?
6. Non c'è accordo sul fatto che le regolamentazioni governative abbiano influenzato positivamente o negativamente la crescita economica. Si raffronti, e si metta in risalto, come l'intervento dei governi in un preciso settore industriale possa influenzare negativamente o positivamente lo sviluppo di queste industrie.
7. Se alcune aziende sembrano avere una vita illimitata, tuttavia, in alcuni ambiti anche le aziende più efficienti possono avere breve durata. Di sicuro la dimensione delle imprese ha a che fare con la longevità, ma ci sono altri fattori coinvolti? Come la dimensione delle grandi imprese può essere un vantaggio e viceversa come una piccola impresa può più facilmente chiudere? Quali altri fattori, oltre alla dimensione, possono essere decisivi per la longevità di una impresa?
8. Come potrebbe una persistente crisi nel credito globale influenzare la dimensione e l'ampiezza delle imprese moderne?

Note al capitolo 1

¹ Utilizziamo il termine *uomini d'affari* letteralmente. Nel 1840 se c'erano donne che si occupavano degli affari erano molto poche ed entro il 1910 la cosa non era cambiata molto.

² Questo esempio è tratto dall'eccellente storia della città di Chicago scritta di William Cronon, *Nature's Metropolis*, New York, Norton, 1991.

³ Cochran, T.C., W. Miller, *The Age of Enterprise: A Social History of Industrial America*, New York, Harper & Row, 1961, p. 45.

⁴ Cochran, Miller, *The Age of Enterprise*, p. 42.

⁵ Yates, J., *Control through Communication: The Rise of System in American Management*, Baltimore, MD, Johns Hopkins University Press, 1989, pp. 22-23.

⁶ Kanigel, R., *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, New York, Viking, 1997.

⁷ Chandler, A.D., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, MA, Belknap, 1990 (trad. it. *Dimensione e diversificazione: le dinamiche del capitalismo industriale*, Il Mulino, Bologna 1994).

⁸ Per ulteriori dettagli si veda Garnet, R.W., *The Telephone Enterprise: The Evolution of the*

Bell System's Horizontal Structure, 1876-1909, Baltimore, MD, Johns Hopkins University Press, 1985. Si veda anche Smith, G.D., *The Anatomy of a Business Strategy: Bell, Western Electric, and the Origins of the American Telephone Industry*, Baltimore, MD, Johns Hopkins University Press, 1985.

⁹ Wallis, J.J., D.C. North, «Measuring the Transaction Sector in the American Economy, 1870-1970», Cap. 3 in Engerman, S.L., Gallman R.E. (a cura di), *Long-Term Factors in American Economic Growth*, Chicago, University of Chicago Press, 1986, pp. 95-161.

¹⁰ Friedman, T.L., *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*, New York, Farrar, Straus, & Giroux, 2005.

¹¹ Lu, F., D. Dranove, 2008, «The Gaizhi Privatization Process in China», Northwestern University, Unpublished Mimeo.