

Recensione:

CHANDLER, Alfred D., *Dimensione e diversificazione. Le dinamiche del capitalismo industriale*, Bologna, Il Mulino, 1994 [ed. or. 1990], 1158 pp.

A cura di Matteo TOMASONI*

Introduzione

Fin dai primi capitoli Chandler vuole proporci un'attenta e minuziosa analisi dell'evoluzione dell'impresa industriale moderna, attraverso la stesura di un manuale attento sia al profilo economico che a quello storico. Non c'è dubbio (così come di lui riferiscono) che Chandler sia stato il maggior esponente di un'ipotesi interpretativa del modello industriale a livello mondiale.

Il periodo esaminato è lungo e ricco di avvenimenti: dalla seconda metà dell'Ottocento fino allo scoppio della II guerra mondiale, mentre i protagonisti sono essenzialmente tre: Stati Uniti, Gran Bretagna e Germania. I tre casi analizzati sono tutt'altro che casuali, infatti essi raggruppano la stragrande maggioranza delle imprese che hanno avviato quei processi di modernizzazione e hanno maturato un'evoluzione senza precedenti. Più specificamente, Chandler si serve di una lista di grandi imprese che possiedono un coefficiente di addetti superiore o uguale alle 20.000 unità, mostrandoci come la maggior parte di esse si trovi all'interno dei confini nazionali dei tre rispettivi paesi. Un dato assai rilevante corrisponde alla capacità produttiva dei "tre grandi" in grado di coprire i 2/3 dell'economia mondiale nell'arco di tempo preso in esame.

Lo studio si concentra prevalentemente sull'espansione della grande impresa manageriale, nella quale avvengono importanti cambi legati particolarmente (ma non in

tutti i casi) alle innovazioni tecnologiche tipiche della Seconda rivoluzione industriale¹, attraverso la quale si ampliano anche le economie di scala e di diversificazione.

Tale espansione avviene soprattutto mediante quello che Chandler definisce come il “triplo investimento”, ossia l’aumento della produzione, il perfezionamento della distribuzione e l’innovazione dell’organizzazione manageriale.

La tesi chandleriana è quindi sostanzialmente proiettata a dimostrare come il perseguimento delle tre direttive comporti la capacità di poter compiere quella trasformazione grazie alla quale può nascere l’impresa industriale moderna.

Evoluzioni e sviluppi dell’impresa industriale moderna

Dalla metà del XIX secolo, come detto, la rivoluzione industriale è in piena espansione. Le imprese più attente ai continui cambiamenti e alle necessità del sistema economico mondiale (suddiviso nei rispettivi mercati), non tardano a capire come sia possibile concretizzare un sostanziale “vantaggio” sulle altre imprese, realizzando tre fondamentali investimenti:

1. la costruzione di strutture produttive di dimensioni sufficienti per lo sfruttamento delle economie di scala e di diversificazione consentite dalla tecnologia;
2. investimento in reti di distribuzione e marketing (nazionale e internazionale);
3. investire nei “management” attraverso l’assunzione di dirigenti non solo per amministrazione, ma anche per controllare e coordinare la produzione e la distribuzione.

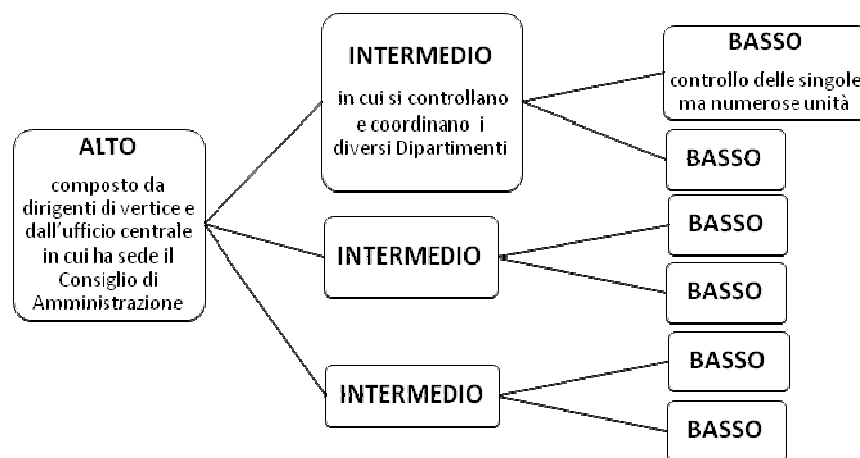
Questi tre punti sono definiti come la base dell’impresa industriale moderna e permettono a coloro che li perseguono di non basare più la competizione sui prezzi, ma di lottare per le quote di mercato attraverso efficienza funzionale e strategica. Il risultato comporta la possibilità di poter usufruire delle spinte funzionali e strategiche al fine di conseguire una crescita dell’impresa nei mercati nazionali e internazionali, attraverso

¹ Con il termine II rivoluzione industriale ci si riferisce agli effetti della propagazione della prima, avvenuta in Inghilterra nei secoli XVIII-XIX. La storiografia ha adottato anche le espressioni di “seconda” e “terza” rivoluzione industriale per definire i successivi sviluppi tecnologici dell’industria: rispettivamente l’estensione del sistema tayloristico, dell’organizzazione scientifica del lavoro e della catena di montaggio, fino all’introduzione dell’informatica e della robotica.

l'adozione della via multinazionale (nucleo originario) per mezzo dei prodotti competitivi.

Sostanzialmente questa «nuova istituzione» è definibile come impresa moderna, la quale è composta da unità operative ed è gestita da una gerarchia di dirigenti stipendiati. A sua volta l'impresa industriale ne è una sottospecie incentrata sui moderni processi di produzione, oltre che fautrice di un'inedita «struttura gestionale»: non solo i processi produttivi, ma anche quelli commerciali, studio e ricerca (laboratori), marketing, risultano spesso integrati fra loro.

Chandler sottopone la complessa struttura dell'impresa a una suddivisione in unità, dalla quale dipendono più staff di lavoro specializzate in una funzione specifica. Nell'impresa multiunitaria, così come si definisce, le unità sono controllate e coordinate dai manager di livello i quali si strutturano essenzialmente in tre fasce² composte in livelli qui sintetizzati:



La nuova suddivisione per livelli trova fortuna proprio laddove l'impresa manifatturiera diventa multifunzionale, multiregionale e multiprodotto e si assicura l'accesso ai mercati e agli approvvigionamenti, impedendo alla concorrenza di accedervi ottenendo infine il controllo su altre imprese.

² L'impianto gestionale dell'impresa corrisponde a una struttura piramidale dove tra vertice e singole unità operative esiste un'intricata rete di uffici, laboratori, impianti, ecc. cfr Fig.1: "L'impresa multifunzionale, multi-unità" in CHANDLER, Alfred D., *Dimensione e diversificazione. Le dinamiche del capitalismo manageriale*, Bologna, il Mulino, 1994, p. 35.

Le strategie delle imprese, oltre alla nuova e rivoluzionaria suddivisione, sono testimoni anche di un maggior sfruttamento delle economie di scala e di diversificazione attraverso il raggruppamento di queste in settori simili, la comparsa nel mercato nell'ultimo quarto del XIX secolo e una crescita dalle caratteristiche comuni. Solo per fornire alcuni dati, su 401 società analizzate da Chandler:

289	(72%)	alimentare, chimico, petrolifero, ecc.
91	(23%)	tabacco, pneumatici, carta, ecc.
21	(5,2%)	tessile, abbigliamento, legname, ecc.

Tabella 2 - Suddivisione delle grandi aree di produzione

211	(52,6%)	USA
50	(12,5%)	GB
29	(7,2%)	GER
28	-	JPN
24	-	FRA
59	-	Altri

Tabella 3 - Divisione tra paesi

Queste prerogative che compongono le basi dello sviluppo dell'impresa industriale moderna descritta sino ad ora, si sviluppano all'interno del triplice investimento attraverso peculiari proprietà.

Il forte incentivo all'innovazione, permette la nascita di nuovi settori e la trasformazione di quelli vecchi; si parla perciò di *labor-intensive* – tipico dei settori vecchi – nei casi in cui gli incrementi avvengano con l'impiego di un maggior numero di macchine e lavoratori, come nel caso tessile e dell'abbigliamento; si parla invece di *capital-intensive* quando – nei nuovi – l'espansione produttiva avviene con un radicale cambiamento del rapporto capitale-lavoro, ad esempio nelle raffinerie e nella distillazione. Quest'ultimo diviene fondamentale per l'incremento delle economie di scala a cui si affianca il *throughput* (ossia la quantità di materie prime messe in

lavorazione in una determinata unità di tempo): i due fattori sono necessari per mantenere la scala efficiente minima³.

Si definisce quindi come primo passo fondamentale per la creazione dell'impresa industriale moderna, quello dell'investimento in risorse produttive e non l'intervento imprenditoriale nell'innovazione o commercializzazione (che ne sono una conseguenza), ma la costruzione di impianti di dimensioni ottimali per un completo sfruttamento.

Ad un secondo livello troviamo quei nuovi imprenditori che dopo aver avviato la produzione di massa, investono anche sulla «produzione verticale» (ossia l'approvvigionamento dagli intermediari attraverso l'integrazione a valle e la distribuzione a monte); ciò avviene perché vengono favoriti i processi di distribuzione di massa attraverso lo sfruttamento dell'economia di scala e di diversificazione. Tramite il commercio dei prodotti di molte manifatture, si può contare su di un volume maggiore e a costi unitari minori. Tale distribuzione su vasta scala è resa possibile dalla rivoluzione dei trasporti e delle comunicazioni, fra cui le più importanti si identificano con il treno e il telegrafo, che permettono velocità e regolarità presentandosi come elementi inediti nel contesto mondiale.

Infine, a completare il complesso sistema, interviene la formazione delle gerarchie. Essa si contraddistingue subito nella formazione dei manager, che devono sovrintendere alle attività funzionali di produzione e distribuzione. Si creano ampie (a seconda dell'impresa) gerarchie manageriali che si organizzano su di una base funzionale strutturata nei tre livelli: alto, intermedio e basso [vedi Tab.1].

La breve sintesi degli sviluppi evolutivi qui proposta ci serve per definire il concetto di *first movers*, che nasce proprio in conseguenza al compimento di tali processi. Tale definizione serve ad identificare, rispetto agli altri, coloro che per primi hanno acquisito i vantaggi competitivi compiendo il triplice investimento. Normalmente i *first movers* sono coloro che realizzano gli investimenti nella distribuzione e nella ricerca, assumendo e preparando una gerarchia manageriale, nel tentativo di: anticipare i rivali competitori (attraverso pubblicità e analisi laboratori), obbligando gli inseguitori a maggiori e più rischiosi investimenti e, infine, basandosi su tutta la gerarchia

³ Un esempio lampante è quello della Standard Oil Company, ampliato negli *esempi*.

manageriale (non solo alto e intermedio livello) dell'impresa operano affinché si giunga al massimo sfruttamento delle economie di scala e di diversificazione.

Raggiunta la condizione di *first movers*, l'azienda continua a crescere ed espandersi con sempre minor difficoltà. I metodi applicati alla crescita si orientano fin da subito su due direttrici a doppia azione: difensive ed offensive.

Le prime hanno carattere di stabilizzatori dell'impresa, favorendo l'acquisizione e l'unione (*fusione*) con imprese simili (integrazione orizzontale) o assorbendo delle unità coinvolte nelle attività a monte o a valle del proprio processo produttivo (integrazione verticale). Le seconde sono invece proiettate al futuro dell'impresa e quindi cercano fortunate espansioni verso aree geograficamente lontane oppure realizzano nuovi prodotti affini alla tecnologia o al mercato dell'impresa⁴.

Da questa sintetica analisi delle cause e incentivi dell'impresa moderna, dobbiamo passare ad una brevissima analisi dei settori industriali ad alta intensità di lavoro. Questi infatti hanno pochi vantaggi competitivi: le grandi dimensioni delle aziende rendono questi "giganti" meno flessibili ai cambiamenti e quindi svantaggiati. Tra le grandi manifatture di tipo *labor-intensive* continuano infatti a favorire il prosperare medie e piccole imprese che competono sia sui prezzi oltre che ad una più rapida adesione ai cambiamenti innovativi.

Stati Uniti: il capitalismo manageriale competitivo

Il caso americano, successivamente all'espansione della Seconda rivoluzione industriale, rappresenta lo sviluppo capitalistico per eccellenza. Alla fine del XIX secolo gli USA hanno già superato la Gran Bretagna e inaugurano il nuovo secolo proponendosi come la nazione industrializzata più avanzata del mondo.

⁴ Vi sono anche altre caratteristiche derivate dalle pratiche difensive: le integrazioni orizzontali aumentano le capacità organizzative e produttività se accompagnate da un controllo amministrativo centralizzato sulle società che si sono unite. Anche le verticali sono fonti di approvvigionamento e creano quindi barriere per evitare l'intromissione di terzi. Per quanto riguarda le offensive: l'espansione geografica permette alle imprese di continuare a sfruttare i vantaggi competitivi, attraverso le possibilità di creazione di nuovi prodotti per mercati nuovi. Si denota anche un ampliamento dell'impianto originario e la creazione di nuove strutture di estensione ottimale, estese nei mercati più lontani. Il principale obiettivo diventa però l'accrescimento delle quote di mercato per abbassare i costi di produzione e vendita dei prodotti. La diversificazione (nuovi prodotti) della produzione crea prodotti "simili" o che utilizzano medesime tecnologie; quest'ultimo dipende dai dirigenti esperti e da un vertice unitario in grado di elaborare strategie per più prodotti.

La loro forza è indubbiamente quella di poter vantare, alle proprie spalle, un mercato interno vastissimo; ma altrettanto veloce è anche l'espansione all'estero, che rappresenta un terzo della produzione statunitense. Alle soglie della prima guerra mondiale molte delle grandi imprese sono controllate da famiglie proprietarie che hanno già assunto un ampio numero di manager stipendiati, i quali consigliano sulle decisioni relative alle politiche generali dell'impresa e all'allocazione delle risorse.

Il dopoguerra non rappresenta di certo un freno a questa espansione che, nonostante le vicissitudini della grande depressione del '29, continua inarrestabile nel suo progresso e penetra in nuove aree geografiche le quali favoriscono ulteriori diversificazioni dei prodotti. La venuta del secondo evento bellico e le sue conseguenze contribuiscono, infine, a mantenere saldo il primato americano e a marcare definitivamente un'economia basata sul capitalismo manageriale stabilmente insediato.

Facendo un passo indietro e osservando attentamente una mappa politica degli Stati Uniti, non è difficile comprendere come questa nazione sia un territorio fra i più superficialmente estesi e popolati al mondo (della seconda metà del XIX secolo). Questo paese vanta di un rapido tasso di crescita del prodotto e del reddito procapite, proprio grazie all'estensione del suo mercato interno e ai rapidi ritmi di crescita.

Fondamentale fu, all'incirca dal 1850 in poi, quella che è definibile come la rivoluzione dei trasporti e delle comunicazioni, la quale fin da subito permise l'evoluzione delle economie di scala e di diversificazione, anche attraverso un rapido incremento del *throughput*. Le ferrovie *in primis*, contribuiscono alla causa: esse sono immediatamente affidate ad una gerarchia manageriale che le organizza⁵ e si strutturano in due grandi compagnie a cui in breve se ne affiancheranno altre. La loro competizione sarà uno dei motori per la costruzione e l'espansione dell'intero sistema ferroviario statunitense, il quale, già a fine Ottocento, avrà già raggiunto una lunghezza in miglia di ben dieci volte superiore a quella della Gran Bretagna. Parallelamente alla rete ferroviaria, anche quella del telegrafo si espande con eguale velocità permettendo in breve il collegamento *coast-to-coast*. Velocità negli accordi d'affari e rapida – come mai prima – consegna della merce sono definibili come veri e propri motori dello

⁵ La gerarchia per il controllo e la coordinazione della costruzione prima e della gestione poi delle ferrovie, è definita da Chandler come il settore «pionieristico» del management mondiale.

sviluppo capitalistico americano, assieme al “cuore pulsante” dei finanziamenti: Wall Street⁶.

Il successo dell'estensione delle reti dei trasporti e delle comunicazioni provoca un'immediata estensione nella distribuzione e produzione. La distribuzione favorisce la nascita del grande magazzino: qui i nuovi grossisti assumono un'équipe di manager a cui si affiancano in breve anche catene di negozi; ma è anche l'epopea della vendita per corrispondenza, la quale riflette come una larga parte della popolazione sia ancora rurale. Nella produzione fin da subito si favoriscono le trasformazioni tecnologiche e organizzative. Grazie ai prodotti della seconda rivoluzione industriale, avvengono innumerevoli trasformazioni fra cui la basilare produzione e distribuzione di energia elettrica e la trasformazione dei processi meccanici su vasta scala.

Ci appare ora evidente come gli USA realizzino immediatamente il “triplice investimento” e siano gli indiscussi artefici di una trasformazione radicale dell'industria, la quale provoca un notevole impatto sui sistemi legislativo, finanziario e scolastico.

Una prima fase distintiva di questo sviluppo, concerne quei prodotti che provengono da aziende spesso *first movers* che, grazie agli avanzi tecnologici, si ampliano enormemente ed avviano la creazione di una gerarchia manageriale per la continua espansione sul mercato. Chandler distingue: i prodotti confezionati di marca, come cereali, carne in scatola, tabacco, birra (Quaker Oates Company, Campbell Soup, Armour & Company); macchinari e attrezzature varie come mietitrici, macchine e pellicole fotografiche (Singer, Mc Cornick, Esatman Kodak); elettromeccanica per apparecchiature elettriche o telefoni (General Electric Company, American Telephone & Telegraphic); e ancora, i prodotti chimici e i metalli (Du Pont, Semet-Solvay, Aluminium Company of America).

Tra 1880 e 1900 queste imprese sono testimoni della grande trasformazione industriale basata, come abbiamo visto, sulla produzione di prodotti tipici della seconda rivoluzione industriale. Realizzato il triplice investimento e raggiunto un certo dominio del mercato, queste grandi aziende *first movers*, si ampliano ulteriormente attraverso

⁶ In questo caso il riferimento va specialmente ai contributi finanziari proposti dalle grandi banche.

fusioni e acquisizioni intrecciando le strutture produttive in impianti di dimensioni ottimali per poi avviare reti di marketing e di organizzazione manageriale⁷.

Gli anni Ottanta del XIX secolo sono testimoni di una grande ondata (si espanderà ancora negli anni Novanta) di accordi legali, conseguiti attraverso la creazione di *trust* o ottenendo riconoscimenti dallo Stato a detenere o acquistare azioni delle imprese concorrenti. Per far fronte a questa smisurata applicazione di accordi, il Congresso approva (1890) lo *Sherman Antitrust Act*, in cui si pongono dei limiti alle continue interrelazioni e sono definiti illegali le integrazioni al fine di evitare le forme monopolistiche; tuttavia sarà solo nel 1911 con il governo di Theodore Roosevelt il momento in cui si applicherà con forza tale legge con lo scioglimento di tre grandi imprese: Standard Oil Company, la American Tobacco Company e la Du Pont, a favore della piccola impresa⁸.

L'aumento delle dimensioni e della complessità delle gerarchie manageriali⁹ accresce la domanda di dirigenti con specifica preparazione. *Colleges* e università si adattano rapidamente alle necessità dell'industria: dal 1850 si formano gli ingegneri civili promotori dello sviluppo ferroviario, vengono preparati gli ingegneri meccanici del MIT¹⁰ e quelli elettronici e chimici. Dall'inizio del XX secolo il rapporto università-impresa sarà sempre più stretto e diretto. La razionalizzazione¹¹ è invece la principale responsabile della domanda di nuovi manager che provengono dalle principali *Business School* come: la Wharton School of Commerce and Finance, la Graduate School of Business Administration (Harvard), a cui poi seguono altre con sede a Chicago e New York, ideali per la formazione di dirigenti specializzati in contabilità, finanza, marketing e *general management*.

⁷ La prima società che nasce da una fusione è la General Motors in forte competizione con la *first mover* Ford che tra il 1920-1929 avrà un parziale crollo, a favore di una nuova rivale delle due grandi, la Chrysler Corporation. Cfr CHANDLER, Alfred D., *Dimensione e diversificazione*, cit., pp. 335 - 341.

⁸ Dietro all'aspetto legislativo della Sherman Antitrust Act, fortemente voluta da Roosevelt, ci furono forti implicazioni politiche che convinsero il presidente ad intervenire e danneggiare grandi imprese a favore delle più piccole. Fu questa una vera e propria forma di "scambio di piaceri", attraverso la quale Roosevelt si guadagnò il favore di un maggior numero di elettori, i quali s'impegnarono a sostenerlo alle elezioni presidenziali dell'anno seguente (1912).

⁹ Questo dovuto anche in conseguenza all'ondata di fusioni e alla razionalizzazione della produzione e della distribuzione.

¹⁰ Massachusetts Institute of Technology.

¹¹ Essa è la concentrazione di un'attività economica in un numero più limitato di unità operative. È applicata per aumentare l'efficienza e diminuire i costi. Cfr. *Dizionario dei termini economici*, Milano, RCS Libri, 1999³, p. 541.

Si può concludere affermando che gli Stati Uniti, già prima dello scoppio del primo conflitto, hanno pienamente sviluppato un capitalismo di tipo manageriale e competitivo, trascinando l'economia globale a livelli mai raggiunti prima. Non tutto è però perfetto: nel campo della ricerca e dello sviluppo gli USA non sono in grado di eguagliare altri sistemi (come quello tedesco), in quanto l'attenzione è qui maggiore per la produzione e la distribuzione di singoli prodotti.

Gran Bretagna: il capitalismo personale

Lo studio del caso inglese, attraverso la particolarità del capitalismo personale, riflette quelle che sono anche le peculiarità di questa nazione. Qui il triplice investimento non è un fattore comune e la persistenza del controllo familiare dell'impresa, coadiuvato da pochi manager, è un elemento costante. Appare evidente come la Gran Bretagna, a differenza degli Stati Uniti, abbia strutture organizzative diverse all'interno delle imprese, poiché esiste una maggior cooperazione tra di esse (a causa degli investimenti minori e il ricorrere a fonti per il potere del mercato, come brevetti e pubblicità); i pochi pionieri sono velocemente spazzati via dai *first movers* stranieri e infine si riscontra una mancanza di risorse e competenze tecniche (scuole), a cui si aggiunge l'ostinazione dei proprietari-manager nel preferire i guadagni a breve termine.

La struttura gestionale delle imprese si struttura, come detto, a partire dalla gestione del "proprietario-manager", il quale è circondato da un ridotto numero di dirigenti (spesso membri della famiglia) che lavorano a stretto contatto con i responsabili di medio e basso livello. Nella scalata al vertice, la selezione del personale è fatta più sulla base di legami personali (e di esperienza) che sulla competenza manageriale¹².

Se ampliamo lo spettro dell'analisi, osserviamo che vi sono altre particolarità ad intervenire nel caso inglese, fra cui le rilevanti differenze (sempre con gli USA) relative a superficie territoriale e della demografia. Ma è anche il reddito britannico a crescere

¹² La struttura dell'impresa inglese è ben riprodotta dalla Cadbury Brothers, vedi Fig.8 - "Il management della Cadbury negli anni Trenta", cfr. CHANDLER, Alfred D., *Dimensione e diversificazione*, cit., p. 395.

più lentamente, così come la popolazione, creando quindi meno stimoli agli imprenditori per lo sviluppo delle loro aziende.

La produzione si concentra soprattutto su quei prodotti tipici della prima rivoluzione industriale (tessile, ferro, acciaio, carbone), sui quali è importante fare una riflessione: non possiamo dimenticare che era stata la Gran Bretagna l'unico paese ad industrializzarsi e urbanizzarsi prima dell'avvento della rivoluzione dei trasporti, motivo per cui i canali commerciali e distributivi erano già presenti e ben inquadrati nell'industria inglese. Volgendo lo sguardo attorno al 1870, è possibile notare come la Gran Bretagna, rispetto a Stati Uniti e Germania, avesse già completato il passaggio da paese agricolo e commerciale a urbano e industriale.

La forte migrazione dalle campagne alle città (già nella metà XIX sec.) crea il più vasto mercato di consumatori mai visto: nel 1850 all'incirca 10 milioni di persone vivono nel famoso "quadrilatero d'oro" (composto dalle città industriali di: Londra, Cardiff, Glasgow ed Edimburgo). Qui l'imprenditore conduce tutte le operazioni dell'azienda, assistito da uno o due impiegati-manager che in breve portano all'avvento di nuovi mercati e nuove espansioni che, gradualmente, si sviluppano, seppur sempre attraverso l'immutabilità della struttura manageriale.

Come già accennato, le ferrovie non apportano particolari impatti. Anzi, esse sono un «semplice avanzo» dovuto alla presenza di un sistema di trasporti (estesissima la rete di canali navigabili) già consolidati dalla prima rivoluzione industriale e di corto raggio¹³. La distribuzione è quindi veloce e anche qui diretta a grandi magazzini e catene di negozi che si rivolgono in particolar modo alla classe lavoratrice urbana. In presenza di un mercato assai concentrato, si favoriscono i generi alimentari e dell'abbigliamento, prodotti di prima necessità che non hanno bisogno di particolari tecniche né produttive, né manageriali.

Ovviamente c'è grande interesse per i prodotti della Seconda rivoluzione industriale, ma ripetutamente gli imprenditori britannici non rischiano i propri guadagni per compiere altri investimenti; spesso questo impiego dei fondi monetari non è sufficiente per sfruttare le economie di scala e di diversificazione, senza dimenticare che

¹³ Non dimentichiamo le differenze superficiali: la Gran Bretagna ha come cuore produttivo il "quadrilatero d'oro", contraddistinto da città poco distanti fra loro e raggiungibili in tempi ridotti, differenza dell'estensione continentale degli Stati Uniti.

non vengono proposte strategie di marketing né si assumono équipe di dirigenti specializzati.

Nonostante ciò, gli inglesi possono vantare importanti successi imprenditoriali: i prodotti confezionati di generi alimentari, cosmetici e birra (Lever Brothers e Guinness); i prodotti chimici (ma per il solo mercato interno) fra cui gomma, vetro e dinamite (Dunlop Rubber Company, Pilkington Brothers e British Dynamite). Sono però maggiori gli insuccessi imprenditoriali, in gran parte dovuti alle scarse materie prime (petrolio, vegetali e animali), ma soprattutto per l'incapacità dell'investimento nell'alta intensità di capitale e nei prodotti della Seconda rivoluzione. Ricordiamo brevemente i macchinari leggeri e l'elettromeccanica, la chimica organica e l'elettromagnetica (in questo caso a causa fortissima competizione tedesca), i metalli non ferrosi e l'acciaio (è riscontrabile una certa ostilità al metodo "Bessemer").

La Gran Bretagna concentra quindi i suoi investimenti quasi unicamente su quei prodotti che si fanno garanti di un mercato ancora redditizio ed estraneo alle oscillazioni: i beni di primo consumo. Si può affermare che quindi gli inglesi abbiano reagito all'intrusione, americana prima e tedesca poi, legandosi maggiormente al proprio mercato interno (Impero) e ai prodotti più "familiari". Questa replica si basa su acquisizioni e fusioni attraverso il metodo cooperativo, il quale vede il raggruppamento in piccole aziende condotte personalmente dai proprietari (e non alla costituzione di gerarchie manageriali centralizzate come negli Stati Uniti). La spinta all'associazione cooperativa per il controllo del mercato avviene attraverso l'uso sempre più diffuso di tecnologie di produzione (che portano alla competizione e al calo dei prezzi). Le società britanniche stringono rapidamente accordi informali sui prezzi e sul loro rispetto. Lo sviluppo delle *holding*¹⁴ inglesi è esattamente opposto a quello statunitense: non c'è una centralizzazione amministrativa, né vengono fatti nuovi investimenti nella produzione e nella distribuzione e nemmeno vengono assunti dirigenti. Il controllo familiare permane l'obiettivo principale, creando Consigli di Amministrazione affollati e poco agili e compromettendo quindi le economie di scala.

¹⁴ Società capogruppo (o società madre) che controlla altre società mediante il possesso di partecipazioni azionarie. Precisamente, quella industriale, esercita il controllo attraverso il possesso di partecipazioni su società svolgenti attività industriale e dei servizi, stabilendone l'orientamento strategico e svolgendo attività di coordinamento finanziario e gestionale. Cfr. *Enciclopedia dell'Economia*, Milano, Garzanti, 2001², pp. 545 - 546.

Possiamo quindi definire il capitalismo inglese come “*meno aggressivo*” rispetto a quello americano, in cui le imprese più forti si obbligano a una deliberata auto-limitazione¹⁵ e gli imprenditori preferiscono i guadagni immediati rispetto a successivi e complessi investimenti. Tali valori si riflettono anche nel sistema scolastico superiore, in cui le università si adatteranno agli studi tipici della impresa industriale moderna più tardivamente rispetto a Stati Uniti e Germania, oltre che a poter offrire un limitato numero di manager preparati.

Un cambio sembra avvenire con l'avvento della prima guerra mondiale. La minor influenza dei *first movers* tedeschi (esclusi dai mercati internazionali a causa della guerra), sembra inizialmente spingere gli imprenditori inglesi ad un maggior investimento per raggiungere i vantaggi delle economie di scala, ma il controllo industriale è coordinato dal governo e da uffici inter-settoriali. Si può certamente constatare un incremento dovuto allo sforzo bellico, ma esso finirà per consumarsi con la fine del conflitto. Il ritorno alla normalità è anche un ritorno alla situazione prebellica, in cui le industrie continuano ad essere condotte dai proprietari, tranne che per i casi cooperativi. Qui l'impegno bellico ha creato la possibilità di sviluppare fusioni che però non seguono l'esempio americano, ma si strutturano in federazioni di piccole imprese che non razionalizzano le strutture, né sviluppano le capacità organizzative per l'incremento produttivo competitivo. Durante il dopoguerra evidente è la nascita di una corrente di “nostalgici del 1914”¹⁶, ma i proprietari-imprenditori di quei beni di primo consumo come whisky, birra, sigarette, cioccolato, biscotti, conserve di frutta, dolci e poco altro, riescono nonostante tutto a attestarsi sul mercato interno e a sviluppare attività all'estero approfittando delle necessità postbelliche. Poche sono le eccezioni (caso Lever Brothers): tutto ci conferma come in Gran Bretagna l'obiettivo delle imprese condotte dalle famiglie sia quello di alimentare un costante flusso di denaro per i proprietari che sono anche manager. Il modello americano, così come quello tedesco, continueranno ad essere un monito costante per i britannici i quali, solo dopo la seconda guerra mondiale, inizieranno ad imitarli.

¹⁵ Il concetto è quello proposto da William Reader con il suo motto “*vivi e lascia vivere*”. Cfr. CHANDLER, Alfred D., *Dimensione e diversificazione*, cit., p. 474.

¹⁶ Anche in questo caso, Chandler si orienta alla brillante intuizione di S. Pollard sull'opportunità persa dalla Gran Bretagna per uno sviluppo industriale competitivo. Cfr. CHANDLER, Alfred D., *Dimensione e diversificazione*, cit., p. 481.

Germania: il capitalismo manageriale cooperativo

L'ultimo caso preso in esame da Chandler, è quello tedesco. Esso denota subito molte affinità con quello statunitense soprattutto nel lungo periodo dagli anni Settanta dell'Ottocento fino alla prima guerra mondiale. Qui gli investimenti sono massicci sia negli impianti che nelle risorse umane, al fine di sfruttare le economie di scala e di diversificazione. Altrettanto velocemente si affiancano agli imprenditori-fondatori anche manager stipendiati. Non è raro identificare numerosi casi di *first movers* tedeschi (in forte competitività con quelli americani) in settori ad alta intensità di capitale, indubbiamente di maggior livello rispetto allo stesso settore britannico e *leaders* in Europa.

Le vivaci capacità organizzative tedesche sono la ragione per la quale questa nazione, così gravemente debilitata dalla Grande Guerra e sottoposta a ingenti sanzioni, è riuscita a recuperarsi abilmente e velocemente soprattutto attraverso la via cooperativa.

Nella seconda metà del XIX secolo, la Germania avvia un'imponente opera di costruzione della rete ferroviaria che si rivela fin da subito fondamentale per la formazione di forti raggruppamenti (settori tecnologici) e la coordinazione nei processi di produzione e distribuzione dei grossisti. Tra gli imprenditori si stabiliscono precisi accordi sui prezzi, sulla produzione e sul marketing (creazione di associazioni). Dal punto di vista scolastico, le università tedesche diventano subito assai competitive perseguendo l'obiettivo di fornire alla nascente industria quella "formazione culturale" così tipica ed indispensabile all'impresa industriale moderna e ai prodotti della Seconda rivoluzione industriale. Finanziariamente le imprese tedesche avviano dapprima una forma di autofinanziamento, ma hanno poi un importante ruolo le banche miste, le quali forniscono fondi per gli investimenti iniziali. Qui, più che altrove, i rappresentanti delle banche (*Kreditbank*) penetrano nei Consigli di Amministrazione di molte imprese.

Fin da subito, quella tedesca sembra presentarsi come una "natura cooperativa" di capitalismo manageriale: il caso della Stollwerck¹⁷ riflette proprio questa peculiarità. Qui le *Großbanken* (sostituite alle *Kreditbank*) hanno un ruolo determinante nei finanziamenti che permettono un'espansione dell'impresa. Analogo è anche il caso della

¹⁷ Vedi Gerbrüder Stollwerck, negli *esempi*.

AFA¹⁸ che, nascendo come un chiaro esempio di cooperazione imprenditoriale, è finanziata dai suoi maggiori clienti, i quali a loro volta ottengono i finanziamenti dalle *Großbanken*.

La Germania degli ultimi decenni del XIX secolo (1871 si completa l'unificazione con l'incoronazione di Guglielmo I di Prussia), è una sorta di via media tra Stati Uniti e Gran Bretagna. Possiede infatti la stessa popolazione della prima, ma la crescita è più lenta e meno urbanizzata rispetto alla seconda. La popolazione è prevalentemente rurale e non esiste un vero "cuore industriale"¹⁹ come nel caso del quadrilatero d'oro. La crescita è indirizzata parallelamente al mercato interno come a quello esterno, quest'ultimo particolarmente rivolto all'Europa meridionale e orientale, quali mercati non ancora intaccati da altre nazioni.

L'impatto ferroviario, come detto, è di notevole importanza. La crescita può essere comparata con quella americana (ma non in termini di estensione) e già all'inizio della seconda metà del XIX secolo (circa 1874), viene ultimata l'integrazione ferroviaria con altre reti europee. Guglielmo I, cosciente dell'importanza della strada ferrata, avvia il piano di nazionalizzazione della rete e la sua continua espansione, la quale richiederà una domanda di capitali senza precedenti, a cui si adegueranno le *Kreditbank* (con offerte di capitali sia su scala nazionale che internazionale) a cui seguiranno le più qualificate *Großbanken*. Esse ultimeranno il finanziamento della rete (circa 1885-90).

Una volta terminato l'investimento ferroviario, le *Großbanken* si rivolgeranno alle imprese industriali e ne costituiranno un'importante fonte di finanziamento, entrando nei Consigli di Amministrazione. Sono sempre queste a reperire i fondi per i massicci investimenti in grado di sfruttare le economie di scala e di diversificazione e per acquisire i vantaggi di *first movers*.

Favorite dal neonato trasporto ferroviario le imprese tedesche avviano alcuni cambiamenti nella distribuzione: nascono i grandi magazzini (non delle dimensioni statunitensi) e le cooperative con l'Unione Centrale delle Società Cooperative Tedesche che si espandono molto velocemente (prodotti: sapone, tabacco, farina, pane e carne). Il sistema, particolarmente vigoroso proprio grazie alla rivoluzione dei trasporti, fa però riferimento a "pochi" consumatori dal reddito basso. La produttività soddisfa invece i

¹⁸ Il caso della AFA (Accumulation Fabrik Ag.) è illustrato nel testo: CHANDLER, Alfred D., *Dimensione e diversificazione*, cit., pp. 660-668.

¹⁹ Sarà solo a cavallo tra XIX e XX secoli, in cui si formerà il principale asse economico del paese, contraddistinto dall'area "Reno-Rhur-Berlino".

bisogni del continente, motivo per cui le imprese tedesche compiono quel decisivo salto di qualità per divenire *leader* in Europa e competere prima con la Gran Bretagna (superandola) e poi con le *first movers* americane.

A differenza degli Stati Uniti e della Gran Bretagna, in Germania non esistono restrizioni al monopolio. Il *Reichsgericht* (Alta corte tedesca) sentenza che gli accordi sui prezzi, sulla produzione e spartizione dei mercati, possono essere fatti applicare dai tribunali, affinché non vadano solo a vantaggio di coloro che li hanno fissati, ma rimangano d'interesse pubblico. I primi casi di cooperazione (raggruppamenti come le *Konzerne*) avvengono durante la "prima espansione": si pensa subito a forme di accordi ("convenzioni") che però cercano di aggirare i cartelli (per raggiungere una stabilità dei prezzi senza ridurre la produzione). Ne nasce una più stretta forma cooperativa quale la *Interessengemeinschaft* per la divisione delle quote di profitti.

Dal punto di vista scolastico, la Germania risponde prontamente alle necessità dell'espansione industriale attraverso istituti scolastici fra i migliori al mondo. Anche qui la competizione con gli Stati Uniti è forte e il sorpasso alla Gran Bretagna è reso evidente sia per numero di iscritti che per corsi di specializzazione e postlaurea.

Fin dalle origini il mercato estero è molto più importante per gli industriali tedeschi; la via cooperativa è infatti incoraggiata dalle *Großbanken* che offrono capitali iniziali e, investendo in numerose imprese (anche dello stesso settore), preferiscono la cooperazione alla competizione, soprattutto se quest'ultima tende a ridurre i profitti. Quella tedesca è quindi una cooperazione che "non si spegne" e cerca sempre nuovi varianti anche dopo le disastrose conseguenze della prima guerra mondiale.

Facendo un piccolo passo indietro, è evidente come, fino alle soglie del primo conflitto, la Gran Bretagna sia la principale produttrice di un'ampia gamma di prodotti, ma nel 1914 essa ceda il passo alle capacità organizzative tedesche. Il vantaggio britannico è annullato proprio da quest'ultime, che sono alla base degli immensi stabilimenti della Ruhr e del Reno, gestiti a loro volta da una piramide gestionale efficientissima. La crescita della potenza industriale tedesca è dovuta quindi in gran parte alle abilità degli imprenditori tedeschi e all'incapacità di quelli inglesi, nel compiere investimenti e sfruttare le economie di scala e di diversificazione, oltre al continuo reinvestimento negli impianti e nel management. Rispetto agli USA, in Germania c'è una certa riluttanza delle famiglie a lasciare l'impresa in mano a terzi (e

quindi si impediscono le fusioni), ma senza rinunciare alla suddivisione gestionale. Una volta consolidatesi, esse cominciano a competere per le quote di mercato e a creare elaborati sistemi di cooperazione per il mantenimento di tali quote.

La prima guerra mondiale ha però per la Germania un impatto ben più forte: ostacola enormemente i processi produttivi e fa perdere ai tedeschi i mercati esteri. Le crisi economiche successive dalla firma del Trattato di Versailles (1919), le riparazioni e l'obbligo alle esportazioni di carbone e prodotti chimici, accelerano l'inflazione monetaria: «l'industria tedesca si ritrova alla fine del 1923 molto più debole di quanto fosse nel 1919»²⁰. Dal 1925 al 1926 la Germania è piegata da una grave recessione economica, le *Großbanken* non sono più in grado di fornire gli adeguati finanziamenti (tranne in pochi casi) e le imprese trovano i finanziamenti solo nelle *Konzerne*. Dal 1930 gli industriali presenti nei Consigli di Supervisione delle imprese tedesche sono più dei banchieri. Anche le famiglie assumono un ruolo sempre più marginale rispetto al passato.

Sarà solo dopo la seconda guerra mondiale che i tedeschi della Repubblica Federale Tedesca, accetteranno maggiormente il modello statunitense continuando tuttavia a cooperare attraverso le consolidate capacità organizzative.

Conclusioni

Al consolidamento dell'egemonia americana ed europea, e la rapida ripresa del Giappone, corrisponde l'ascesa di nuovi paesi intenzionati a trovare un posto a fianco delle grandi potenze economiche: questo vale specialmente nel caso delle ex-colonie. La divisione dei "blocchi" e un nuovo slancio innovativo nei trasporti e nelle comunicazioni (aerei e computer) comportano un ulteriore "restringimento degli spazi" che porta l'economia mondiale alla globalizzazione. Tra gli anni Cinquanta e Sessanta (del XX secolo) si sviluppano nuovi e importanti settori legati alla *new economy*, di cui ne fanno parte calcolatori e sistemi informatici (IBM), macchine fotocopiatrici (XEROX), ecc.

²⁰ ANGELL, James W., *The recovery of Germany*, New Haven, Yale University Press, 1929, p. 15; cfr. CHANDLER, Alfred D., *Dimensione e diversificazione*, cit., p. 828.

Anche paesi europei parzialmente danneggiati dal secondo conflitto, come Francia e Italia, riorganizzano l'assetto interno attraverso una massiccia assunzione di manager specializzati nei processi produttivi e dei mercati, operanti in ormai consolidate gerarchie manageriali. L'Europa inizia una sorta di offensiva al mercato statunitense a cui si affianca anche il Giappone come terzo protagonista della sfida. La Gran Bretagna viene sempre più coinvolta nel processo manageriale, lasciandosi ormai alle spalle l'impresa di tipo familiare, mentre il Giappone sviluppa management addirittura di più alta intensità rispetto al "tradizionale schema piramidale". Gli anni Settanta sono protagonisti di un'ampia fase di ristrutturazione delle aziende (di alta intensità di capitali) che è mantenuta e continua nella sua espansione attraverso le capacità organizzative. L'obiettivo è quello di conservare produttività, competitività e redditività attraverso processi a lungo termine per la crescita delle imprese.

*** L'autore**

Matteo Tomasoni, laureato in Storia Contemporanea presso l' Università di Bologna (2008) e dal 2009 dottorando presso l' Universidad de Valladolid. Si sta specializzando in storia della Spagna contemporanea con particolare riguardo al periodo della II^a Repubblica e all' analisi dei primi nuclei della destra radicale: *La conquista del Estado, JCAH, JONS e Falange española*. Collabora inoltre in altri progetti di ambito accademico ed è membro del comitato di redazione della rivista *Diacronie*.

URL: <http://www.studistorici.com/2008/09/14/matteo-tomasoni/>

Per citare questo articolo:

TOMASONI, Matteo, «Recensione: CHANDLER, Alfred D., *Dimensione e diversificazione. Le dinamiche del capitalismo industriale*, Bologna, Il Mulino, 1994 [ed. or. 1990], 1158 pp.», *Diacronie. Studi di Storia Contemporanea*, agosto 2008.

URL:< <http://www.studistorici.com/letture/recension/chandler-tomasoni/>>

Diacronie Studi di Storia Contemporanea  www.studistorici.com

ISSN 2038-0925

Risorsa digitale indipendente a carattere storiografico. Uscita trimestrale. Autorizzazione n°8043 del Tribunale di Bologna in data 11/02/2010
redazione.diacronie@hotmail.it

Comitato di redazione: Marco Abram – Giampaolo Amodei – Jacopo Bassi – Alessandro Cattunar – Davide Chierigatti – Alice de Rensis – Barbara Galimberti – Deborah Paci – Alessadro Petralia – Fausto Pietrancosta – Martina Sanna – Matteo Tomasoni



Diritti: gli articoli di *Diacronie. Studi di Storia Contemporanea* sono pubblicati sotto licenza Creative Commons 2.5. Possono essere riprodotti a patto di non modificarne i contenuti e di non usarli per fini commerciali. La citazione di estratti è comunque sempre autorizzata, nei limiti previsti dalla legge.