

**INVARIABILITÀ, MUTAMENTO E CICLICITÀ NELL'EVOLUZIONE DEI
MODELLI IMPRENDITORIALI.
IL NEO-FORDISMO DI INIZIO SECOLO***

Luca dezi – Corrado gatti*****

Pur essendo il lavoro frutto di un'elaborazione comune, i paragrafi 1 e 2 sono attribuibili a Luca Dezi e i paragrafi 3 e 4 a Corrado Gatti.

**1 EVOLUZIONE AMBIENTALE, ORIENTAMENTI STRATEGICI DELLE
IMPRESE E APPROCCI DI ANALISI**

Il lavoro presenta alcune riflessioni in merito all'evoluzione dei modelli imprenditoriali. L'ipotesi di base, sulla quale è possibile riscontrare un accordo generalizzato in dottrina, è che l'impresa debba essere considerata un sistema aperto. Tale sistema è poi ulteriormente qualificabile in una pluralità di modi sui quali tuttavia non c'è accordo, dal momento che differenti autori manifestano su questo punto posizioni diverse, spesso contrastanti. Il primo assunto, seppur generale, risulta comunque sufficiente, a nostro

avviso, a supportare la convinzione che il *leitmotiv* della riflessione economico manageriale debba essere costituito dalla dialettica impresa-ambiente.

Lo scenario economico entro il quale le imprese sono oggi chiamate ad operare è caratterizzato da rilevanti fenomeni di trasformazione, sintetizzabili ed interpretabili alla luce di tre direttrici principali: gli effetti del processo di globalizzazione, le esigenze di ammodernamento e razionalizzazione dei “sistemi paese”, la rapidità e la pervasività dei processi di innovazione aziendale e del progresso tecnologico (Cotta Ramusino, 1998).

Evidente è la connessione tra questi movimenti e la crescita di complessità e incertezza ambientali. A partire dall’osservazione della concreta realtà imprenditoriale è possibile identificare reazioni diverse da parte delle imprese, tra le quali emerge, tuttavia, una robusta tendenza di fondo: il processo di concentrazione economico-finanziaria conseguente a diffuse operazioni di *M&A* (*Mergers and Acquisitions*, ossia fusioni e acquisizioni) in numerosi settori. Le imprese dispiegano in tal modo la propria capacità di adattamento strutturale e strategico, inducendo così, a loro volta, incrementi di complessità e incertezza. In proposito abbiamo raccolto una serie di dati al fine di sottolineare le dimensioni di questo fenomeno, l’accelerazione che ha avuto negli ultimi anni nonché la sua estensione a imprese di dimensioni e nazionalità diverse e operanti in settori differenti.

“Grafico n.1 circa qui”

“Tabella n.1 circa qui”

“Grafico n.2 circa qui”

“Grafico n.3 circa qui”

Le operazioni di *M&A* costituiscono senz'altro uno dei maggiori fattori di cambiamento strategico e strutturale per le imprese dell'attuale economia globale e le aggregazioni che ne discendono giocano un ruolo chiave nella ridefinizione del modello di mercato e della struttura dei settori. Se, da una parte, questo fenomeno può essere considerato come una conseguenza dell'apertura, istituzionale e tecnologica, dei mercati, dall'altra, pone in luce un fortissimo slancio verso la concentrazione oligopolistica.

Il consolidarsi di questa macrotendenza del capitalismo industriale di inizio secolo e le strategie dei grandi gruppi industriali che ne discendono ci portano a riflettere in merito alla possibile affermazione di un modello imprenditoriale che in qualche modo sembra contrastare con molti di quelli che sono comunemente accettati dalla dottrina manageriale quali tratti distintivi del post-fordismo (frammentazione delle grandi imprese integrate, diffusione delle reti di imprese, ecc.).

Abbiamo così definito le principali caratteristiche dell'impresa neo-fordista (v. par.3). Essa si configura come un "modello emergente" piuttosto che come un "paradigma" (Kuhn, 1962). Definendo l'impresa neo-fordista come un "modello" abbiamo anche inteso operare concettualmente ad un livello di astrazione minore, per quanto attiene sia alle caratteristiche di contesto, sia ai principi di funzionamento che stanno alla base delle relazioni tra scelte di impresa e risultati (Bartezzaghi, 1998).

Le ragioni che ci hanno indotto ad utilizzare il suffisso "neo" per qualificare il modello che proponiamo sono riconducibili alla nostra volontà di:

sottolineare la profondità dei legami di questo modello con il paradigma fordista, il quale appare oggi "rinnovato", piuttosto che "superato" (e pertanto riteniamo appropriato parlare di modello neo-fordista piuttosto che post-fordista, riservandoci

tuttavia di utilizzare l'espressione "post-fordismo" per indicare un periodo storico nell'arco del quale il paradigma tayloriano-fordista è andato cambiando, così rinnovandosi);

prendere le distanze da quanti ritengono che il paradigma fordista abbia perso del tutto la sua "capacità rappresentativa" delle imprese che, pur nella varietà delle soluzioni imprenditoriali che è dato riscontrare nella realtà, svolgono il ruolo di protagonista nel capitalismo industriale.

Questo lavoro rappresenta un primo passo verso una definizione più compiuta del modello di impresa neo-fordista che viene a configurarsi, nell'ambito dell'evoluzione dei paradigmi industriali, come la frontiera del post-fordismo. Deve essere chiaro, comunque, che la nostra ipotesi di "modello emergente" rappresenta solo una proposta il cui obiettivo principale è continuare a stimolare una discussione feconda circa l'evoluzione dell'impresa.

Riteniamo a questo punto opportuno svolgere una riflessione più ampia sull'approccio all'analisi dell'evoluzione dell'impresa.

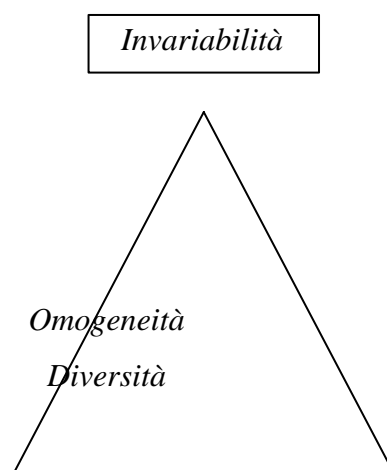
Si potrebbe essere portati a muovere delle critiche all'approccio per paradigmi e modelli, in favore dell'unicità dell'impresa intesa come sistema che evolve nel tempo perseguendo direttrici di sviluppo coerenti con le sue finalità, in un rapporto di interazione dialettica continua con l'ambiente. Si argomenterebbe così circa l'insostenibilità di una visione in cui si susseguono paradigmi o modelli, non essendo possibile individuare e definire con chiarezza i punti di discontinuità spazio-temporali tra un modello o un paradigma ed il precedente/successivo. In altre parole, l'evoluzione dell'impresa costituirebbe un percorso di modificazioni e trasformazioni in rapporto dialettico con l'ambiente senza soluzioni di continuità.

Ci troviamo d'accordo con quest'approccio, dal momento che la stessa storia dell'impresa industriale rende difficile confutarne le assunzioni.

Riteniamo tuttavia fondamentale non dimenticare le potenzialità analitiche che sono intrinseche in un approccio per paradigmi e modelli al fine di operare una riduzione della complessità della realtà e facilitare in tal modo l'isolamento delle condizioni interne ed esterne che sono alla base dei diversi comportamenti imprenditoriali e gestionali. Esiste poi una forte valenza didattica dell'approccio in discorso, il quale consente di periodizzare, sintetizzare e, per quanto possibile, "codificare" le peculiarità di un fenomeno complesso quale è l'impresa, rendendola così maggiormente intelligibile per lo studente.

E' possibile a nostro giudizio operare una *reductio ad unum* dei due approcci visti attraverso un modello di analisi che non nega la continuità nel tempo del cambiamento del sistema impresa né esclude la possibilità di delimitare gli aspetti evolutivi in modo da addivenire alla definizione di paradigmi e modelli. Possiamo denominare tale modello "*triangolo evolutivo*" (vedi figura n.1).

Figura n.1 – Il triangolo evolutivo



Mutamento

Ciclicità

Fonte: nostra elaborazione

Il triangolo evolutivo presenta cinque dimensioni rilevanti, di cui tre poste ai vertici del triangolo e due al centro.

Invariabilità. Ci riferiamo a tutti quegli aspetti che nell'evolvere dell'impresa rimangono costanti nel tempo. Si tratta di aspetti legati, ad esempio, al finalismo imprenditoriale e ad alcuni profili di governo dell'impresa.

Mutamento. Ci riferiamo ad un insieme assai variegato di aspetti che cambiano nel tempo secondo una tendenza irreversibile, di modo che mentre alcuni caratteri scompaiono ne compaiono di nuovi. Si tratta, ad esempio, dei cambiamenti indotti nell'organizzazione e nella gestione dal progresso tecnologico.

Ciclicità. Ci riferiamo a tutti quegli aspetti che mutano, ma secondo una tendenza reversibile, di modo che categorie superate possono, dopo archi di tempo anche non brevi, essere recuperate, rivalutate. Si tratta, ad esempio, di una serie di tecniche gestionali (relative alle diverse funzioni aziendali) o di configurazioni organizzative.

Omogeneità e diversità. Omogeneità e diversità, universalismo e localismo nel loro incessante intrecciarsi nello spazio e nel tempo sono alla base dell'evoluzione dell'impresa in quanto sistema socio-tecnico. Nell'economia dell'artigiano prevalevano la diversità e il localismo, mentre nello *scientific management* questi venivano

sacrificati in nome dell'uguaglianza e dell'universalismo. Oggi, nell'impresa globale immersa in un contesto complesso, la sopravvivenza ed il successo competitivo si fondano sull'equilibrio tra omogeneità e diversità, universalismo e localismo. Così la produzione, ad esempio, persegue simultaneamente standardizzazione e differenziazione, operando diversamente ai differenti livelli del ciclo terminale manifatturiero, la gestione delle risorse umane si propone di contemperare l'accoglienza generalizzata e profonda del credo aziendale e la salvaguardia e valorizzazione delle differenze culturali, ecc.

2 TRA FORDISMO E POST-FORDISMO

Abbiamo sopra visto come capitalismo di fine/inizio secolo sia caratterizzato dalla complessa interazione di una serie di fenomeni di trasformazione ambientale e di movimenti di modificazione strutturale e strategica delle imprese.

La domanda che quindi ci poniamo è se questi fenomeni agiscono oggi, o hanno agito nel recente passato, nella direzione di imporre un nuovo paradigma, che sia alternativo a quello fordista e ne segni la definitiva caduta.

Il superamento del fordismo è un'affermazione che non può essere fatta con leggerezza (Golinelli, Dezi, 1997). Si tratta, infatti, di decretare la fine o l'irreversibile trasformazione di un paradigma cui si deve ascrivere una fase eccezionale di sviluppo delle economie di mercato nella storia del capitalismo. E si tratta, conseguentemente, di definire quale altro paradigma si stia affacciando e con quali prospettive di sviluppo. In buona sostanza, e tenendo conto che il fordismo ha rappresentato *in primis* un modello di regolazione sociale, la questione non può essere posta nei semplici termini di un astratto antagonismo tra modi di produzione, ma piuttosto come problema di

identificazione di quale propellente possa nel futuro assicurare la crescita economica e sociale.

A ben vedere, se c'è accordo tra gli studiosi sul fatto che le tecniche di produzione e le forme organizzative stiano perdendo la rigidità che le ha caratterizzate durante l'epoca fordista, tuttavia resta aperto l'interrogativo di fondo se si tratti di un proliferare di singole trasformazioni che sviluppano e completano il paradigma della produzione di massa (il quale, dunque, non scomparirebbe) o se si tratti, invece, di una transizione verso un altro paradigma, definito dalla logica d'insieme di molti micro-cambiamenti che, sommati tra loro, possono prefigurare un nuovo modello di produzione e di organizzazione.

La risposta a tale interrogativo non è affatto univoca. Le svariate interpretazioni che sono state proposte convergono fondamentalmente su tre ipotesi:

continuista, che sottolinea la permanenza dei canoni della produzione di massa (stabilità e centralizzazione sistemica), nonostante stiano mutando la base tecnologica e le forme organizzative ereditate dalla tradizione fordista;

di ritorno al passato, cioè un superamento della produzione di massa realizzato, però, nella direzione di un ritorno a condizioni pre-fordiste. Il cambiamento in corso viene interpretato come un regresso di alcune tipiche caratteristiche fordiste (gerarchia, specializzazione *firm specific*) che si accoppia alla riscoperta del mercato, ossia di un principio organizzativo pre-fordista. Al mercato viene affidato il compito di correggere le esasperazioni e gli inconvenienti determinati dall'eccesso di gerarchia, dando luogo a soluzioni intermedie tra gerarchia e mercato;

di transizione vera e propria dal paradigma fordista ad “altro”, ovvero a nuovi principi di organizzazione che superano la gerarchia senza tornare meramente al mercato.

Sembrerebbe essere più convincente l'ipotesi della transizione verso un altro sistema produttivo, ovvero quella che vede nel cambiamento in corso una netta correzione di rotta rispetto ai principi della produzione di massa. Resta, è evidente, il problema di individuare il punto di arrivo delle trasformazioni in atto, ossia di identificare i connotati del nuovo paradigma il quale deve essere diverso per base tecnologica, per forme organizzative e per modi e mezzi di regolazione.

In effetti l'individuazione dei tratti essenziali del nuovo paradigma è un'operazione assai difficile ed incerta a causa del fatto che siamo in presenza di una rivoluzione ancora in corso e come tale, dunque, difficile da imbrigliare in una qualsivoglia semplificazione o definizione esaustiva. Possiamo, allora, qualificare la situazione attuale come una transizione dal secondo (pre-fordismo prima, fordismo poi) ad un terzo paradigma. Una situazione, cioè, in cui quest'ultimo non ha ancora assunto una forma compiuta, né è divenuto prevalente, ma opera piuttosto come fattore di accelerazione nella trasformazione del paradigma precedente. Si rileva, dunque, la compresenza di diversi modelli che operano nell'ambito della transizione, sommandosi, talvolta contrapponendosi, il più delle volte “ibridandosi”.

In questo quadro si inserisce la nostra tesi che discende dall'accoglimento parziale della terza delle suddette ipotesi. Il paradigma tayloriano-fordista “puro” non si riscontra più nella realtà, né esiste ancora un nuovo paradigma. Va tuttavia affermandosi come protagonista del capitalismo di fine/inizio secolo un nuovo modello imprenditoriale il quale supera per molti versi il paradigma fordista, ma al contempo presenta nella sua

essenza notevoli legami con il fordismo: siamo a metà tra la tesi continuista e quella della transizione definitiva.

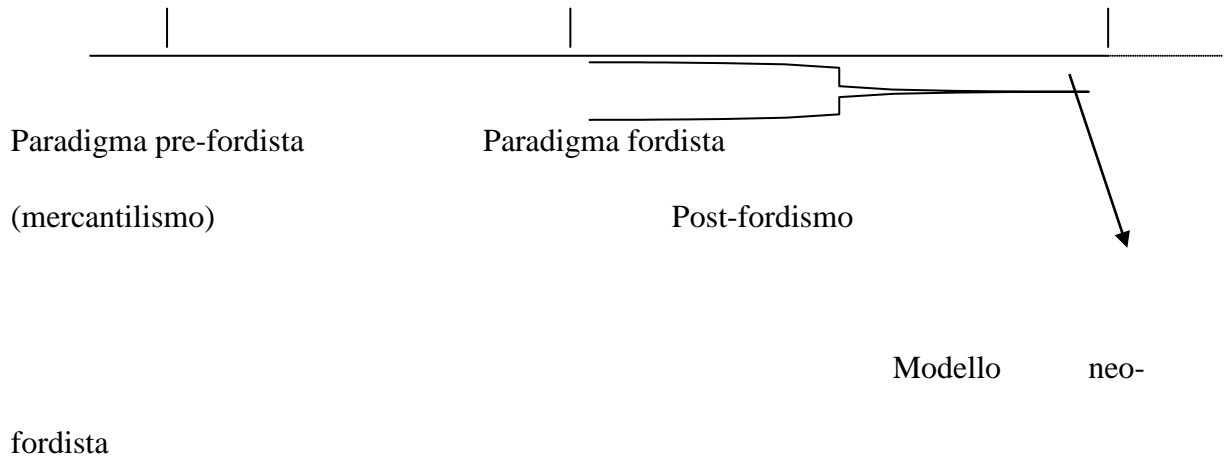
Si sono verificati e sono in atto, in altre parole, una serie di cambiamenti di non poco conto i quali, durante un periodo di transizione post-fordista non ancora terminato e caratterizzato da una certa confusione e dalla diffusione delle teorie sui *networks*, stanno portando alla ribalta un modello di grande impresa, diversa da quella fordista, ma che presenta logiche strutturali, strategiche e finalistiche che non riteniamo poi così distanti dal fordismo: emerge il modello imprenditoriale neo-fordista, il quale viene così a configurarsi come la frontiera del post-fordismo.

A ben vedere, infatti, è possibile sostenere che a fronte dei processi ambientali ed imprenditoriali precedentemente approfonditi, si sono sicuramente verificati rilevanti cambiamenti in numerose funzioni aziendali verticali ed orizzontali (mutamento); molti aspetti relativi al governo dell'impresa sono, invece, rimasti invariati (invariabilità); alcune forme ed alcuni strumenti della tipica impresa fordista sembrano, infine, essere stati rivalutati (ciclicità).

Nella figura che segue illustriamo la posizione del modello neo-fordista rispetto all'evoluzione dei paradigmi industriali su un ipotetico asse logico-temporale (Figura n.2).

Figura n.2 – Il modello neo-fordista come frontiera del post-fordismo

Declino del sistema feudale → Rivoluzioni industriali → Crisi degli anni '70
 XXI secolo



Fonte: nostra elaborazione

3 VERSO UNA DEFINIZIONE DELLE CARATTERISTICHE DELL'IMPRESA NEO-FORDISTA

Nell'ambito della transizione post-fordista sembra così farsi strada un modello di impresa che, rispetto a quello fordista, presenta una struttura certamente meno stabile, meno omeostatica e dai confini meno nettamente definiti, e ciononostante ad esso molto simile per una serie di aspetti gestionali, strutturali e relativi alle finalità imprenditoriali.

L'impresa neo-fordista può essere definita come un gruppo industriale di grandi dimensioni che opera su scala globale in condizioni di oligopolio (o quasi) e coniuga economie di scala e flessibilità.

L'impresa-tipo del neo-fordismo di fine/inizio secolo, pertanto, è o tende ad essere un gruppo di imprese:

a due livelli: il primo, definibile *nucleo centrale*, è costituito da un gruppo di società in senso giuridico (gruppo formale); il secondo, definito dalla *rete* che si dipana dal nucleo centrale, è costituito da un insieme di imprese giuridicamente ed economicamente autonome dal punto di vista formale, ma comunque più o meno “satelliti” o “schiave” del gruppo centrale, nel senso che la loro attività e spesso la loro stessa sopravvivenza dipendono, ad esempio, dalle ordinazioni provenienti da una o più imprese del gruppo centrale; rientrano in questo secondo livello anche le *joint ventures* paritarie. Vista nel suo complesso, l'impresa neo-fordista costituisce, pertanto, un gruppo informale, con un nucleo centrale costituito da un gruppo formale. Naturalmente l'impresa neo-fordista così definita può avere, e generalmente ha, dei punti di contatto con una o più altre imprese neo-fordiste costituenti altrettanti insiemi di imprese a due livelli, nonché con una serie di singole organizzazioni di vario genere, economicamente da essa del tutto indipendenti (altre imprese, private o pubbliche, istituzioni politiche, ecc.).

di grandi dimensioni: serve un mercato globale e al di là della dimensione relativa e della nazionalità tende a crescere, con modalità di crescita che prevedono l'acquisto all'esterno (ad ampliare la numerosità dell'insieme di imprese costituenti il primo livello) prima di essere ricercate attraverso legami reticolari *stricto sensu* (di secondo livello);

globale: oltre al fatto di operare in tutto il mondo e al fatto che la posizione competitiva detenuta in una nazione influenza quella nelle altre, è globale anche nel senso che al suo interno convivono culture di diversa nazionalità o, se si preferisce, *stakeholder* di diversa nazionalità: è multirazziale a tutti i livelli, verticali e orizzontali, a livello

corporate e di stabilimento, a livello dello *stakeholder* banca e dello *stakeholder* azionista;

di produzione di massa: come conseguenza, tra l'altro, del fatto di essere globale, standardizzando e differenziando ai diversi livelli del ciclo terminale, come più avanti descritto;

digitale e telematica: persegue strategie digitali nel senso che persegue un modello operativo che richiede scelta di *partners*, modelli di investimento e strumenti gestionali tecnologicamente adeguati all'attuale turbolenza di contesto (Downes, Mui, 1998); è telematica nel senso che le imprese del gruppo sono connesse in rete telematica tra di loro e con imprese terze.

L'economia dell'impresa neo-fordista sembra confrontarsi costantemente con due esigenze contrastanti, o apparentemente contrastanti: da una parte, la crescente necessità di "personalizzazione" dell'offerta connessa ai bisogni sempre più differenziati e complessi del mercato; dall'altra, il perseguimento di economie di scala e, quindi, di riduzioni dei costi di produzione per fronteggiare la maggiore pressione competitiva su scala mondiale. Da queste esigenze discende la necessità di perseguire due politiche altrettanto contrastanti, o apparentemente contrastanti: *differenziazione* e *standardizzazione*.

In questo quadro l'impresa neo-fordista, non potendo trascurare alcuna delle due anzidette esigenze, si orienta sia nel senso della standardizzazione, sia in quello della differenziazione, operando in maniera differente ai diversi livelli del processo terminale adottato dal gruppo. L'impresa tende quindi a perseguire una produzione standardizzata nelle fasi "alte" del ciclo terminale ed una produzione differenziata nelle fasi "basse". E' evidente che la possibilità per l'impresa di perseguire questo tipo di strategia si

dischiude concretamente per effetto delle opportunità offerte dal progresso tecnologico. Il successo di questo orientamento si basa, tuttavia, non solo sull'investimento in innovazione tecnologica, ma anche sullo sfruttamento dei suoi frutti attraverso opportune innovazioni di natura organizzativa e gestionale.

Esemplare rispetto a quanto andiamo sostenendo è il caso dell'industria automobilistica. Nelle imprese di questo settore (come del resto in molte altre industrie) si assiste, infatti, all'affermarsi di una gestione per progetti che segna il passaggio da una prospettiva produttiva e di mercato basata sul singolo prodotto ad una strategia fondata su una gamma di modelli differenziati, ma collegati.

Il primo approccio, che consentiva di perseguire le economie di costo fordiste (a questo punto *vetero-fordiste!*), si rivela infatti incompatibile con l'esigenza di generazione di varietà imposta dalla crescente richiesta di personalizzazione manifestata dal consumatore e, più in generale, dalla crescente complessità ambientale. Una differenziazione spinta e dunque diffusa lungo il processo terminale, per altro verso, non consente di perseguire economie di scala e quindi l'obiettivo del contenimento dei costi, irrinunciabile per stare su un mercato in cui la pressione competitiva su scala globale è sempre più forte.

Le imprese automobilistiche perseguono, quindi, una differenziazione che consenta loro di sfruttare comunque le economie di scala e quindi di contenere i costi, muovendosi proprio nel senso sopra individuato, operando cioè in maniera differente ai diversi livelli del processo terminale: "standardizzando a monte" e "differenziando a valle".

In altri e più rigorosi termini, le imprese automobilistiche vanno indirizzandosi sempre di più verso una *strategia per piattaforme*, che è indice di una progettualità diffusa ed

estremamente concreta, e che costituisce indubbiamente uno dei motori principali alla base della grande vitalità innovativa del settore.

Dall'osservazione del tessuto imprenditoriale emerge così il tentativo delle imprese di realizzare una sorta di *"fordismo flessibile"*, basato su una strategia produttiva focalizzata su prodotti semi-standardizzati, "tarati" sulle nuove dinamiche della domanda nei mercati mondiali (Golinelli, Dezi, 1997).

Tra gli elementi qualificanti di questo genere di strategie possiamo pertanto evidenziare: l'accoppiamento di innovazioni di natura tecnologica e di innovazioni concernenti la sfera organizzativa e gestionale;

la tendenza alla "standardizzazione a monte" (e cioè alla produzione standardizzata nelle fasi "alte" del ciclo terminale) e alla "differenziazione a valle" (e cioè alla produzione differenziata nelle fasi "basse" del ciclo terminale);

una generale riduzione del ciclo di vita dei modelli dei prodotti;

la riduzione del rischio industriale associato ad una nuova produzione, data la condivisione di moduli standard tra più prodotti.

Il concetto di economie di scala merita una riflessione più ampia. Va oggi infatti ripensata la *"base"* a cui si applica il concetto di *"scala"*. Esso non va riferito né alla dimensione del mercato, né a quella dell'impresa: se la replicazione della conoscenza si attua, almeno in parte, attraverso il trasferimento e l'utilizzazione delle conoscenze nell'ambito della rete costituita dal gruppo neo-fordista, che è più estesa della singola impresa, allora è la dimensione della rete a divenire rilevante per il conseguimento delle economie di scala. Il che significa che la forza competitiva di un'impresa non dipende tanto dalla sua dimensione in quanto impresa "isolata", ma dalla dimensione del gruppo o della rete di cui fa parte e dall'efficienza dei suoi canali di trasmissione delle

conoscenze. Non può tacersi, peraltro, il fatto che le vere economie di scala sono difficili da individuare quando la dimensione dell'impresa (gruppo o rete, e cioè la "base" cui si applica il concetto di "scala") supera determinati livelli: l'effetto positivo sui profitti sembrerebbe attribuibile alla riduzione della concorrenza almeno quanto allo sfruttamento delle economie di costo connesse alla maggiore scala dimensionale. Concludendo su questo punto, possiamo sostenere che il concetto di economia di scala e le indicazioni gestionali che ne derivano (in termini di obiettivi, politiche e tecniche) sono valide oggi come nel fordismo, anche se acquisiscono maggiore rilevanza a livello di rete di gruppo, piuttosto che di singola impresa. Il concetto di *economie di scala* viene così ad acquisire un di più di significato rispetto al passato, in quanto si intreccia con il concetto di *economie di relazione*. In altre parole, il concetto di economie di scala è oggi mutato nel senso che rimanda ad una più vasta idea nella quale si mescolano economie di scala a livello di singola impresa, economie di scala a livello di gruppo/rete globale ed economie di relazione. La logica sottesa è, tuttavia, sempre la medesima ed è fondamentale oggi come nel passato nel guidare le scelte imprenditoriali.

4 – RIFLESSIONI CONCLUSIVE

I tratti del modello neo-fordista oggetto di studio ci sono serviti per costruire le basi di un approccio di analisi che tenta di porre in luce come nell'evoluzione delle strutture d'impresa e nel loro governo vi siano aspetti che rimangono invariati nel corso del tempo, altri che invece mutano secondo una tendenza irreversibile e altri ancora, infine, che cambiano anch'essi, non mostrando tuttavia l'irreversibilità dei precedenti, di modo che alcuni aspetti si ripresentano ciclicamente.

Nell'ambito di questa evoluzione abbiamo sostenuto che l'impresa neo-fordista sembra svolgere un ruolo di primo piano, di protagonista nell'attuale capitalismo industriale.

Deve essere chiaro, comunque, che pur ritenendo alcune delle caratteristiche dell'impresa neo-fordista quali "immagini di modernità", non ipotizziamo, tuttavia, alcuna convergenza storica verso l'impresa neo-fordista quale unico modello di impresa, da considerarsi *one best way* di organizzazione industriale.

Rimane in altre parole inteso che la formula magica che funziona in un contesto spazio-temporale, spesso non funziona in un altro e cioè che una pluralità di situazioni spazio-temporali impone e imporrà sempre una pluralità di risposte. Esistono ed esisteranno sempre, quindi, sia le piccole sia le grandi imprese, con caratteristiche differenti in diversi luoghi e in diversi momenti, anche se con modalità e metodologie operative, caratteristiche di prodotto/processo e comportamenti oggi molto più simili tra di loro rispetto al passato.

Per le cose dette nel corso del lavoro, il consolidarsi del modello di impresa neo-fordista sembra essere il segnale di un'economia globale tesa a replicare, in tempi rapidissimi, un'evoluzione verso condizioni oligopolio storicamente già apparsa, seppur su scala più limitata, a partire dalla seconda metà dell'ottocento e maggiormente manifestatasi dopo la seconda guerra mondiale. Il capitalismo di inizio secolo sembra cioè sempre di più un "capitalismo oligopolistico" (Gauthier, 1995) in cui il controllo dei principali mercati è attuato da un gruppo ristretto di imprese globali e potenti (Harrison, 1998).

Circa i pericoli legati a quest'evoluzione dell'economia di mercato, non possiamo che limitarci a rimandare al vasto dibattito da tempo in piedi sull'argomento. Qui preme sottolineare ancora una volta la rilevanza della questione, in quanto ci si trova di fronte al problema della "democrazia economica". Risulta così sempre più fortemente avvertita

l'esigenza di porre attenzione alle strutture di potere che emergono dal mercato: si tratta, secondo una preoccupazione propria già del liberismo classico, di bloccare l'emergere di poteri illiberali, che annullano la libertà di scelta. Certamente il livello futuro di apertura dell'economia e il mantenimento di una società mondiale economicamente libera dipendono in gran parte dalla "contendibilità" dei mercati e dall'azione delle Autorità antitrust. Sembra comunque necessario, a tal fine, un ridisegno istituzionale globale: un nuovo e più forte ordine finanziario, commerciale e politico con compiti di controllo democratico e di regolazione negativa, cioè di repressione dei poteri illiberali che tendono a configurarsi.

Con la forte accelerazione nei movimenti di *M&A* degli ultimi anni sembra quindi essersi avviata alla conclusione la fase di "apertura" dei mercati, il cui inizio può farsi risalire ai primi anni ottanta. Il concetto *small is beautiful* ("piccolo è bello") sembra che in questa fase storica debba cedere ad una sorta di ritorno al passato con il principio secondo cui *bigger is better* ("più grande è meglio"), con la convinzione che le grandi dimensioni siano premianti (Deaglio, 1999). Certo, si tratta di un concetto di grande dimensione diverso rispetto al passato, soprattutto perché non accompagnato dalle rigidità precedenti bensì da una maggiore flessibilità, in senso lato, sia sul fronte dell'organizzazione interna, sia su quello del rapporto con il mercato. Le economie su scala globale e l'affermarsi delle nuove tecnologie sembrano comunque richiedere continuamente forti aggregazioni di capitali finanziari e competenze tecnologiche.

Nel delineato contesto di competizione globale, dove si confrontano gruppi industriali giganti, rimangono aperti inquietanti interrogativi circa il futuro dei distretti e soprattutto delle piccole imprese. Relativamente a quest'ultimo aspetto, a ben vedere, la questione non è tanto se ci sia o meno un futuro per la piccola impresa, in quanto è chiaro che

nella realtà la sua esistenza è in molti casi funzionale e complementare a quella della grande impresa. Il vero problema è costituito dalle condizioni economiche e sociali nell'ambito delle quali le piccole imprese dovranno operare (Silvestrelli, 1991).

Le considerazioni sopra sviluppate consentono, infine, di svolgere una riflessione generale sul governo dell'impresa nel delineato contesto competitivo. A noi sembra che dietro a strategie e politiche diverse, realizzate da imprese diverse, vi sia sempre una logica di governo comune. Essa si concretizza in un approccio che presenta due pilastri, due facce apparentemente contraddittorie, ma in realtà complementari:

la ricerca e la produzione di *invarianti e strutture basilari*: il dinamismo ambientale e la sua complessità ed incertezza rafforzano l'esigenza di capire l'essenza dei fenomeni e di semplificarli per poterli aggredire in modo efficace. A tal fine è necessario sviluppare capacità di sintesi e capacità di astrazione, nonché formulare modelli di base sufficientemente generali che, predisponendo una grande quantità di risposte predefinite, consentano di dominare una realtà vieppiù articolata e complessa; capacità di sintesi, capacità di astrazione e modelli di base vengono a costituire un *corpus* di risorse gestionali invarianti e di strutture basilari su cui si innesta il secondo aspetto;

la ricerca e la produzione di *varietà sinergica*: invarianti e strutture basilari costituiscono le fondamenta su cui l'impresa costruisce il proprio successo competitivo generando continuamente varietà e gestendola. Nella misura in cui essa sviluppa un'adeguata capacità di regia delle diversità ed orchestra, dunque, i molteplici elementi interni ed ambientali che costituiscono il complesso scenario globale, essa riesce a stimolare la definizione di conoscenze e competenze differenti e ad ottimizzare le condizioni di uso queste conoscenze e competenze. Solo in questo modo l'impresa

riesce a cogliere le opportunità dell'attuale contesto e a sfuggirne le minacce, attualizzando i vantaggi potenziali da sinergie, insiti nella generazione di varietà.

BIBLIOGRAFIA

Bartezzaghi, E. 1998. L'evoluzione dei modelli di produzione: sta emergendo un nuovo paradigma ? *Economia e politica industriale*, 97: 127166.

Calabrese, G. 1997. *Fare Auto*. Milano. Franco Angeli.

Cotta Ramusino, E. 1998. *Imprese e industria finanziaria nel processo di globalizzazione*. Milano. Giuffrè.

Deaglio, M. 1999. *A quando la ripresa ? Quarto rapporto sull'economia globale e l'Italia*. Milano. Guerini e Associati.

Downes, L. e Mui, C. 1998. *Unleashing the Killer App. Digital Strategies for Market Dominance*. Cambridge, Mass. Harvard Business School Press (trad. it. 1999. *Killer App – Strategie digitali per conquistare i mercati*. Milano. Etas).

Gauthier, A. 1995. *L'économie mondiale depuis la fin du XIX siècle*. Paris. Bréal (trad. it. 1998. *L'economia mondiale dal 1945 ad oggi*. Bologna. Il Mulino).

Golinelli, G.M. e Dezi, L. 1997. *Reti Finanza Progetti*. Padova. Cedam.

Harrison, B. 1998. *Lean and Mean. The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*. New York. Guilford Publications (trad. it. 1999. *Agile e snella. Come cambia l'impresa nell'era della flessibilità*. Roma. Edizioni Lavoro).

Junius, K. 1997. *Economies of Scale: A Survey of the Empirical Literature*. Kiel. Kiel Institute of World Economics, Working Paper n.813.

Kuhn, T.S. 1962. *The Structure of Scientific Revolution*. Chicago. University of Chicago Press (trad. it. 1969. *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*. Torino. Einaudi).

Silvestrelli, S. 1991. *La gestione dell'internazionalizzazione delle PMI in una maggiore complessità ambientale*. *Sinergie*, Quaderno n.6: 7582.

