

lezioni dalla
SCUOLA DI CULTURA POLITICA

1

DUEMILASEDICICI
inserto



Inserito al n° 2 - 2016

viaBorgogna3
il magazine
della Casa della Cultura

direttore
Ferruccio Capelli
condirettore e direttore responsabile
Annamaria Abbate

comitato editoriale
Duccio Demetrio,
Enrico Finzi,
Carmen Leccardi,
Marisa Fiumanò,
Paolo Giovannetti,
Renzo Riboldazzi,
Mario Ricciardi,
Mario Sanchini,
Salvatore Veca,
Silvia Vegetti Finzi

progetto grafico
Giovanna Baderna

direzione e redazione
via Borgogna 3, 20122 Milano
tel.02.795567 / fax 02.76008247
viaborgogna3magazine@casadellacultura.it

periodico bimestrale
registrazione n. 323 del 27/11/2015
Tribunale di Milano

© copyright Casa della Cultura, Milano



2

lezioni dalla Scuola di Cultura Politica.

Edizione 2015-2016
IDEE NUOVE NELLA GRANDE TRASFORMAZIONE

www.scuoladiculturapolitica.it

•4
UGUAGLIANZA E
MERITO
Elena Granaglia

•12
CONCORRENZA ED
EQUITÀ
Michele Grillo

•18
IMPRESA FRA VINCOLI E
OPPORTUNITÀ:
UNA PROSPETTIVA
STORICA
Franco Amatori

UGUAGLIANZA E MERITO. I limiti della meritocrazia, lo spazio del merito

4

Elena Granaglia ●

Casa della Cultura
11 marzo 2016

Il merito, bandiera nella lotta contro l'aristocrazia a cavallo dei secoli XVIII e XIX, rimane oggi uno dei valori più invocati nel panorama politico italiano. Certamente, oggi nessuno si preoccupa dei nobili. Il privilegio associato alla nascita e alle più complessive appartenenze a gruppi di potere ha cambiato spoglie. Sotto nuove spoglie, il privilegio resta, tuttavia, radicato nel nostro paese, come nel complesso dei paesi industriali avanzati, seppure con diversa intensità.

Basti pensare ai soffitti di cristallo presenti in molte imprese e organizzazioni pubbliche, i quali sbarrano l'accesso a chi non possiede determinate caratteristiche, come il genere o le "giuste" conoscenze, che nulla hanno a che fare con il merito. Oppure, si ponga mente all'entità degli ostacoli esistenti alla mobilità inter-generazionale. Il coefficiente di elasticità intergenerazionale, ossia la misura di quanto i livelli di reddito dei figli riflettono i livelli di reddito dei padri, ha indiscutibilmente diverse carenze,

in primis, non tiene conto delle modificazioni nel tempo della struttura produttiva e, con esse, della domanda di lavoro. Detto in altri termini, vi potrebbe essere più mobilità solo perché cambia l'economia e non perché aumenta il grado di fluidità sociale. Ciò nondimeno, valori che si attestano attorno al 50%, quali quelli che si registrano nel nostro paese (nonché, forse inaspettatamente, negli Usa) non possono non rispecchiare il segno persistente del privilegio. Nel nostro paese, poi, i fenomeni di nepotismo e clientelismo sono all'ordine del giorno.

Per queste ragioni, il merito rappresenta ancora oggi una potente idea-guida per chi ha a cuore l'uguale opportunità di ciascuno di perseguire il proprio piano di vita, contando su quanto è in grado di offrire agli altri, a prescindere da fattori casuali quali la famiglia in cui si è nati, il colore della pelle, il genere o le più complessive appartenenze sociali. Addirittura, seppure il punto sia meno riconosciuto, il merito permet-

te di mettere in discussione anche molte delle disuguaglianze odierne di mercato in quanto associate a fenomeni di restrizione di quello che, come vedremo più sotto, rappresenta il meccanismo cruciale per l'individuazione dei meriti, ossia la gara competitiva (sul tema, cfr. Franzini, Granaglia, Raitano, 2014).

La difesa del merito, tuttavia, può declinarsi in termini diversi. Parafrasando Sen (2000), "l'idea del merito può avere molte virtù, ma fra queste non vi è la chiarezza". La tesi che vorrei sostenere è che la declinazione prevalente nel dibattito pubblico, che per semplicità denomino d'ora in avanti meritocratica (sebbene il termine sia stato coniato solo nel 1958 da Young, nel suo celebre *The Rise of Meritocracy*), mostra limiti molto seri, se ci si colloca nella prospettiva della comune uguaglianza morale di considerazione e rispetto, che dovrebbe caratterizzare una prospettiva di sinistra. Il merito, proprio per l'enfasi posta sull'opportunità dei singoli di essere il più possibile

artefici del proprio destino ha, però, un'attrattiva per chi crede in tale uguaglianza morale di considerazione e rispetto. Se così, occorre con nettezza separare le sorti della meritocrazia da quelle del merito.

Seguendo Mason (2001), possiamo caratterizzare la meritocrazia sulla base degli elementi seguenti: a) un *focus* sull'accesso alle carriere e alle remunerazioni a esse associate; b) un'idea centrale secondo cui la selezione deve favorire i candidati più meritevoli e c) una qualificazione concernente il processo di selezione che deve prevedere gare aperte a tutti: la gara competitiva è al cuore della meritocrazia. Il che, fra l'altro, richiede regole imparziali che non favoriscano alcun candidato, penalino stravolgimento della competizione stessa.

Per la meritocrazia, in breve, il merito rappresenta un titolo valido sia per accedere alle diverse carriere sia per ricevere i premi e le punizioni ad esse associate. In altri termini, il merito è sia un cri-



terio allocativo sia un criterio distributivo. Non solo deve ottenere il posto di chirurgo il medico più competente fra coloro che si presentano alla selezione. Chi vince ha anche un titolo valido, a tutto quanto gli altri sono disposti ad offrirgli. Come afferma un grande difensore della meritocrazia qual'è Mankiw (2013), "chi contribuisce più alla società merita un reddito più elevato che riflette appunto il maggiore contributo offerto".

Il merito ha a che fare con abilità e sforzo. La meritocrazia richiede entrambi gli elementi: premiare chi si sforza di più, ma è privo di abilità significherebbe premiare gli incompetenti. Abilità e sforzo potrebbero, a loro volta, essere legati sia da una funzione additiva sia da una funzione moltiplicativa, qualora si ritenga che le abilità influenzino gli sforzi.

Nei secoli della lotta all'aristocrazia, il contadino e l'artigiano auto-sufficiente sono stati gli eroi della meritocrazia. Oggi essi hanno lasciato lo spazio a chi eccelle

nell'istruzione.

La meritocrazia può, poi, essere intesa in senso formale o sostanziale. La versione formale si limita a vietare l'influenza della famiglia, dati i meriti dei figli. Se Giacomo, figlio di poveri migranti, ha i medesimi meriti di Flaminia, figlia di ricchi intellettuali, Giacomo non può essere discriminato sulla base della provenienza sociale. Per la versione sostanziale, tutti, a prescindere dalla lotteria sociale, devono avere le medesime opportunità di sviluppo dei meriti. Non basta che Giacomo non sia discriminato, a parità di meriti. Occorre che Giacomo abbia anche le stesse opportunità di sviluppare le proprie abilità. Dato il peso attribuito alle competenze cognitive, l'accesso all'istruzione è oggi considerato il requisito centrale della meritocrazia sostanziale.

Quattro mi sembrano i principali punti critici della meritocrazia. Innanzitutto, solleva perplessità la soggettiva visione, esclusivamente

competitiva, di uguaglianza di opportunità. Per la meritocrazia, ciò che conta è che tutti abbiano le stesse opportunità di accedere alla gara. Come accade per qualsiasi gara, solo alcuni, però, vinceranno. Le opportunità, dunque, sono di finire in condizioni molto disuguali. Resta del tutto ignorata la visione non competitiva secondo cui conta anche assicurare a tutti l'opportunità di godere di alcune condizioni fondamentali, a prescindere dai destini della gara meritocratica, come nella prospettiva dell'uguaglianza di capacità elaborata da Sen (cfr., ad esempio, Sen, 1992). In tale prospettiva, a tutti dovrebbero essere assicurate le medesime opportunità di soddisfare alcuni funzionamenti (stati di essere e di fare) fondamentali, a prescindere dai piani di vita individuali. Ad esempio, a tutti andrebbe assicurata la possibilità di essere curati, di essere sfamati, di vivere in un ambiente decente. Si noti: l'attenzione rimarrebbe sulle opportunità. I funzionamenti non devono essere imposti. Diversamente da quanto contemplato

dalla meritocrazia, tutti, se lo volessero, dovrebbero, però, avere la possibilità di godere dei medesimi risultati.

Ora, è certamente vero che la meritocrazia sostanziale si occupa di pareggiare le opportunità di chi sta peggio rendendo disponibile l'istruzione anche a chi proviene da contesti svantaggiati. Nulla, però, assicura che il pareggiamento comporti la realizzazione di una base comune d'istruzione, come richiederebbe l'uguaglianza di capacità. Al contrario, se seguiamo le indicazioni di Young (cit.), la meritocrazia richiederebbe addirittura di selezionare i bambini fin dalla prima infanzia sulla base delle abilità, predisponendo percorsi di studio diversificati. Il pareggiamento, in ogni caso, sarebbe limitato alla sola istruzione funzionale alla gara competitiva.

In secondo luogo, la meritocrazia sottovaluta alcuni problemi nella definizione del merito. Da un lato, il merito ha natura istituzionale. Un soggetto potrebbe essere

il migliore nel compiere una determinata prestazione, ma se quest'ultima non trova estimatori, quel soggetto non avrà alcun merito. Il punto tende a essere ignorato dalla meritocrazia, come se il merito fosse un tratto naturale della persona, qualcosa che si ha dentro di noi. Alla luce dei rischi d'imposizione del merito da parte di organizzazioni gerarchiche, è diffusa la difesa dei mercati quali registratori dei meriti. I mercati, però, sono essi stessi abitati da imprese – dunque, da organizzazioni gerarchiche – con poteri, peraltro, sempre più forti nell'attuale stadio di sviluppo del capitalismo. La struttura di opportunità offerta dai mercati potrebbe poi essere profondamente inegualitaria. Come scriveva Tawney (1938) "nei contesti in cui... 90% della popolazione sono salariati, qualsiasi sia il livello d'intelligenza e di fluidità sociale, è, ovviamente un'impossibilità, sotto il profilo statistico, che più di un gruppo molto piccolo possa entrare fra i più avvantaggiati". In ogni caso, il mercato registra come meriti solo i valori



che possono essere misurati attraverso i prezzi.

Dall'altro lato, a prescindere da chi li definisca, potrebbe essere difficile individuare i meriti. Il riferimento è, *in primis*, a prestazioni caratterizzate da dimensioni plurali di qualità.

In terzo luogo, il merito resta inevitabilmente influenzato dal caso. Vi è, innanzitutto, il caso della lotteria naturale, ossia, delle abilità che ci capita di avere. Certamente, per la meritocrazia conta anche lo sforzo, ma l'apprezzamento dello sforzo è sempre collegato ad abilità. Ad esempio, uno spazzino che si applica intensamente per lasciare la città pulita, avrà sempre molto meno nel gioco di mercato rispetto a chi nasce con spiccate doti matematiche. Ma, allora, se la versione sostanziale della meritocrazia delegittima gli esiti della lotteria sociale, perché accettare quelli della lotteria naturale? Nei termini di Rawls (1971), la distribuzione naturale è né giusta né ingiusta: è semplicemente naturale.

Ricordo come declinazioni diverse dell'uguaglianza di opportunità, quale quella sviluppata da Roemer (1998), richiedano di premiare unicamente lo sforzo. Peraltro, secondo Roemer dovrebbe essere premiato soltanto lo sforzo relativo, ossia, lo sforzo al netto dell'influenza esercitata dalla lotteria sociale e naturale sullo sforzo stesso.

Le prestazioni che si riescono a offrire dipendono, altresì, da come il lavoro di ciascuno si combina con quello degli altri; dalle tecnologie a disposizione; dalle dimensioni delle imprese e dalle infrastrutture materiali e immateriali esistenti. Vi sono, poi, fattori causali, a stampo idiosincratico e residuale. Ad esempio, qualcuno potrebbe venire fortuitamente a conoscenza di un'informazione preziosa e grazie a essa accedere a un posto di lavoro da cui scaturirà una fulgida carriera, con effetti del tipo San Matteo, cumulativi nel tempo, mentre l'opposto potrebbe capitare a un altro soggetto.



Infine, la stessa versione sostantiva della meritocrazia appare di difficile realizzazione. Una ragione concerne le difficoltà di assicurare l'uguaglianza di opportunità d'istruzione a chi proviene da ambienti svantaggiati. A causa anche del carattere posizionale dell'istruzione, le disuguaglianze esistenti potrebbero, infatti, permettere ai figli dei più abbienti di fruire, fin dai primi mesi di vita, d'investimenti ingenti in istruzione formale e informale. Il che richiederebbe finanziamenti pubblici sempre più ingenti al fine di colmare le distanze. Laddove, come esemplifica la copertina di un rapporto recente dell'Ocse (Ocse, 2011), 1% prende il volo dagli altri si aggiunge il rischio della perdita d'interazione fra i diversi. Senza interazione, è difficile sviluppare il senso di comune condivisione di una medesima sorte che storicamente abbiamo visto favorire la redistribuzione nonché maturare gli effetti fra pari a vantaggio di chi sta peggio.

Un'altra ragione concerne i limiti dell'istruzione quale

ascensore sociale. Anche se si realizzasse la migliore politica educativa immaginabile (intervenendo sui piani sia degli effetti primari, grazie a politiche coerenti di asili nido e scuole materne volte a stimolare le abilità fin dai primi anni di vita, sia degli effetti secondari rimuovendo le barriere all'accesso all'istruzione), l'offerta d'istruzione rappresenta solo un tassello per il contenimento dell'influenza della lotteria sociale. Contano anche le condizioni in cui versa la famiglia: una famiglia dove i genitori sono esposti a difficoltà finanziarie e a rischi costanti di non occupazione non offre certamente l'ambiente più favorevole allo studio dei figli. Ancora, i dati disponibili mostrano il peso dell'origine sociale anche a parità d'istruzione. Una via è quella dei network di appartenenza. Un'altra è quella delle cosiddette *social skills* (le *social skills* includono come ci si comporta, la propensione al rischio...), meno influenzabili dalla scuola rispetto alle competenze cognitive. Se così, la meritocrazia sostanziale richiede

di andare oltre all'istruzione, occupandosi di contrastare la disuguaglianza economica. La curva cosiddetta del Grande Gatsby sviluppata da Corak (cfr. Corak 2013), pur descrivendo una correlazione (e non un rapporto di causalità), mostra esattamente come i paesi con maggiore mobilità intergenerazionale siano anche i paesi dove più circoscritte sono le disuguaglianze dei redditi (nella stessa direzione, cfr. Goldthorpe, 2012). In breve, appare difficile realizzare una meritocrazia sostanziale grazie alle sole politiche educative.

A ciò si uniscono altre questioni: ad esempio, quale è il confine delle occupazioni soggette alla meritocrazia? Anche le carriere politiche devono essere rette dal merito? Oppure, non s'ignorino i possibili effetti negativi sulla considerazione di sé che potrebbero subire coloro che perdono la gara competitiva nonché i possibili effetti negativi di ostacolo alla cooperazione e, per questa via, all'efficienza, che potrebbero derivare da un contesto in cui

ciascuno cerca solo di vincere sull'altro.

I rilievi presentati dovrebbero, tuttavia, essere sufficienti a mettere in discussione la prospettiva meritocratica. Come sopra riconosciuto, il merito ha, però, un'attrattiva per chi creda nell'uguaglianza morale di considerazione e rispetto. Se così, occorre separare le sorti della meritocrazia da quelle del merito. La domanda diventa quale spazio assicurare al merito.

La disamina critica della meritocrazia che ho abbozzato contribuisce anche in positivo a disegnare i contorni di una possibile risposta. In breve, si tratterebbe di una difesa del merito in una situazione in cui sia presente una potente dose di uguaglianza non competitiva di opportunità e le regole del gioco (che conducono alla definizione dei meriti) siano accettabili in termini equitativi, in modo da contrastare i rischi di definizioni del merito che riflettono soprattutto gli interessi di chi ha più potere.

Una volta definite le regole del gioco equitative (dunque, individuati i vincoli posti alla rilevazione dei meriti), andrebbe, poi, con nettezza distinta la funzione allocativa, da accettare (esattamente come nella prospettiva rawlsiana dell'equa uguaglianza di opportunità), da quella distributiva, da limitare alla luce della pluralità di fattori casuali che influenzano i meriti stessi. Tornando all'esempio del chirurgo, il concorso deve essere vinto da chi appare più competente rispetto agli altri. La vittoria e, con essa, la maggiore competenza non deve, però, giustificare la tolleranza individuale di qualsiasi remunerazione possa essere offerta. Ciò rappresenta un'altra ragione a favore di una più complessiva riduzione delle disuguaglianze di mercato.

Dove tracciare il confine fra quanto possa dirsi "nostro" e quanto frutto del caso (sia esso dovuto alla lotteria naturale, alla lotteria sociale, al caso connesso all'interazione sociale o al caso idiosincratico) le posizioni saranno diverse e

compromessi sono possibili ai fini di efficienza (in modo da favorire lo sforzo). Il punto importante, tuttavia, è quello di riconoscere la distinzione fra le due funzioni, allocativa e distributiva.

Infine, qualora la pluridimensionalità delle prestazioni renda difficile l'individuazione del merito, potrebbe tornare utile, come ricorda Bignami (2008), ricorrere alla prassi seguita dall'efficiente amministrazione dello stato prussiano, di eseguire le promozioni per anzianità, *salvo demerito motivato*.

Naturalmente, si tratta di osservazioni generali. Nonostante la generalità, esse dovrebbero, tuttavia, fornire alcune indicazioni utili per difendere il merito in una prospettiva di sinistra attenta alla comune uguaglianza fondamentale di considerazione e rispetto.

Bibliografia

- Bignami G. 2008, "Talento", *Rivista delle Politiche Sociali*, 2, p. 233-250.
- Corak, M. 2013, "Inequality from Generation to Generation: The United States in Comparison," in R. Rycroft (ed.), *The Economics of Inequality, Poverty, and Discrimination in the 21st Century*, ABC-CLIO.
- Franzini M., Granaglia E., Raitano, M. 2014, *Dobbiamo preoccuparci dei ricchi?* Il Mulino, Bologna.
- Goldthorpe, J. 2012, *Understanding – and Misunderstanding – Social Mobility in Britain: The Entry of the Economists, the Confusion of Politicians and the Limits of Educational Policy*, Barnett Papers 2.
- Mankiw, G. 2013, "Defending the One Percent", *Journal of Economic Perspectives*, 27, 3, 21-34.
- Mason, A. 2001, "Equality of Opportunity, Old and New", *Ethics*, 111, 4, 760-781.
- Ocse, 2011 *Divided We Stand. Why Inequality Keeps Rising*, Paris.
- Rawls, J. 1971, *A Theory of Justice*, Cambridge, Harvard University Press (trad.it. *Teoria della giustizia*, Milano, Feltrinelli, 1982).
- Roemer, J. 1998, *Equality of Opportunity*, Cambridge, Harvard University Press.
- Sen, A. 2000, "Merit and Justice" in K. Arrow, S. Bowles, S. Durlauf (eds.) *Meritocracy and Economic Inequality*, Princeton University Press, Princeton p. 5-16.
- Young, M. 1958, *The Rise of Meritocracy*, London, Thames and Hudson.
- Sen, A. 1992, *Inequality Re-examined*, Cambridge, Harvard University Press (trad. it. *La Disuguaglianza. Un riesame critico*, Bologna, Il Mulino, 1994).
- Tawney, R. 1931, *Equality*, Allen and Unwin, London.



CONCORRENZA ED EQUITÀ

Un'idea ampiamente diffusa nel dibattito politico, e accolta in modo analogo sia nella prospettiva di sinistra sia in quella di destra, è che esista una tensione tra un principio di equità sociale e le forme di organizzazione sociale basate su relazioni di mercato. Mi propongo di argomentare in queste pagine che tale convincimento non trova adeguato fondamento nella teoria economica, non solo alla luce della *received view* consolidatasi nel secondo dopoguerra, ma anche quando si considerano gli sviluppi più recenti di economia della concorrenza imperfetta e dell'informazione.

Svilupperò il mio argomento in due parti. Mostrerò, in primo luogo, che la teoria dei mercati perfettamente concorrenziali, che fissa un *benchmark* di riferimento ideale per l'organizzazione economica di una società, non è intrinsecamente in contrasto con il perseguimento di obiettivi di equità sociale. Mostrerò quindi che il dibattito odierno, che insiste su una difficile compatibilità delle istituzioni di *Welfare State* con

i sistemi di mercato, si regge su una relazione ambigua, e compresa solo in parte, che lega mercato e socializzazione del rischio. L'ambiguità nasce da un dilemma sociale che non è specifico del capitalismo ma attraversa tutte le esperienze associate che vogliono confrontarsi con le conseguenze sempre irriducibilmente aleatorie dell'agire individuale.

1. Concorrenza perfetta ed equità

Quando gli economisti parlano di mercato non si riferiscono a un luogo, ma a un contesto sociale nel quale le decisioni che attengono all'organizzazione della divisione sociale del lavoro sono decentrate. Questo contesto è definito "mercato *perfettamente* concorrenziale" se nessun individuo ha un *potere di mercato*, cioè è in grado, modificando le proprie scelte economiche, di modificare i prezzi ai quali tutti i soggetti sociali scambiano in equilibrio i diversi beni.

Il principale risultato della teoria economica del mercato è il cosiddetto 1° Teorema

dell'economia del benessere. Il teorema afferma che, se i mercati sono perfettamente concorrenziali, tutti gli equilibri corrispondono a situazioni sociali efficienti nel senso di Pareto. Tecnicamente, una situazione sociale è Pareto-efficiente quando non esiste alcun'altra situazione preferita da tutti gli individui. È importante cogliere che l'efficienza nel senso di Pareto identifica una condizione di consenso: se una situazione sociale *non* è Pareto-efficiente *allora* esiste sempre almeno un'altra situazione (che domina la prima nel senso di Pareto) e con la quale è possibile modificare la prima con il consenso unanime di tutti i soggetti sociali.

Se accogliamo la definizione di Ronald Dworkin, possiamo identificare l'*equità* nel «diritto di ogni persona a essere trattata con uguale considerazione e rispetto». Quando si cerca di applicare tale nozione di equità a un ambito economico, ossia all'allocazione sociale delle risorse, appare evidente che essa «parla poco» con la

nozione di Pareto-efficienza (anche se le due nozioni non sono del tutto «l'un l'altra mute»). Così, per esempio, il fatto che una situazione sociale sia equa è priva di lusinga per l'analisi economica, se esiste un'altra situazione – anch'essa equa – che la domina nel senso di Pareto. Ancora, se l'esito di un processo di decisioni decentrate («di mercato») porta a un'allocazione delle risorse Pareto-efficiente ma non equa, qualsiasi modalità di correggerla in senso equitativo si accompagna a uno spreco di risorse (cioè, a una perdita di efficienza in senso di Pareto) perché introduce una prospettiva che è fonte di incentivi perversi per i singoli decisori. La tesi ampiamente accolta nel dibattito politico, secondo cui esiste un *trade-off* tra efficienza ed equità, è costruita proprio su questi incentivi perversi: se, infatti, la società riconosce *nel mercato* a qualche soggetto sociale una pretesa sulle risorse maggiore di quella che lo stesso soggetto è in grado di assicurarsi, quest'ultimo troverà conveniente «non fare

bene la propria parte» nella divisione sociale del lavoro, con la conseguenza che il surplus sociale sarà ridotto.

Da queste implicazioni analitiche, tuttavia, la teoria economica del mercato non perviene alla conclusione che, nel disegno di *policy*, una società è costretta a una scelta drastica, cioè a "buttare dalla torre" l'efficienza oppure l'equità. Al contrario, la principale implicazione di *policy* dell'analisi economica è che, in un mercato «ideale», è sempre possibile perseguire senza alcuna tensione sia l'efficienza sia l'equità, alla sola condizione di trattarle disgiuntamente: il 2° Teorema dell'economia del benessere afferma infatti che qualsiasi allocazione Pareto-efficiente può essere ottenuta come equilibrio di un mercato di perfetta concorrenza, a partire da una appropriata distribuzione iniziale delle risorse. Dal punto di vista interpretativo, il 2° Teorema suggerisce che un'allocazione Pareto efficiente non equa può essere sempre corretta in un'allocazione equa (e

Pareto-efficiente); il punto essenziale è però che, a tal fine, occorre agire *non sulle modalità* con cui opera il mercato, *ma sulla distribuzione iniziale* delle risorse, lasciando poi il mercato libero di operare secondo le proprie regole.

Facendo leva su questa compatibilità tra efficienza ed equità, il liberalismo economico ottocentesco esprimeva orientamenti di *policy* molto precisi e riteneva che l'intervento dello Stato nell'economia (non solo, ma anche, per realizzare finalità redistributive) debba essere finanziato da un sistema impositivo che attinga essenzialmente a due fonti che non interferiscono con la concorrenza e con la struttura degli incentivi: (i) le rendite differenziali dei fattori naturali (la terra); e (ii) la successione ereditaria. Nel Novecento, invece, i principi fiscali accolti da ampia parte delle economie di mercato hanno non solo disatteso, ma esplicitamente contrastato, questi orientamenti. Tuttavia, le ragioni per cui lo hanno fatto non hanno nulla a che vedere né con una

preoccupazione di efficienza, né con una preoccupazione di equità, di modo che l'evoluzione politica dei sistemi di mercato non solo non è riuscita a comporre il *trade-off* tra efficienza ed equità, ma lo ha aggravato ulteriormente.

2. L'equità in mercati imperfettamente concorrenziali

Quando si abbandona la prospettiva ideale dei mercati perfettamente concorrenziali e si valutano gli esiti dei mercati reali (imperfetti), lo Stato ha motivi, sia di efficienza, sia di equità, per intervenire. È vero che l'analisi economica si concentra sulle ragioni di efficienza. Tuttavia, in termini generali, quando gli esiti del mercato sono inefficienti, la causa è sempre da ricondurre alla circostanza che le conseguenze dei comportamenti dei soggetti ricadono solo in parte su chi li ha messi in atto (come è il caso tipico delle esternalità ambientali). Da questo punto di vista è evidente che nelle circostanze in cui le conseguenze ricadono su altri soggetti esiti non efficienti si accompagnano

intrinsecamente a esiti non equi. Così, quando lo Stato interviene nei mercati reali, i motivi di efficienza e di equità si presentano congiuntamente, non in conflitto. In altri termini, nei mercati imperfetti è possibile perseguire in modo compatibile efficienza ed equità, giacché rimuovere l'inefficienza implica incidere nel contempo sulla non equità (anche se occorre essere avvertiti che perseguire entrambe le finalità in genere restringe l'insieme delle soluzioni).

Le società si pongono però un problema di equità anche per una seconda ragione, diversa dalle «esternalità»: la circostanza che le conseguenze dei comportamenti di ciascun soggetto sociale sono sempre condizionate dalla presenza ineliminabile di un elemento aleatorio. La lotteria alla nascita è la prima, più evidente e più pressante delle motivazioni sociali a sostegno della domanda sociale di equità. La correzione degli esiti associati ai rischi della lotteria «alla nascita», che dà l'immagine più immediata

dell'intervento pubblico fondato su ragioni di equità, può peraltro essere trattata senza difficoltà alla luce dello schema finora descritto.

Le complicazioni nascono invece quando si considera l'alea connessa con le lotterie «dopo la nascita», cioè con la responsabilità dei comportamenti dei soggetti sociali. Quando gli esiti dei comportamenti sociali sono aleatori, la circostanza che gli individui sono in genere avversi al rischio suggerisce che le istanze di equità possono trovare risposta attraverso l'accesso a un'assicurazione. Il problema tuttavia risulta complicato dal fatto che, anche potendo osservare le conseguenze, è sempre impossibile separare la responsabilità del soggetto che ha agito dall'alea che accompagna le conseguenze delle sue azioni; e questa impossibilità diventa fonte di comportamenti potenzialmente *opportunistic*.

Il dilemma tra responsabilità dell'agire individuale e assicurazione non è specifico dei sistemi di mercato ma



investe qualsiasi disegno di organizzazione sociale. Nessun tipo di società infatti può sfuggire alla necessità di operare una scelta di *principio* tra due alternative: (i) lasciare a ciascun individuo la responsabilità di *tutte* le conseguenze delle sue scelte (anche quando queste devono essere interamente ricondotte a fattori aleatori); oppure (ii) assicurarlo dalle conseguenze indesiderabili delle sue scelte (anche quando il suo comportamento può avervi influito). Pertanto, tutte le forme di organizzazione sociale possono essere classificate alla luce di queste due alternative. Così, in particolare, il ricorso al mercato come meccanismo di organizzazione della divisione sociale del lavoro si accompagna a una preferenza sociale per la prima delle due alternative. Nasce da qui il giudizio che ispira il modo in cui, nel dibattito politico delle società di mercato, viene proposta l'esistenza di un *trade-off* tra efficienza ed equità e la sua soluzione: nelle società di mercato, infatti si ritiene preferibile far ricadere sui singoli individui tutte le

conseguenze rischiose delle loro scelte (anche quando gli esiti avversi sono interamente attribuibili a fattori aleatori) piuttosto che lasciare che le relazioni sociali siano infestate dal *moral hazard* che accompagna ogni forma di *mutua assicurazione* sociale (con maggiore intensità quando la compagine sociale è *ampia*).

Tuttavia, per quanto diffusa, questa è una rappresentazione parziale, perché la relazione tra mercato ed equità sociale può essere raccontata anche da una prospettiva diversa: è vero infatti che il mercato è un contesto rischioso, che garantisce rendimenti elevati ai soggetti che si assumono elevati rischi, ma gli individui sono in genere avversi al rischio e sono disposti ad assumere scelte rischiose solo se adeguatamente "assicurati". Su queste premesse Arthur Cecil Pigou (1920) ha elaborato un'articolata teoria delle ragioni del *Welfare State* nei sistemi di mercato, individuandole nel fatto che il mercato non è in grado di offrire al suo interno le "assi-

curazioni" di cui ha bisogno, perché i mercati assicurativi sono tipicamente imperfetti.

In conclusione, la tensione tra mercato ed equità può essere superata, avendo piena comprensione del fatto che la funzione fondamentale svolta dagli istituti del *Welfare State* consiste in un'attività assicurativa. Da un lato, i trasferimenti di risorse tra i membri della società (anche quelli apparentemente con fini di equità distributiva) devono essere interpretati come il risultato dell'operare di un meccanismo di assicurazione. Dall'altro, dal punto di vista dell'equità, il *Welfare State* – una volta inteso nella sua prospettiva assicurativa, come ha messo in evidenza Ronald Dworkin – si configura come il principale strumento per realizzare, nelle società di mercato, a fronte di un'alea immanente, una condizione generale di eguaglianza delle risorse.



IMPRESA FRA VINCOLI E OPPORTUNITÀ: UNA PROSPETTIVA STORICA

Franco Amatori

Casa della Cultura
15 aprile 2016

Voglio essere chiaro con chi mi ascolta. Quando dico Impresa intendo grande impresa; inoltre, il settore di cui parlo è l'industria. Mi si potrebbe obiettare che attualmente l'industria è un settore minoritario, decresce mentre avanza a grandi passi il terziario, ma, diciamo la verità, basta guardarsi intorno, banche, stazioni, aeroporti, luoghi di divertimento, cosa sarebbe il terziario senza l'industria? Quanto alla grande impresa, è necessaria una definizione. Questa può essere di tipo quantitativo. Lo fa ad esempio Alfred Chandler in un articolo del 1984 sul capitalismo manageriale quando ricorda che nel 1971 operavano al mondo 401 imprese con più di 20.000 dipendenti. È facilmente intuibile come con un approccio quantitativo le frontiere siano mobili. Perché no le prime 500 di Fortune per asset, oppure le prime 200 dei paesi più avanzati per fatturato? Una definizione qualitativa può forse risultare più utile. Lo stesso Chandler ne da una affermando che la grande impresa è:

1. Occasione d'investimento e di lavoro;
2. Luogo di apprendimento;
3. Nesso di un sistema di piccole imprese.

Franco Bonelli centra ancor di più l'obiettivo definendo la grande impresa:

Un attore di dimensioni settoriali;

Un soggetto economico capace di mobilitare le più avanzate risorse tecniche e organizzative;

Una potenza in grado di influenzare il governo e le sue politiche.

A mio giudizio, è importante considerare il fatto che, trattando di grande impresa, mettiamo in relazione il macro con il micro e ciò per un gioco di scatole cinesi.

Se consideriamo le tre grandi partizioni dell'economia dalla metà dell'Ottocento agli anni Settanta del XX secolo, dobbiamo constatare che il settore più dinamico, quello che più ha dato in termini di Ricerca & Sviluppo, che ha

avuto più influenza su prezzi e salari, che ha comportato i maggiori bottlenecks è il settore secondario e, al suo interno, il manifatturiero.

Procedendo nel gioco delle scatole cinesi, alcuni settori all'interno del manifatturiero sono più uguali degli altri, ovvero, hanno gli stessi vantaggi che il macro settore secondario ha nei confronti degli altri: il chimico, il metallurgico, gran parte del meccanico, tutti attraversati da una nuova fonte di energia, l'elettricità. Infine, questi settori sono dominati da poche grandi imprese.

Ecco, quindi, che macro e micro si congiungono. C'è una relazione precisa fra grande impresa e ricchezza delle nazioni. Non voglio affatto affermare che la piccola impresa non sia importante. Vedremo in seguito che un giudizio del genere è quanto mai lontano dal vero. Certo, però, che il fulcro del progresso economico, le grandi partite a livello globale sono impossibili da effettuarsi senza le capacità tecniche

e organizzative della grande impresa. Questa viene governata in diversi modi. L'indicatore fondamentale è il rapporto tra headquarters e le unità operative, quelle che si confrontano con il mercato.

Una prima forma d'impresa è la cosiddetta U-form, ovvero l'azienda viene diretta secondo le diverse funzioni, produzione, marketing, finanza, personale, logistica, Ricerca & Sviluppo, e così via. Di solito ciò dà vita ad un Quartier Generale di cospicue dimensioni. I grattacieli che disegnano lo skyline di Manhattan sono sorti anche per governare questi headquarters.

La seconda forma di governo che incontriamo è la cosiddetta cooperazione contrattuale. Essa può assumere diverse sembianze: cartelli, holdings, federazioni, etc. In questo caso, non è necessario un grattacielo per ospitare il centro direttivo. Sotto una sigla, ad esempio British Tobacco, ci sono entità indipendenti i cui leader si incontrano un paio di volte

l'anno per definire le quote di mercato e le spese di pubblicità dei diversi componenti. Basta un piccolo appartamento e un segretario che verbalizzi le decisioni prese.

La terza configurazione è un'evoluzione della U-form. A darle vita sono alcuni pionieri negli Stati Uniti, dopo la Prima Guerra Mondiale. Accadde allora che il mercato principale di diverse aziende cominciasse ad essere saturato, mentre all'interno dell'impresa veniva istituzionalizzata una nuova funzione, la Ricerca & Sviluppo. Questo stato di cose produce una politica di diversificazione produttiva.

Prendiamo ad esempio il settore automobilistico. Con le stesse competenze tecniche è possibile fabbricare motori per aereo, camion, locomotive diesel, elettrodomestici, oltre, naturalmente, diversi tipi di automobili. Questa strategia mal si adatta ai canali organizzativi della U-form. I capi delle funzioni, dovendo seguire prodotti correlati sì, ma pur sempre diversi, sono



gravemente disorientati e finiscono per perdere di vista gli obiettivi strategici, ovvero, il benessere sul lungo termine dell'impresa. È necessaria, quindi, una drastica riforma. Attorno ad un prodotto o ad un'area geografica, si costituiscono divisioni che hanno al loro interno tutte le funzioni della U-form. Le divisioni vengono controllate e coordinate da un poderoso quartier generale il quale, in base alle performance, alloca e rialloca le risorse. Anche il quartier generale è dotato di tutte le funzioni aziendali. La cosa importante è che la diversificazione è correlata ad un nucleo tecnologico che è la forza dell'impresa. C'è un caso molto interessante da considerare che è quello della produzione e della commercializzazione di un prodotto nuovo per gli anni Trenta: l'impresa è la Du Pont, il prodotto il nylon. Ci vorranno molti anni per ottenerne la piena commerciabilità, ma il quartier generale sa essere paziente. Al suo interno, e all'interno della divisione che si occupava del nylon, c'erano ingegneri chimici che

parlavano lo stesso linguaggio e comprendevano gli uni gli altri. In queste condizioni, il budget è un punto di partenza i cui confini possono sempre essere mutati. Di fatto, come è noto, il nylon sarà un clamoroso successo economico.

La costruzione di un'impresa multidivisionale si presenta come un'operazione tutt'altro che facile. È necessaria la presenza di una classe dirigente che sappia delegare, diffondere il potere. Non tutti ne sono in grado. Henry Ford è probabilmente il più grande imprenditore americano del XX secolo ma non vuole condividere con nessuno il potere nella sua impresa. Riacquista tutte le azioni disponibile in Borsa, licenzia i maggiori dirigenti, vuol decidere solo lui i modelli da produrre – di qualsiasi colore purché nero -, venendo così travolto dal grigio manager della General Motors, Alfred Sloan.

Il quarto tipo di forma aziendale è la conglomerata, un'impresa che pone sotto lo stesso tetto societario produ-

zioni completamente diverse. Le origini: può trattarsi di una multidivisionale impazzita. Ad esempio, sul finire degli anni Sessanta, la General Electric vantava 150 divisioni. Nessuno può governare un complesso di questo tipo, pur dando per scontata la crescita qualitativa del settore informatico. Più spesso, però, negli Stati Uniti la conglomerata è l'esito semplicemente del desiderio di non mettere tutte le uova nello stesso cesto. È un fenomeno che si riscontra negli Stati Uniti negli anni Sessanta. All'inizio la diversificazione non correlata sembra funzionare. In breve si rivela un disastro in quanto si pretende di controllare settori per i quali non si hanno competenze. L'unica funzione che può essere generalizzata è la finanza. Ciò, tuttavia, porta ad assegnare dall'esterno gli obiettivi dell'azienda. È il cosiddetto management by numbers; a differenza che nell'impresa multidivisionale, il budget diventa indiscutibile, un punto d'arrivo, non di partenza. Diverse imprese americane hanno tentato la via della diversificazione non



correlata, della conglomerata. Non di rado l'esperienza è stata devastante poiché, come si è sottolineato in precedenza, la grande impresa finisce per coincidere con la potenza di un apparato industriale. Il fallimento della RCA, che ha dato agli americani sia la radio che la televisione, provoca il lungo assopimento nel paese d'oltre oceano dell'elettronica di consumo; quello della Singer del macchinario che può essere usato per scopi domestici; dell'International Harvester, la fine del settore delle macchine per l'agricoltura. Dobbiamo, però, porci il problema. Di per sé aziende appartenenti a rami completamente diversi possono convivere in un gruppo? L'esperienza dei keiretsu giapponesi sembra risponderci in modo positivo. Si tratta di un gruppo orizzontale formato da imprese che operano in rami completamente diversi. Questo è il risultato di un'evoluzione storica che ora sarebbe troppo lungo da spiegare in dettaglio. Che cos'è il quartier generale dei keiretsu? È l'incontro fra i capi delle sue

imprese ogni terzo giovedì del mese. In questi incontri vengono scambiate informazioni e, se c'è l'opportunità, si impostano iniziative in comune, ma ogni azienda ha la sua autonomia strategica ed i suoi orizzonti temporali. Ci si potrebbe chiedere dove sta il gruppo. Il fatto che si tratti di un gruppo emerge dalle partecipazioni incrociate, dal fatto che al suo interno opera una main bank che possiede il 10% delle maggiori imprese. Sono elementi che rendono il management inamovibile, che chiudono a doppia mandata le porte delle aziende a tentativi di scalata ostile, che rendono concreto il concetto di impiego a vita: se un'azienda è in crisi, le altre possono farsi carico dei dipendenti in sovrannumero. In definitiva, qual è la differenza fra la conglomerata americana e il gruppo giapponese? Nel primo caso, si vuole controllare l'intero insieme, nell'esperienza asiatica, ci si rende conto che l'azione di un gruppo d'impresе non correlate è tanto più efficace quanto più esso è acefalo.

Accenno, infine, alla forma d'impresa che sembra prevalere ai nostri giorni ma sulla quale la mia educazione storiografica non mi consente di esprimere opinioni compiute. Diciamo che l'impresa rete assomiglia in qualche modo ad una multidivisionale con un headquarters più leggero, con confini di gruppo più porosi, con una scarsa tendenza all'integrazione ed un deciso orientamento all'outsourcing. Se l'epitome dell'impresa multidivisionale è la General Motors, quello dell'impresa rete è la Cisco, un produttore di hardware per l'informatica.

Da quanto è stato detto sino ad ora è evidente che il nostro soggetto non è passivo nei confronti dei segnali che le vengono dal mercato, ovvero non è un price taker. Si tratta di un organizzazione alla quale deve essere sempre premesso il prefisso multi, infatti è multiunitaria perché deve governare una pluralità di fabbriche di centri di distribuzione di laboratori di ricerca, è multifunzionale in quanto riunisce produzione e distribuzione, multiprodotto

poiché partendo da un nucleo tecnologico di espande in settori vicini, multinazionale in quanto un unico mercato nazionale non può contenerne le capacità produttive. Si tratta di una struttura complessa il cui tessuto connettivo è dato da un'estesa gerarchia manageriale. Incontriamo qui uno dei nostri eroi, il manager, si tratta di un individuo dotato di un preciso saper fare tecnico, appreso il lungo processo teorico pratico POSD CORB, ovvero planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting. Oltre a ciò il manager gode di autonomia in un segmento significativo dell'attività aziendale in un quadro stabilito dall'imprenditore.

Si tratta di un passaggio non semplice perché interviene una diffusione del potere in azienda.

La grande impresa è un fenomeno STORICAMENTE dato.

Non esiste né in età pre industriale né con la Prima Rivoluzione Industriale. L'indispensabile prerequisito è l'avvento alla metà dell'ottocento

di un moderno sistema di comunicazioni e trasporti. In questo ambito grande è l'importanza delle FERROVIE che creano un mercato nazionale e addirittura negli Stati Uniti continentale. Sono una fonte di domanda per l'industria metalmeccanica. Ma con le FERROVIE nascono moderni sistemi di finanza, Wall Street negli Stati Uniti, la Banca Universale in Germania, a proposito della quale, uno storico ha detto che traggono il Paese fuori dal Medio Evo, con le FERROVIE ha origine anche la moderna contabilità industriale, oltretutto la moderna organizzazione, sono le FERROVIE ha richiedere per prime un organigramma e la divisione fra line e staff. Ma per il cambiamento di paradigma tecnologico è soprattutto decisivo quel complesso di innovazioni applicate all'industria fra 1870 e 1880 che va sotto il nome di SECONDA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE. Essa è caratterizzata da alta intensità di capitale, da una analoga applicazione di energia, processo produttivo continuo e veloce, larga informata (large

batch).

Nasce così per la prima volta un forte dualismo settoriale; nei cosiddetti core sectors - metallurgia-chimica-meccanica-tutti potenzialmente attraversati dalla nuova fonte di energia, l'elettricità - sono possibili economie di scala, il che significa drastica caduta dei costi unitari all'aumento della produzione ed economie di diversificazione con le quali è possibile che uno stesso impianto ed un medesimo gruppo di addetti producano beni diversi.

L'esempio più eclatante è il settore della chimica organica in grado di produrre al tempo stesso coloranti, medicinali ed esplosivi.

Nei settori ad alta intensità di lavoro detti anche peripheral sectors (mobili, tessile ed abbigliamento, calzature, etc.). Non c'è grande differenza nei costi unitari, non sono così rilevanti le economie di scala e di diversificazione. La piccola impresa può competere con successo. Ma è

necessario tradurre in termini economici le opportunità della tecnologia. L'impresa della seconda rivoluzione industriale non è un'impresa eroica che si impegna in un TRIPLICE INVESTIMENTO in PRODUZIONE, ovvero, nella costruzione di impianti alla giusta dimensione di scala, in unione di PRODUZIONE e DISTRIBUZIONE, affinché sia fluido il collegamento fra fabbrica e mercato perché si tratta di beni nuovi che necessitano di una vendita specializzata, impossibile da trovare sul mercato; è infine necessario un ampio arruolamento e promozione del MANAGEMENT.

Solo il triplice investimento consente di trasformare l'alto costo fisso in basso costo unitario.

Fermiamoci a riflettere e consideriamo i due termini TECNOLOGIA e ORGANIZZAZIONE. La prima pone il vincolo delle grandi dimensioni e consente ai first movers, ovvero a coloro che compiono per primi il triplice investimento, un vantaggio



molto rilevante tale da consentire loro la permanenza per molte decadi al vertice del sistema economico. Questo tipo di tecnologia è certamente sgradevole, inquinante, disumana nelle sue dimensioni - pensiamo all'omino che si trova di fronte ad una colata d'acciaio - tutto ciò ha fatto sì che, sin dall'Ottocento in molti abbiano coltivato l'utopia del "piccolo è bello". Essa ha contagiato anche il leader cinese Mao Tze Tung, il quale, nel perseguire la sua politica del GRANDE BALZO era convinto che ogni famiglia cinese a livello domestico, magari in giardino, potesse produrre una quantità d'acciaio, piccola sì, ma dato l'elevato numero di cinesi, nel complesso debordante. Nel 1957 un gruppo di intellettuali italiani va in Cina in un viaggio di turismo politico e, al ritorno, inviano una lettera all'Unità dando per vere le aspirazioni di Mao. Immediatamente l'organo del partito comunista riceve una missiva di operai della Falck, i quali scrivono "siete degli imbecilli, perché per fare l'acciaio ci vogliono 1300 gradi. In casa non può

farlo nessuno".

Vediamo l'altro termine ORGANIZZAZIONE. Lo abbiamo già accennato, la creazione di una estesa gerarchia manageriale comporta un difficile passaggio politico che fa emergere la questione del potere. Ma c'è un'altra considerazione da fare. Al di là di ogni dubbio, assistiamo ad un processo di socializzazione dell'impresa e questo sia alla base per la necessità di raccogliere capitali che superino le possibilità finanziarie di un individuo e della sua famiglia, sia al vertice che deve essere esteso, un vertice in cui spesso i comitati assumono un ruolo imprenditoriale.

Come abbiamo visto, la tecnologia è "vincolo" ma anche "opportunità" che può essere colta, ma può anche sfuggire. Non c'è DETERMINISMO: basta considerare le diverse reazioni imprenditoriali alla Seconda Rivoluzione Industriale nei vari contesti nazionali.

Incontriamo ora un altro

protagonista della nostra storia: L'IMPRENDITORE che è colui che ha il potere di allocare le risorse al più alto livello dell'impresa: cosa produrre, in quale quantità, dove, con quali risorse. Come sappiamo, l'economista che ha posto l'imprenditore al centro della scena economica è Joseph Schumpeter il quale ha enfatizzato la sua capacità innovativa: nuovi prodotti, nuovi procedimenti, nuovi mercati, nuove materie prime, nuova organizzazione, intendendo in questo caso la creazione di un monopolio o la sua rottura.

Nell'economia del mio discorso, voglio, però, considerare soprattutto l'imprenditore come portatore d'interessi e le criticità che questi comportano:

L'imprenditore individuo e la sua famiglia: criticità, crescita vs controllo; Manager: criticità, crescita vs redditività; Banchiere: criticità, orizzonti temporali di breve periodo vs quelli necessari all'azienda; Politico: criticità, crescita strategica vs crescita come mezzo per ridurre drastica-

mente i costi unitari.

Siamo ora al terzo protagonista, un protagonista collettivo, ultimo per comodità espositiva, non certo per importanza: i lavoratori. La contrapposizione più significativa mi sembra quella fra il lavoratore americano dell'età del fordismo e quello asiatico, giapponese e coreano, che cominciamo ad apprezzare dopo il 1970. L'operaio americano difficilmente si porrà in posizione antagonista rispetto al sistema socio-economico di cui fa parte. Banalmente, guadagna troppo e poi ha sempre in testa l'idea della frontiera, cioè pensa di poter migliorare la sua condizione. Ricordo qui che Henry Ford paga 5 dollari per una giornata di 8 ore di lavoro (40 settimanali). In questo modo, con un quarto del salario annuale, il lavoratore può acquistare l'automobile che produce, un modello T. Tanto per intenderci, ricordiamo che nel 1932 il direttore generale della Fiat, Vittorio Valletta, consigliava gli operai della casa torinese a formare partnership di quattro persone per acquistare una

Balilla con la quale recarsi insieme al lavoro e godersela con la famiglia ciascuno una volta al mese!

In Giappone l'operaio si sente, prima di tutto, parte di un gruppo al cui interno è necessario il consenso. Ford riprendendo la lezione di Taylor riteneva di fatto che il lavoratore non dovesse usare il cervello più che tanto. Tutto il sapere organizzativo veniva concentrato in un ufficio fuori dall'officina. I tecnici di questo ufficio pensavano l'organizzazione, il lavoratore eseguiva. Nel caso del Giappone, la conoscenza organizzativa è nel gruppo dove vige il sistema ringi. Questo consiste nel fatto che il leader del gruppo non da mai un ordine che, se rifiutato, delegittimerebbe irreparabilmente chi lo dà. Il capo preferisce, invece, far comprendere, anche informalmente, le sue intenzioni. Esse vengono discusse dal gruppo che le "restituisce" al capo il quale, a quel punto, emana l'ordine. Certo, è un sistema farraginoso ma crea un consenso tale che in Giappone le imprese, certe



della fedeltà e della dedizione dei propri operai, si lanciano, dopo la ricostruzione più urgente, in investimenti che sembrano del tutto irrazionali, dato che eccedono di molte volte il capitale sociale. Ma, fra dirigenti e lavoratori, si era creato un legame d'acciaio, la prima causa della strepitosa ascesa del Paese sino alla fine degli anni Ottanta del secolo scorso.

Prima di passare alle conclusioni che porranno in evidenza le particolarità locali e le

diacronie, voglio sottolineare cinque parole chiave:

FIRST MOVER. È chi decide di concretizzare il triplice investimento e si distingue sia dall'inventore, che è colui che, nel chiuso del suo laboratorio, trova un nuovo prodotto, sia dal pioniere che dimostra la possibilità di commercializzazione del prodotto stesso; **CAPACITÀ ORGANIZZATIVE.** Si hanno quando il triplice investimento viene consolidato ed anche rinnovato nel corso del tempo. Le capacità organizzative sono una combinazione di macchine e di

uomini, manager e lavoratori, con la componente umana nettamente più importante di quella fisico-strumentale. I manager, parte di assoluto rilievo delle CO, sono in grado collettivamente di padroneggiare tutte le funzioni aziendali. Attraverso un lungo apprendimento teorico pratico dell'azienda o del settore in cui essa opera, sono la base della risposta alle sfide competitive e dell'innovazione. **SFIDANTI.** Il capitalismo moderno è tutt'altro che esente da concorrenza. È vero che il first mover acquisisce un vantaggio rilevante, ma ci sono diversi esempi che dimostrano come possa essere sfidato e superato. Tuttavia ciò può avvenire solamente in un modo: perseguendo il triplice investimento. C'è solo one best way.

COMPETIZIONE FUNZIONALE E STRATEGICA. Fra grandi imprese non si

compete più sul prezzo, ma attraverso un continuo affinamento delle funzioni. Si cerca di far meglio la produzione, di utilizzare nel modo migliore le risorse umane, di essere aggressivi nel mar-

keting, scaltri e precisi nella finanza. Mentre, strategicamente, ci si ritira da mercati saturati e si va alla conquista di nuovi. **MERGER.** È questa una modalità consueta della crescita ma perché riesca è necessario un imprenditore o un gruppo dirigente di alto livello. Il merger, o fusione come questo termine si traduce in italiano, è di per sé un atto legale. La cosa importante, tuttavia, avviene nel sottostante piano tecnico-organizzativo. Occorre creare una nuova entità aziendale che sia superiore alla somma delle parti costituenti: chiudere gli impianti obsoleti, aprirne di nuovi allo stato dell'arte delle tecnologie, riorganizzare l'intera gerarchia manageriale, eliminare qualsiasi doppione. Sono compiti molto difficili il cui esito ha due giudici implacabili: i costi unitari e le quote di mercato. Se quelli non diminuiscono e queste non aumentano, il risultato per gli investitori e per l'impresa stessa, può essere disastroso.

Vediamo infine come si definiscono le particolarità

locali ed una breve diacronia. Mercati, rapporto Stato-imprese, culture, sono elementi che danno vita alle configurazioni economiche nazionali. Il dinamismo di un mercato o la sua staticità, la regolamentazione della competizione (antitrust) o il favorire la cooperazione contrattuale (cartelli), la capacità di accettare l'universalismo della grande impresa, o il suo rifiuto, e il ritirarsi nella tradizione, tutto ciò ci spiega perché, lo diciamo alla Landes, alcuni sono così bravi nel cogliere le opportunità delle rivoluzioni industriali ed altri no. Certo è che la Storia ci appare l'incontro di due ruote dentate che si muovono in senso inverso, una rappresenta tutte le idiosincrasie locali, l'altra l'oggettività dell'evoluzione tecnologica. Le due ruote devono trovare i giusti incastri perché un paese possa reggere la competizione e vincere la grande partita dell'economia.

In concreto, decisivi sono gli anni che vanno dal 1880 allo scoppio della Prima Guerra Mondiale. Sono gli

anni in cui la straripante Inghilterra dell'Esposizione di Crystal Palace del 1851, viene superata dalla Germania ma, soprattutto, dagli Stati Uniti d'America, dall'inizio del Novecento prima potenza economica mondiale e, sino ad ora, non superati. Il periodo fra le due guerre e il lungo Dopoguerra che arriva fino al 1960, non vede grandi episodi di competitività fra le nazioni. Accadono certo molti fatti di grande interesse, ad esempio il primo instaurarsi di un'economia pianificata. Tuttavia le gerarchie restano immutate. Diverso, invece, è il vasto segmento temporale degli ultimi decenni. La leadership americana viene posta in discussione dal Paese del Sol Levante che, oltre ai gruppi e alla dedizione dei lavoratori cui si è fatto già cenno, può valersi di uno Stato, ovvero di agguerritissime burocrazie dei ministeri economici che sostengono in tutti i modi le maggiori imprese ma, al tempo stesso, le costringono ad affrontare la competizione globale. Sembrerebbe una formula irresistibile ma le condizioni

poste dalla globalizzazione che stiamo oggi vivendo trovano gli Stati Uniti molto più reattivi del Giappone. Il triangolo magico imprese-università-Stato (Pentagono) lascia di molto indietro i rivali nipponici. Ma non è finita. Giganti che avevano dominato la scena mondiale per 2000 anni prima della Rivoluzione Industriale, la Cina e l'India, si risvegliano e scalano posizioni su posizioni. Il futuro nessuno lo conosce e non è certo il mio mestiere. Avrei potuto dirvi di più sulla Terza Rivoluzione Industriale ma ad essa ho già dedicato una serie di lezioni in questa sede. La lezione dalle lezioni è che, forse, lo storico ha bisogno di un certo distacco e, poi, mi avete già sopportato abbastanza. Grazie per la pazienza.



Franco Amatori



Laureato in Scienze politiche presso l'Università di Firenze. Individual Studies Program presso la Harvard Business School. Professore ordinario di Storia economica all'università Bocconi di Milano. È presidente della Fondazione ASSI per la Storia e gli Studi sull'Impresa e past president della European Business History Association. È vicepresidente dell'ICSIM (Istituto per la Cultura e la Storia d'Impresa "Franco Momigliano"). Dirige per l'*Enciclopedia Italiana* il Dizionario Biografico degli imprenditori italiani. È direttore degli *Annali di storia dell'impresa*. È coeditor di "Comparative perspectives in Business History", una serie di volumi della Cambridge University Press. Le sue aree di interesse scientifico sono: Storia dell'età contemporanea, Storia dell'impresa e dell'industria.

Elena Granaglia



Professore ordinario di Scienza delle Finanze presso la Facoltà di Giurisprudenza di Roma3. I suoi interessi scientifici preminenti riguardano la questione della distribuzione delle risorse. I temi di maggiore interesse concernono: teorie della giustizia distributiva e rapporto fra giustizia distributiva e efficienza; giustizia distributiva, efficienza e mercati; giustizia distributiva, efficienza e implicazioni per il disegno delle politiche sociali con particolare riguardo al rapporto pubblico-privato; le politiche contro la povertà e sanitarie.

Michele Grillo



Professore ordinario di Economia Politica presso la Facoltà di Scienze bancarie, finanziarie e assicurative dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Ha insegnato Politica Economica presso la Facoltà di Economia dell'Università di Modena ed Economia Politica presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Firenze. È stato Componente dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, consulente tecnico d'ufficio per il Tribunale Amministrativo Regionale del Lazio e coordinatore del progetto di ricerca "Industria bancaria e concorrenza" presso l'Ente per gli studi monetari, bancari e finanziari "Luigi Einaudi" di Roma. Nella sua produzione scientifica si è occupato in particolare di temi relativi alla teoria dell'oligopolio e alla disciplina della concorrenza e del mercato, alle determinanti della struttura dell'industria bancaria, alla teoria economica dell'organizzazione, all'analisi economica delle istituzioni democratiche.





edizioni
casa della
cultura

viaBorgog^{||}a3
il magazine
della Casa della Cultura

Tutti i numeri
della rivista sono
reperibili sul sito

www.casadellacultura.it

