



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra di Organizzazione aziendale

**L'EVOLUZIONE DELLE FORME ORGANIZZATIVE DAGLI
ANNI '90 AD OGGI: UN'ANALISI EMPIRICA SULLE AZIENDE
MULTINAZIONALI**

RELATORE

Professore Luigi Moschera

CANDIDATO

Pasquale Sansone

Matr. 203041

Anno Accademico 2017/2018

L'EVOLUZIONE DELLE FORME ORGANIZZATIVE DAGLI ANNI '90 AD OGGI: UN'ANALISI EMPIRICA SULLE AZIENDE MULTINAZIONALI

INDICE

CAPITOLO 1 L'ORGANIZZAZIONE: STRATEGIA E STRUTTURA

1.1 Il sistema organizzativo	pag. 1
1.2 La struttura	pag. 3
1.3 La strategia	pag. 11

CAPITOLO 2 EVOLUZIONE STRATEGICA E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

2.1 I modelli organizzativi nella prima rivoluzione industriale	pag. 14
2.2 La seconda rivoluzione industriale e l'allargamento dei confini organizzativi	pag. 22
2.3 Differenze nazionali nei modelli organizzativi	pag. 25
2.4 Le nuove forme organizzative	pag. 30

CAPITOLO 3 DALLA TERZA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE ALL'INDUSTRIA 4.0

3.1 La terza rivoluzione industriale e la new economy	pag. 34
3.2 Ricerca empirica: l'analisi della <i>Fortune Global 500</i> dal 1997 al 2017	pag. 39

INTRODUZIONE

Il presente elaborato ha l'obiettivo di mostrare l'evoluzione organizzativa nel corso del tempo dalle prime forme d'impresa esistenti ad oggi.

Nella prima parte viene analizzata l'organizzazione come struttura fisica. Viene spiegato cos'è un'organizzazione, le motivazioni che si celano dietro la sua nascita, quale struttura può risultare più funzionale a seconda degli obiettivi, tra i tanti modelli esistenti, quali sono le strategie possibili. Si tratta di una panoramica dell'organizzazione dal momento in cui prende forma fino alla sua estinzione.

Nella seconda parte vengono analizzati i cambiamenti all'interno delle strutture organizzative partendo dall'evento considerabile il big bang dell'economia moderna, ossia la prima rivoluzione industriale per arrivare al termine della seconda guerra mondiale. Viene analizzato come le forme organizzative rispondano ed integrino lo sviluppo tecnologico.

Nella terza, ed ultima parte, l'elaborato mostra come le organizzazioni sviluppino successivamente alla seconda guerra mondiale, dalla metà del XX secolo fino ad arrivare ai giorni nostri. Lo sviluppo tecnologico è veloce come mai prima d'ora e l'ambiente economico è altamente flessibile e dinamico. Questa dinamicità viene esaminata attraverso l'analisi empirica della classifica *Global Fortune 500*, stilata dalla rivista americana *Fortune*. Vengono presi come riferimento tre anni differenti: 1997, 2007, 2017, e vengono mostrati i cambiamenti avvenuti nel corso di questi 20 anni secondo due prospettive: una prospettiva settoriale, ossia come sono cambiati i settori, quali si sono sviluppati e quali sono divenuti obsoleti, ed una prospettiva nazionale, ossia quali nazioni sono divenute più competitive a discapito di altre nel panorama economico mondiale.

CAPITOLO 1

L'ORGANIZZAZIONE: STRATEGIA E STRUTTURA

1.1 Introduzione al sistema organizzativo

Richard L. Daft definisce le organizzazioni come “entità sociali guidate da obiettivi progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l’ambiente esterno”¹, ossia come strumenti fondati e progettati per raggiungere scopi specifici tramite l’utilizzo di risorse e l’interazione con l’ambiente esterno. È possibile quindi considerare l’organizzazione come un sistema aperto, ovvero un sistema formato da individui e dalle loro reciproche relazioni, individuando così un ambiente ristretto proprio dell’organizzazione che è possibile definire “interno” che, per sopravvivere, è spinto all’interazione continua con l’ambiente esterno.

Uno dei compiti di maggior importanza, e anche di maggior difficoltà, per i manager è quello di creare valore per tutti gli *stakeholder*² (azionisti, clienti, dipendenti..), cercando di coniugare i diversi interessi, talvolta in conflitto tra loro.

Essi delineano obiettivi specifici e strategie per lo sviluppo dell’organizzazione cercando sempre di operare al massimo dell’efficienza³ e dell’efficacia⁴ al fine di raggiungerli.

Ogni unità organizzativa ha i propri obiettivi operativi, ossia i compiti principali da eseguire. Il raggiungimento di questi contribuisce al raggiungimento del fine generale, comunemente definito missione.

La missione fornisce un’idea generale riguardo l’organizzazione. Imprese guidate da una missione creano molto più valore per gli *stakeholder* e raggiungono risultati migliori di quanto non facciano le imprese guidate esclusivamente da obiettivi finanziari. Una buona missione ispira i dipendenti

¹ CFR. Daft L.R. , “*Organizzazione aziendale*”, Maggioli editore, 2017, pag. 13

² Molteplicità di soggetti portatori di interessi verso l’organizzazione, come, ad esempio, i fornitori. Fiori G. e Tiscini R., “*Economia aziendale*”, Egea, 2014

³ Con il termine “efficienza” si intende il livello di ottimizzazione del rapporto tra risultato dell’attività produttiva e risorse impiegate per il suo raggiungimento. Fiori G. e Tiscini R., “*Economia aziendale*”, Egea, 2014

⁴ Con il termine “efficacia” si indica il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Daft L.R. , “*Organizzazione aziendale*”, Maggioli editore, 2017

ad avere dedizione e passione per il loro lavoro e porta ad un miglioramento dell'ambiente lavorativo, sia internamente per i dipendenti stessi, sia per gli attori esterni che osservano l'organizzazione. I dirigenti prendono decisioni in merito alle strategie coerentemente con la missione organizzativa. Avere una missione significativa e perseguirla con passione rende più semplice per le aziende sopravvivere e aumentare il valore in modo da attrarre nuovi *stakeholder*.

Per i concorrenti può essere semplice copiare un'idea innovativa, un prodotto o servizio nuovo. Risulta molto più difficile imitare un'organizzazione di persone altamente coinvolte⁵. Un esempio di ciò è rappresentato dall'azienda americana *Medtronic*⁶.

Obiettivi, strategie, risultati del passato e ambiente condizionano il management nella scelta della struttura organizzativa e nell'attuazione di una determinata progettazione organizzativa⁷.

⁵ George B., “*The Company’s Mission Is the Message*”, Strategy + Business, 2003.
<https://www.strategy-business.com/article/849025?gko=1b9b5>

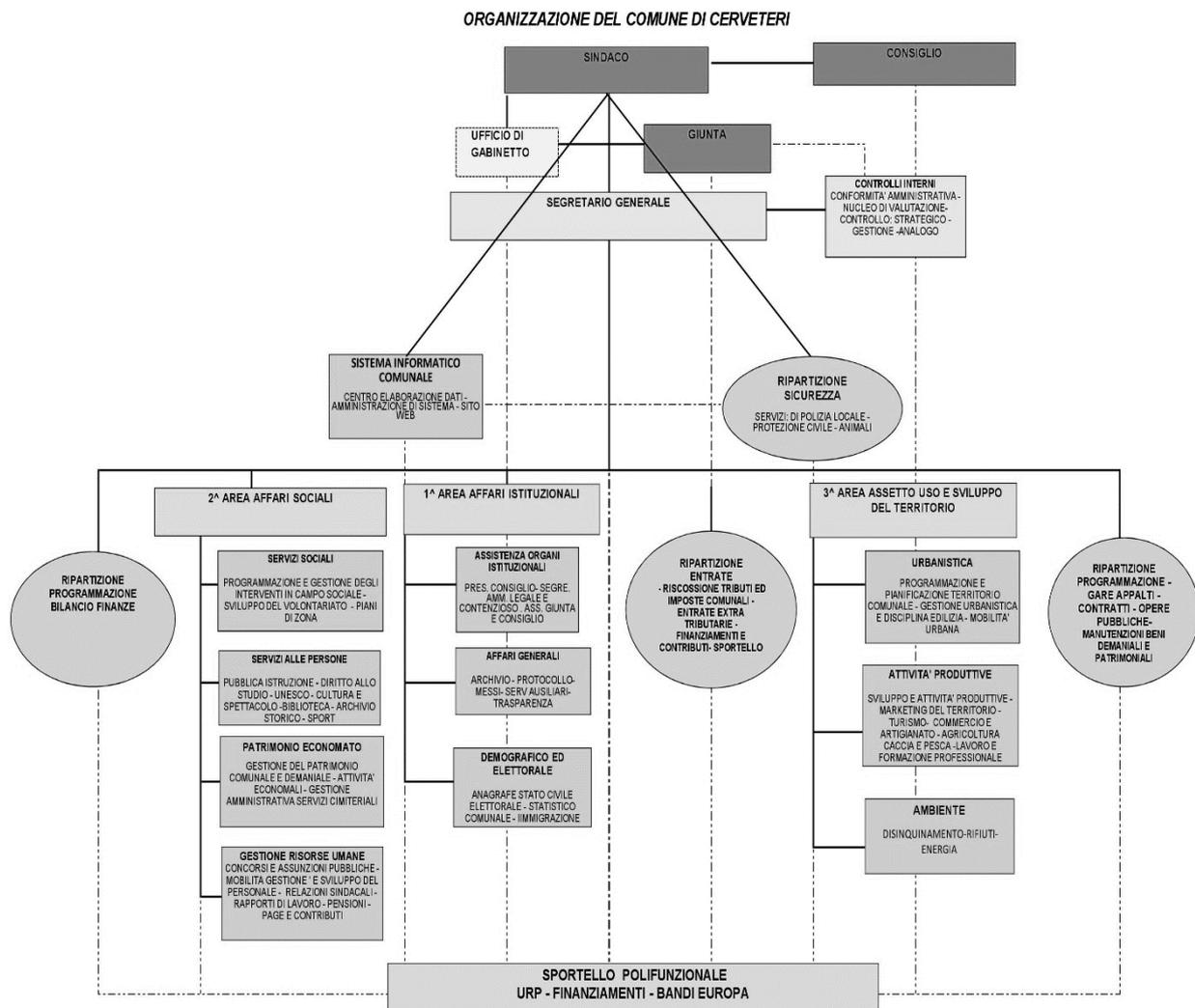
⁶ Nel 1962 fu definita la missione di *Medtronic*: ripristinare le persone alla vita e alla salute. Questa missione ispira i dipendenti ad eseguire il proprio compito con dedizione e passione. Ciò ha portato ad eccellenti risultati per i pazienti, opportunità di carriera per i dipendenti e un forte aumento di valore per gli azionisti di *Medtronic*. Oggi *Medtronic* è leader nel settore delle tecnologie biomediche.
<https://www.strategy-business.com/article/849025?gko=1b9b5>

⁷ “La progettazione organizzativa consiste nell’amministrazione e nell’esecuzione del piano strategico”
CFR. Daft L.R. , “Organizzazione aziendale”, Maggioli editore, 2017, pag. 48.

1.2 La struttura

Una struttura organizzativa è il mezzo con il quale è possibile capire come è strutturata un'organizzazione. L'organigramma⁸ fornisce una rappresentazione della totalità delle unità, degli individui e dei loro rapporti.

Figura 1.1: Organigramma del comune di Cerveteri (RM).



Fonte: https://www.comune.cerveteri.rm.it/comune/uffici-e-servizi/struttura-organizzativa-del-comune-di-cerveteri-delibera-199-2014/organigramma-delibera-199_2014

⁸ Introdotta durante la prima rivoluzione industriale durante lo sviluppo delle ferrovie dalla Western Railroad.

Per comprendere un'organizzazione si devono analizzare le sue dimensioni strutturali⁹, le quali la descrivono dal punto di vista interno e sono necessarie per poter effettuare misurazioni e confronti.

Queste sono:

1. La formalizzazione, ovvero la quantità di documentazione scritta riguardante l'organizzazione ed il modo di agire nel suo nome. Comprende regolamenti, linee guida, altro. Aumenta all'aumentare della complessità;
2. La complessità, che dipende dal numero di diverse unità all'interno dell'organizzazione. Aumenta all'aumentare del loro numero. Ad esempio imprese di grandi dimensioni sono altamente complesse al contrario di piccole imprese familiari. Può essere verticale, orizzontale o spaziale;
3. La gerarchia, la quale descrive la sfera di controllo di ogni figura interna l'organizzazione. Si sviluppa verticalmente assumendo maggior controllo e responsabilità spostandosi dal basso verso l'alto;
4. La specializzazione, la quale dipende dalla suddivisione interna dei compiti. Sussiste una relazione inversa tra specializzazione e area di competenza di un lavoratore. All'aumentare della sua area di competenza la specializzazione diminuisce. Al diminuire della sua area di competenza la specializzazione aumenta.
5. La centralizzazione, che si riferisce al potere decisionale. Se un sistema è altamente centralizzato il potere decisionale spetta a pochi e sono enfatizzati i collegamenti verticali, come può essere all'interno di un'impresa familiare. Al contrario se un sistema è poco centralizzato il potere decisionale è diffuso tra più soggetti. Flessibilità e collegamenti orizzontali assumono notevole rilevanza.

Come affermato in precedenza, le dimensioni strutturali pongono l'attenzione sull'interno, determinando la struttura organizzativa.

⁹ Daft L.R., "Organizzazione aziendale", Maggioli editore, 2017.

I due modelli¹⁰ base, opposti, di struttura sono definiti “modello meccanico” e “modello organico”¹¹.

- Il modello meccanico è tipicamente più rigido del suo avverso. Presenta una struttura altamente centralizzata. Il potere decisionale riguardo regolamenti e istruzioni da eseguire spetta quindi alle figure poste più in alto nei livelli della scala gerarchica. C'è una preferenza verso l'adozione di collegamenti verticali per la trasmissione delle informazioni e per favorire la funzione di controllo. Dall'operatore più in basso nella piramide aziendale, al vertice dell'organizzazione ogni figura deve riportare informazioni e problemi ad un superiore responsabile il quale deve tornare un *feedback*¹². I compiti sono chiaramente definiti e non è ammesso il ricorso al libero arbitrio ad un dipendente per lo svolgimento della propria mansione. Vi è un forte ricorso alla burocrazia e alla formalità con regole e procedure ben definite affinché non sia necessaria una comunicazione continua.
- Il modello organico, contrariamente, prevede una struttura scarsamente centralizzata. Questa scelta di sistema comporta una maggiore flessibilità ed elasticità, inoltre è più informale.

I dipendenti sono dotati di responsabilità più elevate e vengono tenuti maggiormente in considerazione nella presa delle decisioni. Viene incitata una comunicazione diretta e orizzontale, tramite sistemi informativi e ruoli di collegamento, che confluisce in lavoro in gruppo, *task force*¹³ e compiti condivisi. La collaborazione viene considerata un valore

¹⁰ Un modello è una rappresentazione semplificata della realtà. Essi vengono utilizzati per chiarire e giungere ad avere un'idea del funzionamento di un determinato fenomeno. Talvolta la semplificazione può generare una differenza tra modello teorico e realtà.

Caserio C., “*Modelli d'azienda per il supporto decisionale e la generazione della conoscenza*”, Giappichelli editore, 2015.

¹¹ Burns T. e Stalker G.M., “*The management of innovation*”, Tavistock, 1961.

¹² Nel linguaggio tecnico e scientifico il termine indica una retroazione, che designa il processo per cui l'effetto risultante dall'azione di un sistema si riflette sul sistema stesso per variarne o correggerne opportunamente il funzionamento. Il termine si è diffuso anche in altre discipline per designare fenomeni di retroazione.

<http://www.treccani.it>

¹³ Associazione di durata effimera di rappresentati delle diverse unità interessate da uno o più problemi.

Daft L.R., “*Organizzazione aziendale*”, Maggioli editore, 2017, pag. 94-95

Kiechel W., “*The art of the corporate task force*”, Fortune, 1991, pag. 104-105.

Altier W.J., “*Task forces: an effective management tool*”, Management review, 1987, pag. 52-57

rilevante e funzionale per il raggiungimento di risultati, difficilmente raggiungibili singolarmente. Non sono posti confini al lavoratore che tende ad eseguire più compiti e a cambiare continuamente tipologia di ruolo.

Quando la collaborazione ed il coordinamento raggiungono il livello più alto possibile si parla di coordinamento relazionale. In questa fattispecie non è necessaria l'introduzione di sistemi di coordinamento "artificiali"¹⁴ poichè le informazioni e le conoscenze circolano costantemente e con intensità tra unità e personale dell'intera organizzazione. È un livello altamente difficile da raggiungere a causa della dinamica dei rapporti interpersonali. È fondamentale mantenere all'interno dell'organizzazione alti livelli di fiducia reciproca e credibilità.

Da questi due modelli derivano le tipologie di struttura che un'organizzazione può adottare. Le più diffuse sono:

- **Struttura funzionale.** All'interno di un'organizzazione che decide di adottare una struttura funzionale le funzionalità simili sono concentrate insieme. Questo permette un'alta diffusione dell'esperienza, con il conseguente sviluppo dei dipendenti, all'interno della singola unità. Questo comporta, però, anche lo svantaggio che i dipendenti sono maggiormente focalizzati sugli obiettivi della propria unità e non sugli obiettivi generali dell'organizzazione.

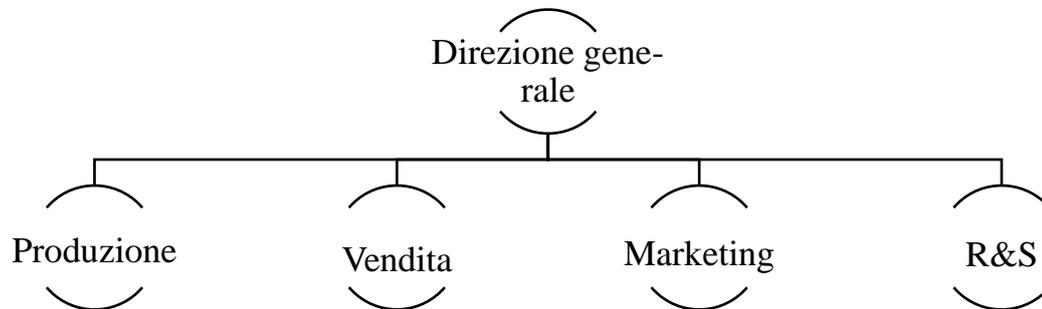
Il potere decisionale è accentrato.

E' maggiormente adatta per organizzazioni che necessitano di alti livelli d'efficienza, data la possibilità di ottenere economie di scala¹⁵ all'interno delle singole funzioni, e che non hanno bisogno di un alto livello di coordinamento orizzontale. Ad esempio non risulta abbastanza efficace in contesti dinamici che necessitano di tempi di risposta brevi e alto livello di coordinamento. Per questo motivo negli ultimi anni, nel contesto moderno caratterizzato da continua innovazione e progresso tecnologico, le organizzazioni cercano di associare a questa struttura dei collegamenti orizzontali.

¹⁴ Sistemi introdotti dall'organizzazione per aumentare il coordinamento come i team o i sistemi informativi.

¹⁵ Diminuzione dei costi medi di produzione in relazione all'aumento della capacità produttiva dovuto alla crescita della dimensione degli impianti.
Fiori G. e Tiscini R., "Economia aziendale", Egea, 2014.

Figura 1.2: Organigramma semplificato di una struttura funzionale.



- Struttura divisionale. Con l'adozione di una struttura divisionale un'organizzazione si articola in diverse divisioni basate sul prodotto finale. Ognuna di esse è responsabile di sé stessa, presenta un proprio budget e una propria pianificazione.

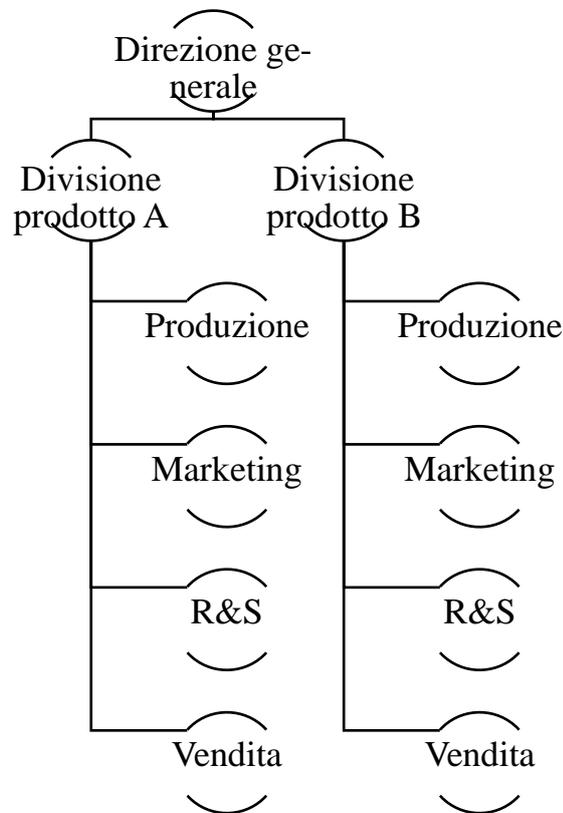
Il potere decisionale è decentrato e delegato alle singole divisioni. Questo la rende estremamente flessibile e maggiormente adatta ad ambienti in continua metamorfosi.

Ogni singola divisione contiene le unità funzionali per la creazione e commercializzazione di un singolo prodotto. Il coordinamento tra unità funzionali all'interno delle divisioni è massimizzato, ma il coordinamento tra divisioni è abbastanza scarso. Inoltre perde il vantaggio delle economie di scala.

È consigliata per le organizzazioni di grandi dimensioni che producono diversi prodotti o che operano in diversi paesi (struttura globale geografica¹⁶). Questo permette all'organizzazione di rispondere alle specifiche esigenze di ogni diversa popolazione. Comporta svantaggi come il poco coordinamento tra le varie divisioni e il focus di ogni divisione sui propri obiettivi anziché sugli obiettivi generali.

¹⁶ Con la struttura globale geografica un'organizzazione stabilisce differenti divisioni autonome indipendenti nelle diverse nazioni in cui opera.
Daft R. L., "Organizzazione aziendale", Maggioli editore, 2017.

Figura 1.3: organigramma semplificato di una struttura divisionale.



- Struttura a matrice. La struttura a matrice può essere considerata un intermezzo tra le due precedenti strutture esaminate. È caratterizzata da elementi della struttura funzionale e da elementi della struttura divisionale. Viene adottata quando lo scambio di risorse tra diverse unità è fondamentale, potendo così far fronte a mancanze all'interno delle varie unità. È adatta ad ambienti caratterizzati costantemente da stati di incertezza data la facilitazione nella rapidità di risposta.

Il focus è simultaneo sia sulla dimensione verticale, sia sulla dimensione orizzontale.

Il rischio di confusione è alto, per questo motivo la struttura risulta molto complessa e difficile da amministrare in modo da non far prevalere un lato su un altro.

Il compito dei manager è quello di giungere ad una combinazione ottimale per l'organizzazione di linee verticali e orizzontali, verificando costantemente le necessità organizzative.

Non esiste un modello superiore all'altro. In alcuni casi è preferibile avere una gerarchia ben definita e un forte potere decisionale accentrato. In altri casi invece è necessario possedere tempestività di risposta, alte qualità collaborative e flessibilità.

Generalmente la scelta dipende dai settori di riferimento nei quali si viene a svolgere l'attività e da come si scelgono di affrontare le continue sfide imposte dall'ambiente.

Con l'avanzare del progresso tecnologico un'organizzazione si trova a dover fronteggiare numerose prove e rispondere a determinate esigenze. Settori nuovi e posizioni lavorative del tutto innovative vengono alla luce ogni anno, così come ogni anno finiscono nel dimenticatoio settori e posizioni lavorative obsolete.

Una delle sfide principali dell'attuale periodo temporale è quella dettata dalla globalizzazione¹⁷, con l'aumentare dell'interdipendenza generale. In virtù di ciò è aumentata la necessità di possedere un punto di vista globale e conoscenze per essere in grado di agire efficacemente in ogni angolo del pianeta. Questo ha comportato un aumento della competitività con la conseguente necessità da parte delle organizzazioni di saper rispondere prontamente agli stimoli forniti da un ambiente in continua evoluzione, per evitare il rischio di rimanere intrappolati nella morsa competitiva.

Per comprendere appieno un'organizzazione è necessario osservare anche i fattori contingenti affinché si possa tracciare un'analisi completa.

Essi analizzano l'esterno e sono:

1. La dimensione, misurata genericamente dal numero di dipendenti.
2. La tecnologia, ovvero i mezzi e tecniche produttive adoperati per trasformare le risorse iniziali in prodotti, o servizi, da fornire agli acquirenti.
3. L'ambiente, ossia tutto ciò che va oltre i limiti fisici dell'organizzazione. Esse sono influenzate dall'ambiente in cui si trovano, al quale si adattano, e che, a loro volta, influenzano con la loro attività. L'ambiente si trova in un processo di continua trasformazione.
4. Gli obiettivi e le strategie. Gli obiettivi consistono nei diversi scopi che un'organizzazione si prefissa di raggiungere. Spesso sono simili per organizzazioni operanti in un medesimo settore. Una strategia è il programma mediante il quale si prova a raggiungere un determinato obiettivo.

¹⁷ Nel linguaggio generale si intende l'assunzione o considerazione di una serie di elementi nella loro totalità. Nel linguaggio dell'economia si intende il fenomeno di unificazione dei mercati a livello mondiale, facilitato dalla diffusione delle innovazioni tecnologiche che hanno spinto verso modelli di consumo e di produzione più uniformi.
<http://www.treccani.it>

5. La cultura, che consiste nell'insieme dei valori e delle conoscenze di un'organizzazione.

Le organizzazioni si differenziano, quindi, per molteplici aspetti, sia interni che esterni.

E' necessario menzionare, data la sua importanza, la distinzione tra organizzazioni *profit* e organizzazioni *non profit*. Meno diffuse sono quest'ultime, caratterizzate dall'assenza di uno scopo di lucro. Da qui la denominazione "*non profit*". L'interesse non è rivolto all'ottenimento di un profitto ma, piuttosto, a provocare un impatto sociale fortemente significativo. Questa differenza di obiettivi si riflette nella struttura e nella vita stessa dell'organizzazione. Le organizzazioni *non profit* infatti non ottengono ricchezza dalla vendita di un bene o un servizio a chi ne beneficia e i manager devono operare in modo ricevere e tenere costante un flusso di fondi, genericamente ottenuti tramite donazioni pubbliche e private. Alcuni esempi, tra le più grandi, sono *Save the Children* e *Greenpeace*.

Le *profit* sono più diffuse e caratterizzate dall'obiettivo finale di acquisizione di un profitto. Dopo un apporto iniziale di capitale da parte dei fondatori, l'organizzazione, definita anche impresa o azienda, si mantiene in vita grazie ai ricavi ottenuti dall'attività economica esercitata.

1.3 La Strategia

Una strategia è il piano attuato mediante il quale un'organizzazione cerca di raggiungere i propri obiettivi¹⁸.

Uno dei compiti cruciali dei manager è quello di adottare strategie che siano conformi e che valorizzino le risorse organizzative.

Secondo M. Porter le strategie vanno individuate attraverso tre diverse tipologie principali¹⁹:

- Strategie basate sulla differenziazione. Con questa tipologia di strategia il mezzo di un'organizzazione per conseguire i propri obiettivi è quello di differenziare dalla concorrenza, con la seguente riduzione di essa²⁰, il proprio prodotto o servizio.

E' caratterizzata da un'alta dinamicità. L'ambiente cerca di stimolare una propensione all'innovazione e di favorire la comunicazione, la cooperazione ed il coordinamento orizzontale. I dipendenti vengono incitati ad assumersi responsabilità.

Il modello di struttura più coerente con gli obiettivi di questa strategia è il modello organico.

Comporta investimenti importanti in ricerca e marketing. Per questo motivo è adatta a clienti con funzione di domanda anelastica rispetto al prezzo²¹.

Le imprese che adottano questa strategia vengono definite anche esploratrici²².

Un mercato caratterizzato da prodotti altamente differenziati è il mercato dei beni di lusso.

¹⁸ Porter M., "What is a strategy?", Harvard business review, 1996.

¹⁹ Porter M., "Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors", Free Press, 1980.
Porter M., "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance", Free Press, 1985.

²⁰ Differenziando un prodotto da quello di un competitor la concorrenza potrebbe diminuire data l'insostituibilità dei prodotti.

²¹ "L'elasticità della domanda al prezzo è la variazione percentuale della quantità domandata determinata dalla variazione del prezzo di un punto percentuale. Dipende dal rapporto tra le variazioni relative, o percentuali, della quantità e del prezzo. Quando la variazione del prezzo di un punto percentuale determina una variazione della quantità domandata maggiore di un punto percentuale la curva di domanda è elastica. Quando la variazione del prezzo di un punto percentuale determina una variazione della quantità domandata minore di un punto percentuale la curva di domanda è anelastica. Quando la variazione del prezzo di un punto percentuale determina una variazione della quantità domandata esattamente di un punto percentuale la curva di domanda ha elasticità unitaria."

Besanko D. & Braeutigam R., "Microeconomia", McGraw-Hill, 2016, pag. 30-32

²² Miles R. & Snow C., "Organizational strategy, structure and process", McGraw-Hill, 1978.

- Strategie basate sulla leadership di costo. La caratteristica principale è quella della stabilità. Utilizzando questa alternativa gli sforzi organizzativi mirano all'abbassamento dei costi della produzione rispetto ai concorrenti, ottenibili, ad esempio, tramite l'utilizzo di economie di scala. Affinchè questo sia possibile la produzione dev'essere caratterizzata dalla massima efficienza possibile.

Una struttura ispirata al modello meccanico, con processi standard e routinari, e un alto livello di controllo, risulta più funzionale per l'applicazione di questa strategia.

Le organizzazioni possono adottare prezzi minori rispetto ai concorrenti allargando così la propria quota di mercato o, in alternativa, trarre maggior profitto dalla differenza tra ricavi e costi minimi.

Le imprese che individuano questa strategia come quella da seguire vengono indicate come difensive²³.

- Strategie basate sulla focalizzazione. Questa strategia si basa sull'individuazione di un'area ristretta di competizione all'interno di un settore. Successivamente si identifica un segmento, o un gruppo di segmenti, e si focalizza la strategia per operare esclusivamente a favore di esso. L'obiettivo, operando in ambienti ristretti, è quello di arrivare ad acquisire un vantaggio competitivo.

La strategia della focalizzazione si divide in: focalizzazione sui costi, dove un'impresa persegue un vantaggio di costo, e focalizzazione sulla differenziazione, in cui un'impresa ricerca la differenziazione nel segmento scelto.

Nella progettazione di una strategia i manager devono tenere conto di due fattori rilevanti come il vantaggio competitivo e le competenze distintive.

- Un vantaggio competitivo è un fattore che permette ad un'organizzazione di possedere un vantaggio nei confronti dei suoi competitor. Questo può derivare da una determinata capacità di servire i propri clienti o da una specifica modalità di produzione utilizzata.

²³ Miles R. & Snow C., *“Organizational strategy, structure and process”*, McGraw-Hill, 1978.

- Una competenza distintiva è una competenza posseduta da un'organizzazione che la distacca dai suoi concorrenti²⁴.

²⁴ Un esempio è rappresentato dal design dei prodotti *Apple*.

CAPITOLO 2

EVOLUZIONE STRATEGICA E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

2.1 I modelli organizzativi nella prima rivoluzione industriale

Nei secoli che precedono la rivoluzione industriale esistevano complessi di grandi dimensioni, definiti “manifatture”, con lavoratori concentrati in uno stesso luogo fisico ed in numero rilevante. Molte volte questo era dovuto alla natura del lavoro. Era difficile, se non impossibile, lavorare separatamente. Esempi possono essere l’attività mineraria, le costruzioni navali o le costruzioni edili. In numerosi casi queste organizzazioni godevano di vantaggi dovuti dall’interesse riposto da governi o monarchie, ad esempio, per perseguire determinati obiettivi²⁵.

Era però più un’eccezione e non la regola. Nella maggior parte dei casi solamente una piccola parte dei lavoratori eseguiva le proprie mansioni all’interno di un impianto, la restante parte eseguiva i propri compiti attraverso la forma più comune di lavoro nella società pre-industriale, ossia il lavoro a domicilio²⁶.

Le classi sociali erano caratterizzate da forti squilibri di reddito dovuti ad una società prevalentemente rigida e gerarchica, il settore preponderante era quello primario. L’economia era, quindi, dipendente dalle fluttuazioni che lo coinvolgevano²⁷.

Nei tre secoli precedenti la rivoluzione industriale il contesto iniziò lentamente ad evolversi con l’introduzione di varie innovazioni nel settore, e la cosiddetta rivoluzione agraria.²⁸

Questo scenario influenzava anche le forme organizzative presenti. Nelle campagne si poteva trovare manodopera a basso costo. Per i contadini trovare un impiego in forme organizzative era

²⁵ Un esempio è la *Saint Gobain*, fondata in Francia nel 1665, finanziata in parte dallo stato e con l’obiettivo di ridurre le importazioni di vetro da Venezia.

²⁶ Ad esempio l’impianto di lavorazione della lana di Linz (Austria) contava 26000 lavoratori, di cui 25 000 circa da domicilio, i filatori, e solo la restante parte, i tessitori, nell’impianto.

²⁷ Condizioni climatiche avverse, guerre e malnutrizione costituivano fattori rilevanti nell’indirizzamento delle fluttuazioni economiche.

²⁸ La rivoluzione agraria consiste in una profonda trasformazione dell’agricoltura. Gli effetti economici più rilevanti della rivoluzione agraria sono la diminuzione della popolazione attiva occupata in agricoltura e il contemporaneo aumento della produzione.

un'alternativa all'emigrazione e una soluzione per avere un reddito extra. Gli imprenditori erano così portati ad uscire dalle città e trasferire alcune fasi della produzione in zone rurali. È nato così il *putting-out system*²⁹, che si è sviluppato grazie al vantaggio di flessibilità che presentava.

Un ruolo di primo piano lo aveva anche l'artigianato. In questo campo erano richiesti lavoratori specializzati dato l'utilizzo di tecniche di produzione maggiormente avanzate rispetto alla produzione rurale e manifatturiera.

L'organizzazione era piramidale e caratterizzata da una gerarchia rigida. La figura principale era quella del maestro, ossia il proprietario di bottega, gestore e supervisore dell'intero processo produttivo. Egli esercitava un controllo maggiore rispetto al *putting-out system*.

Al di sotto del maestro c'erano gli apprendisti, figure tendenzialmente di età giovane. Tra la figura del maestro e quella dell'apprendista si instaurava una relazione di "dare e avere", ovvero il maestro si serviva del lavoro degli apprendisti per la produzione mentre gli apprendisti, oltre a ricevere una retribuzione a cottimo³⁰, venivano formati e istruiti alla professione secondo un approccio generalista, in virtù di divenire un giorno maestri a loro volta e dare il via ad una attività in proprio.

Ogni unità era parte di una rete più ampia che andava a collegare attività simili. La rete veniva chiamata "corporazione" e si basava su una regolamentazione definita e inflessibile in cui venivano definiti gli standard produttivi, ad esempio qualità e quantità, prezzo delle merci, e altre direttive di carattere differente come ad esempio la gestione dei conflitti tra membri o direttive sulla formazione degli apprendisti. Una delle caratteristiche era quella di mantenere un'offerta rigida.

Per entrare a far parte della corporazione bisognava affrontare un lungo processo di selezione ma per chi riusciva a superare questo processo si aprivano condizioni lavorative difficilmente reperibili altrove nella società del tempo in termini di stabilità. Stabilità che comportava anche svantaggi.

Il sistema era fortemente conservatore e l'innovazione tecnologica non veniva favorita.

Le dimensioni dipendevano dalla posizione geografica che, a sua volta, dipendeva dalla vicinanza con materie prime e fonti d'energia, in modo tale da ridurre al minimo i costi. Nella maggior parte dei casi le unità produttive si trovavano all'interno dei villaggi o delle città, più difficilmente in aree rurali. Dove la domanda era più elevata, ad esempio all'interno delle grandi città, le unità potevano raggiungere anche dimensioni notevoli e complessità organizzativa più elevata.

²⁹ Sistema decentrato in cui la materia prima o semilavorata è spostata o "portata fuori" fino all'abitazione stessa dei lavoratori, che viene a costituire un luogo di produzione, situato nei villaggi rurali. Il mercante-imprenditore coordina dalla città la produzione rifornendo i lavoratori di materia prima e ritirando il prodotto finito, che provvede poi a vendere.

³⁰ La retribuzione a cottimo è prevista per quelle attività in cui il lavoratore è vincolato all'osservanza di un ritmo produttivo o quando la valutazione della sua prestazione è fatta in base al risultato della misurazione dei tempi di lavorazione.

Con la prima rivoluzione industriale la società è andata incontro ad uno dei più grandi cambiamenti nel mondo economico. Il traino della rivoluzione è stata l'Europa con in testa la Gran Bretagna. La vera rivoluzione di questa evoluzione economica risiedeva nel fatto che il baricentro economico delle nazioni si è andato a spostare dal classico settore primario al nuovo settore secondario in ascesa. Era la nuova industria a trainare il cambiamento, dapprima nei paesi britannici, successivamente, con leggero ritardo di paese in paese, in tutta Europa. Alla fine del XIX secolo la percentuale di lavoratori impiegati nel settore primario era inferiore al 50% nei principali paesi europei.

Figura 2.1: Distribuzione forza lavoro per settori nei paesi sviluppati

Anno	Popolazione attiva (mln)	Distribuzione per settori (%)		
		Agricoltura	Industria	Servizi
1750	53	76	13	11
1800	56	74	16	11
1850	155	40	32	28
1913	210	23	37	40
1950	287	10	38	52
1970	374	5	29	66
1990				

Fonte: elaborazione di Franco Amatori e Andrea Colli, *“Storia d’impresa, complessità e comparazioni”*, Mondadori, 2011, basata su dati di Paul Bairoch, *“Victories et deboires: histoire économique et sociale du monde du XVIIe siècle à nos jours”*, Gallimard, Paris, 1997.

Un importante ruolo nel procedimento verso l’industrializzazione lo hanno assunto le innovazioni, di prodotto e organizzative. Una delle più importanti può essere individuata nella creazione e diffusione della macchina a vapore che, come mai prima nella storia, permetteva all’industria di avere abbondanti quantità di energia a costi contenuti.

Importanti innovazioni sono state apportate anche in campo tessile, nella lavorazione di ferro e acciaio e nell’estrazione di carbone.

Il risultato è stato il notevole miglioramento di produttività ed efficienza, accompagnato parallelamente da un miglioramento qualitativo.

La “corsa all’innovazione” fu resa possibile grazie ad un sistema di protezione legale delle idee che incentivava gli inventori alla ricerca dell’invenzione applicabile in contesti industriali con il fine del profitto economico.

La figura dell’imprenditore risulta fondamentale all’interno di questo profondo processo di trasformazione.

I primi imprenditori erano artigiani e antichi maestri che riuscirono ad ampliare il raggio delle loro attività, allargando di pari passo il confine del loro lavoro, dalla piccola bottega a forme organizzative di dimensioni maggiori.

Nella nuova classe imprenditoriale rientravano anche vecchi commercianti e mercanti tramite l’integrazione di varie fasi del processo produttivo con l’obiettivo di esercitare un controllo maggiore. Una grande novità fu che anche esponenti di classi sociali più abbienti, storicamente avverse al rischio d’impresa, iniziarono a vedere di buon occhio queste nuove occasioni di investimento della ricchezza.

Investimenti importanti venivano effettuati anche nei campi della ricerca e della sperimentazione al fine di ottenere e trasformare invenzioni in innovazioni importanti per l’economia³¹.

Questo accrescimento dimensionale costituiva una sfida nuova e per gli imprenditori. Va tuttavia sottolineato come il cambiamento è da considerarsi importante in relazione al contesto in cui ci troviamo. Le nuove organizzazioni erano sì innovative per dimensioni maggiori, nuove tecnologie e divisione del lavoro ma non si avvicinavano alle grandi organizzazioni che si svilupperanno nel ventesimo secolo.

Il finanziamento poteva costituire un problema e una barriera difficilmente valicabile per l’avvio dell’attività economica. Nella maggior parte dei casi le finanze venivano fornite dall’imprenditore in prima persona, tramite patrimoni personali o tramite risorse familiari, quali potevano essere proprietà fondiari. In casi minori investitori in ottime relazioni con l’imprenditore fornivano il capitale intero, o parte di esso, per dare inizio all’attività. Questo permetteva che la proprietà ed il controllo delle organizzazioni rimanessero completamente nelle mani del proprietario il quale era il punto di riferimento dell’intera organizzazione e possedeva il potere di prendere ogni decisione in piena autonomia.

³¹ Un esempio è rappresentato dal lavoro di James Watt sullo sviluppo del motore a vapore.

Si andava a delineare così una forma organizzativa di lavoro completamente diversa dalle unità viste in passato. Nasce la fabbrica, a conduzione familiare, che dapprima coesisterà con le antiche manifatture e piccole unità di produzione e che, successivamente, rimarrà la forma organizzativa più adottata, dopo un processo transitorio di un secolo circa, tra il XVIII e il XIX.

All'interno delle nuove fabbriche venivano prodotti beni in ingenti quantità, destinati alla vendita sui mercati.

La gerarchia e i ruoli erano ben definiti. Un'importante novità era la specializzazione dei compiti lavorativi. Ogni lavoratore aveva una serie di compiti definiti che doveva rispettare all'interno di un processo produttivo, azioni ripetitive che contribuivano al prodotto finale.

A tutto ciò si accompagnava la specializzazione delle macchine, mezzi più sofisticati degli antichi attrezzi utilizzati per le produzioni. Esse richiedevano investimenti importanti, manodopera specializzata, in quanto non facili da utilizzare, e ingenti quantità di energia per il funzionamento. La nuova fabbrica riuniva una gran quantità di lavoratori in uno stesso spazio fisico, tendenzialmente uno stabilimento posizionato geograficamente vicino una grande fonte di energia³², utilizzata per il funzionamento di tutti i macchinari dediti alla produzione. Questo accentramento geografico accentuava il controllo ed una migliore gestione da parte degli imprenditori ed il seguente "sfruttamento efficace"³³.

La nuova organizzazione risolveva molti problemi ma ne creava di nuovi, come il mantenimento dei macchinari e la gestione e trasmissione delle informazioni in un sistema più complesso rispetto a quelli del passato.

Nelle fabbriche bisognava trovare inoltre la corretta disposizione di macchinari e lavoratori che garantiva la maggior efficienza possibile.

Per di più il lavoratore non era più proprietario dei mezzi di produzione, come in passato, ma semplicemente un utilizzatore di mezzi forniti da terzi (dall'imprenditore) con l'obiettivo di ottenere un output conclusivo. Questa ragione insieme ad altre, come il già menzionato bisogno di specializzazione e il cambiamento di abitudini nel soggetto precedentemente artigiano o contadino, creavano una necessità di formazione e disciplina dei lavoratori. All'interno della fabbrica si trasmettevano ora importanti conoscenze, associate alle nuove tecnologie e all'uso efficiente dei macchinari. La manodopera doveva abituarsi ai nuovi ritmi lavorativi e a tecnologie avanzate.

³² La macchina a vapore era la nuova fonte d'energia, la più comune per le fabbriche del tempo. Ma in alcuni casi venivano utilizzate altre fonti d'energia come i mulini ad acqua.

³³ Principale esponente di questa linea di pensiero era Karl Marx. "*Il capitale*" la sua opera maggiore.

Il cambiamento riguardava anche un fenomeno migratorio. Numerosi lavoratori si riversavano dalle campagne e dalle città alle zone in cui sorgevano le fabbriche. Dapprima alcuni imprenditori istituirono dei dormitori, successivamente nacquero i primi villaggi “industriali”³⁴.

Uno dei settori che subì un rapido sviluppo durante la rivoluzione industriale fu il settore delle ferrovie. Esse ebbero un ruolo di primo piano nella nascita della grande impresa. Nacquero e si diffusero in Europa, in Gran Bretagna e Germania troviamo le reti più numerose, ma è negli Stati Uniti che troviamo la maggior crescita ferroviaria durante la rivoluzione industriale.

Le compagnie ferroviarie si trovarono a dover gestire questo forte sviluppo caratterizzato da assunzioni continue e da somme ingenti ricevute in qualità di investimenti. Si venne a creare quello che fu definito “modello americano”, ossia una nuova forma di gestione caratterizzata da divisione del lavoro e numerosi amministratori che non possedevano quote delle compagnie.

Iniziava a delinearsi una piccola separazione tra proprietà e controllo, novità assoluta, un’idea lontana dalla vecchia visione di padrone unico.

I manager venivano assunti con il compito di organizzare il lavoro. Il coordinamento diventava un obiettivo da perseguire con la massima efficienza date le aspettative in termini di velocità e regolarità delle imprese che si affidavano alle ferrovie per il trasporto delle merci.

Le diverse unità erano dislocate sul territorio, indipendenti le une dalle altre e con propria responsabilità operativa. I dirigenti venivano divisi in line e staff³⁵. I primi seguivano una gerarchia verticale, si assumevano la responsabilità operativa ed erano responsabili delle decisioni strategiche. Inoltre si occupavano del movimento dei treni e dei passeggeri. I secondi avevano il compito di formare e sorvegliare le politiche delle unità e fissavano gli standard. Il general manager d’unità riportava le informazioni al centro direzionale il cui compito era garantire il coordinamento.

Queste compagnie furono le prime a stabilire salari fissi, percorsi di carriera precisi e prime forme assicurative e previdenziali

Quando le imprese di altri settori iniziarono a crescere e ad aumentare di complessità avevano il modello delle imprese ferroviarie a cui ispirarsi.

³⁴ Sono esempi Saltaire, villaggio nel West Yorkshire, fondato dall’industriale Tituts Salt e Crespi d’Adda, in Lombardia, sorto vicino al cotonificio della famiglia Crespi.

³⁵ Sistema introdotto dalla *Pennsylvania Railroad* nel 1880.

Molti manager, dopo aver iniziato un percorso all'interno di una compagnia ferroviaria, decidevano di lasciare per altre imprese o per fondare un business proprio portandosi dietro un bagaglio di conoscenze apprese nell'esperienza ferroviaria³⁶.

Lo sviluppo delle infrastrutture fu una rivoluzione per il trasporto delle merci che potevano viaggiare per lunghissime distanze con tempi e costi notevolmente ridotti rispetto ai mezzi di trasporto del passato, come ad esempio i battelli. I mercati passarono da una sfera regionale ad una sfera nazionale, pertanto le imprese avevano tutto l'interesse nell'aumentare la produzione e ciò spinse le imprese ad accrescere le loro dimensioni. Stati Uniti, Gran Bretagna e Germania erano le nazioni che più crebbero in questo periodo prospero andando a coprire più del 50% della produzione mondiale.

Il nuovo sistema di infrastrutture, affiancato da una serie di nuove innovazioni in campo industriale, portò ad un periodo storico comunemente definito "seconda rivoluzione industriale".

³⁶ Fu il caso di Andrew Carnegie. Dopo aver maturato un'esperienza lavorativa all'interno della *Pennsylvania Road* lasciò e fondò una sua impresa nel settore dell'acciaio, la *Carnegie Steel Company*, diventando uno degli uomini più ricchi del suo tempo.

2.2 La seconda rivoluzione industriale e l'allargamento dei confini organizzativi

I fattori che distinguono sostanzialmente la seconda rivoluzione industriale dalla prima sono il volume maggiore delle produzioni e le innovazioni tecnologiche. Gli imprenditori che sono riusciti ad adattare le nuove tecnologie ai propri impianti di produzione riuscirono a far abbassare notevolmente il livello dei costi raggiungendo rilevanti economie di scala. Ciò ha comportato la diffusione della grande impresa come mai prima nella storia.

La quantità dell'investimento necessario era più pesante rispetto al passato. L'abbattimento dei costi all'aumentare della produzione stimolava gli imprenditori a cercare di disegnare il miglior *layout*³⁷ possibile per l'uso dei macchinari ed il perfezionamento massimo possibile degli stessi. Le nuove imprese si spostavano in stabilimenti di dimensioni sempre maggiori con l'assunzione di nuovi dipendenti e l'acquisizione di nuove macchine sempre più evolute.

Per ottenere la riduzione dei costi era necessario mantenere un flusso alto e costante di produzione all'interno degli stabilimenti. L'obiettivo era quello di raggiungere il livello massimo di produzione possibile.

Si sviluppò così la filosofia del taylorismo³⁸ e dell'organizzazione scientifica del lavoro mirata all'eliminazione degli sprechi, grazie alle intuizioni di un ingegnere di Filadelfia, Frederick Taylor. Taylor, riprendendo l'esempio teorizzato da Adam Smith sulla fabbricazione di uno spillo, ha teorizzato l'organizzazione scientifica del lavoro, ovvero la suddivisione di un'intera operazione più o meno complessa, in passato svolta da un unico operatore, in tante piccole operazioni rese il più semplice possibile, ognuna delle quali assegnata ad un lavoratore immobile nei confini della propria postazione. Egli era fortemente convinto che, se ben organizzato, il lavoro fosse destinato a smettere di essere una sofferenza per l'individuo. Il suo obiettivo era quello di scaricare la sofferenza umana su macchine appositamente progettate con il fine di aumentare la produttività³⁹.

Nacque così la catena di montaggio: non era il lavoratore ma bensì il prodotto a muoversi, scorrendo al di sopra di un nastro trasportatore, dalla sua fase iniziale sino alla conclusione. Precedentemente la fase di assegnazione delle postazioni veniva condotta un'analisi per capire quali fossero

³⁷Con il termine "*layout*" si intende la disposizione ottimale di macchinari e lavoratori all'interno di uno spazio fisico.

<http://www.treccani.it>

³⁸ Taylor F. W., "*The Principles of Scientific Management*", Harper & Brothers, 1911.

³⁹ De Masi D., "Il cronometro e le rose", introduzione di "L'organizzazione scientifica del lavoro", Etas, 2004.

i tempi ideali per il compimento di ogni operazione al fine di ottimizzare al massimo i tempi di produzione. Il compito di controllare tutto il processo produttivo ed il rispetto dei tempi era assegnato a dei supervisori tecnici. Erano inoltre presenti delle figure “jolly” pronte a subentrare in caso un lavoratore avesse dovuto assentarsi per qualsiasi necessità, in modo da non dover interrompere l'intero processo.

La catena di montaggio ha razionalizzato l'intero processo produttivo: “L'attesa fatalistica degli eventi è stata sostituita dalla programmazione, le decisioni basate sull'esperienza sono state perfezionate con le tecniche di simulazione, le strategie orientate al prodotto sono state integrate con le strategie orientate al mercato”⁴⁰.

Il processo si è rivelato adattabile maggiormente a beni standardizzati. Henry Ford rappresenta l'imprenditore simbolo della catena di montaggio adottata con l'uso del nastro trasportatore. Ne trasse benefici in termini di tempi di produzione e di costi. La maggior parte delle compagnie industriali dell'epoca imitarono questo metodo, definito “fordismo”, di cui la *Ford Model T* divenne prodotto simbolo. Citando Ford “Ogni cliente può ottenere un'auto colorata di qualunque colore desideri, purché sia nero”⁴¹. Questa citazione permette di capire la scarsa flessibilità e delicatezza del sistema, dove ogni ingranaggio era costretto a rispettare i tempi prestabiliti affinché la produzione totale non incorresse in ostacoli e potesse così raggiungere gli alti picchi d'efficienza prefissati.

Dopo Ford altre imprese seguirono il suo esempio e in pochi anni la catena di montaggio divenne il sistema più comune, soprattutto in America, comportando un drastico aumento nel ritmo del lavoro.

Non tutti i settori crebbero allo stesso modo. Il cambiamento fu notevole in quei settori che riuscirono meglio ad adattarsi e sfruttare i nuovi processi produttivi, dove nacquero i primi oligopoli, come ad esempio nel settore petrolifero.

Tutto ciò non sarebbe stato possibile se non ci fosse stato un continuo sviluppo delle infrastrutture, principalmente nei campi di trasporto e comunicazione.

Con l'aumentare della quantità prodotta ci si rese conto di dover intervenire, per non subire perdite dovute a rallentamenti, sul sistema di distribuzione. Le imprese avevano maggior interesse nello

⁴⁰ Cfr. De Masi D., “*Il cronometro e le rose*”, introduzione di “*L'organizzazione scientifica del lavoro*”, Etas, 2004, pag. XIII

⁴¹ Ford H., “*My life and work*”, Garden City, N.Y., Doubleday, Page & company, 1922, pag. 71-72.

sviluppo di nuovi sistemi distributivi e di *marketing*⁴² data la difficoltà, rispetto al passato, dei classici canali di intermediazione di distribuire prodotti diversi, sempre più numerosi e differenziati di diversi produttori.

Le imprese iniziarono ad adottare due principali alternative. La prima fu l'utilizzo di agenti con formazione minima e retribuzione in parte fissa, incentivati da un supplemento salariale aggiuntivo. Questa scelta presentava dei limiti, come le scarse competenze degli agenti in tema di manutenzione di prodotti che, spesso, richiedevano conoscenze specializzate. La seconda, più efficace, fu l'apertura di negozi nelle grandi aree urbane, maggiormente popolate, a gestione diretta con dimostrazioni di utilizzo dei prodotti⁴³. Si instauravano così anche relazioni con i consumatori utili per ricevere informazioni riguardo l'apprezzamento dei propri prodotti.

Anche la fornitura doveva mantenere il passo con la produzione e la distribuzione. Al fine di ciò le imprese iniziarono ad internalizzare anche i processi di approvvigionamento necessitando di stabilità nei flussi.

L'incremento dei consumi di massa ha comportato nuove trasformazioni nel commercio. Le imprese iniziarono ad utilizzare campagne pubblicitarie tramite i moderni sistemi di comunicazione, come la radio, con l'obiettivo di mettere in evidenza i propri prodotti e attrarre clientela a discapito dei concorrenti. Dapprima si trattava di pubblicità generali. Con il tempo iniziarono le prime ricerche di mercato e si svilupparono le prime pubblicità mirate a determinati gruppi di consumatori. Il *marketing*, specialmente dopo la guerra, è diventato sempre più una funzione cruciale all'interno di un meccanismo organizzativo delicato come quello delle imprese.

Da questo continuo sviluppo a monte e a valle hanno preso vita nuove posizioni lavorative. I negozi necessitavano di dipendenti in grado di mostrare il corretto utilizzo dei prodotti, di personale intento ad occuparsi dei pagamenti, delle relazioni con i clienti e del prendere nota di tutti gli ordini.

Per quanto riguarda la logistica le imprese si dotarono di uffici centralizzati che si occupavano di coordinare e soddisfare le diverse richieste, materiali e temporali, delle unità produttive e di gestire le relazioni con i fornitori di materie prime. Si andò verso l'integrazione massima possibile dei processi con l'obiettivo di dipendere il meno possibile da fattori esterni.

⁴² “Il marketing consiste nell'insieme dei processi, coerenti e coordinati, finalizzato a produrre scambi e relazioni fra individui e organizzazioni con una finalità duplice: creare valore economico e sociale per l'offerta, trasferire valore funzionale, simbolico, emozionale o esperienziale alla domanda.”

Kotler P., Keller K., Ancarani F. e Costabile M., “*Marketing management*”, Pearson, 2017, pag. 7.

⁴³ Una delle prime imprese ad attivarsi nella creazione di una rete di negozi a gestione diretta fu la *Singer*. Ciò ha contribuito a rendere il marchio leader nel settore delle macchine per cucire.

All'interno delle organizzazioni ad una crescita dimensionale si aggiunse un aumento della complessità.

Il bisogno avvertito era quello di una corretta gestione per raggiungere la massima efficienza. Le organizzazioni necessitavano di persone correttamente formate e con buone capacità di controllo e coordinamento. La differenza con le figure del passato, il manager della prima rivoluzione industriale, sussisteva principalmente nella mole di informazioni e personale da gestire. Il nuovo manager si trovava ora all'interno di una linea manageriale estesa ed era responsabile del controllo di uno o più dipartimenti.

Il coordinamento tra i vari dipartimenti (produzione, vendita, finanza, ecc.) quindi assumeva un ruolo fondamentale. Il nucleo decisionale era formato dai dirigenti dei principali dipartimenti.

2.3 Differenze nazionali nei modelli organizzativi

Non tutte le aree mondiali sono però cresciute alla stessa velocità. Stati Uniti ed Europa (specialmente la parte occidentale) erano “*firstmover*”⁴⁴ anche se la crescita avvenne diversamente a causa delle diversità negli interventi statali, della composizione dei mercati interni e della rilevanza delle esportazioni.

In questo periodo inizia a delinarsi la differenza tra l’impresa americana e l’impresa europea.

La prima importante differenza da sottolineare è a livello numerico. La grande organizzazione americana presentava ampi numeri in termini di dimensioni, forza lavoro impiegata e investimenti. Numeri che troviamo in misura più ridotta all’interno delle imprese europee.

La seconda importante differenza consiste nella separazione tra proprietà e controllo. Con l’affermarsi dell’impresa multidivisionale in America si andò incontro ad un progressivo allargamento e decentramento del potere. Jensen e Meckling⁴⁵, basandosi sugli studi effettuati da Berle e Means⁴⁶, elaborano la cosiddetta “teoria dell’agenzia”, ossia il contratto secondo il quale un (o più di uno) soggetto fornisce una delega di potere ad un altro soggetto per eseguire una determinata prestazione. Questa teoria cerca interpretare le relazioni che si instaurano tra i proprietari e i manager delle imprese analizzando la crescente separazione tra il ruolo del manager (soggetto fornito di delega) ed il ruolo del proprietario (soggetto datore di delega), sviluppatasi parallelamente all’aumento della complessità organizzativa.

I manager hanno acquisito un potere sempre maggiore a discapito degli azionisti che hanno gradualmente perso autorità.

La teoria dell’agenzia studia i problemi che emergono in quanto esiste una divergenza di interessi tra le due parti, oltre che a un’imperfetta informazione una asimmetria informativa⁴⁷. Questo disallineamento degli interessi comporta effetti negativi per l’organizzazione in quanto il manager

⁴⁴ Con questo termine si indica colui che si muove per primo. In questo caso si riferisce alle nazioni che per prime hanno sviluppato un settore industriale forte e che sono guide per le altre nazioni.

⁴⁵Jensen M. & Meckling W., “*Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*”, Journal of Financial Economics, vol. 3, n° 4, 1976, pp. 305-360.

⁴⁶ Berle A. & Means G., “*The Modern Corporation and Private Property*”, Macmillan Publishing Co., 1932.

⁴⁷ Condizione nella quale la parte di un contratto è a conoscenza di informazioni particolari di cui l’altra parte non è a conoscenza. Ciò fornisce alla parte più informata un vantaggio informativo sfruttabile a proprio favore. È causa di fallimenti di mercato.
Sloman J. e Garratt D., “*Microeconomia*”, il Mulino, 2016.

(l'agente) cercherà di soddisfare primariamente il suo interesse. Inoltre gli azionisti non sono in grado di controllare in modo efficace il comportamento dei manager, specialmente se la proprietà è fortemente frammentata.

L'Europa, anche a causa della tradizione delle organizzazioni familiari, non ha seguito la stessa direzione americana rimanendo ancorata a strutture organizzative più elementari che permettevano alle imprese di tenere un maggior controllo e un potere accentrato.

Gli Stati Uniti erano favoriti dalla crescita costante della popolazione, dall'ampia disponibilità di materie prime e dalla possibilità di affacciarsi su mercati di dimensioni e dinamicità maggiori caratterizzati dalla crescente possibilità d'acquisto da parte dei consumatori. Si alimentava il consumo di massa e la qualità della vita, anche grazie all'ampliarsi della gamma di prodotti presentati dalle imprese.

Le organizzazioni nordamericane furono abili a sfruttare le nuove tecnologie per lo sviluppo del settore industriale.

La crescita dimensionale si sviluppava velocemente anche grazie a processi di fusione di imprese di medie dimensioni in un medesimo settore.

Anche se la piccola organizzazione non sparì e, anzi, seppe adattarsi al cambiamento offrendo differenziazione e flessibilità era la grande organizzazione a caratterizzare l'economia americana all'inizio del XX secolo. Essa si ispirava al modello sviluppatosi per le ferrovie.

Ad inizio novecento grazie alla presenza delle nuove tecnologie e al parallelo andamento verso la saturazione dei mercati le organizzazioni cercavano di diversificarsi dalla concorrenza sviluppando nuove linee di prodotto.

Le imprese presentavano varie funzioni all'interno a seguito di processi di integrazione. Si andava gradualmente verso una sempre più netta separazione tra la proprietà ed il controllo. Nei consigli d'amministrazione erano presenti elementi esterni che rappresentavano la proprietà dell'organizzazione che, non essendo presenti attivamente alla vita d'impresa, dovevano affidarsi a elementi interni, i manager, per la gestione strategica.

La forma divisionale d'impresa fu la contromisura americana alla trasformazione economica in atto.

L'Europa non riusciva a tenere il passo americano, nonostante l'influenza esercitata per le organizzazioni europee dalle colleghe d'oltreoceano. L'insediamento della grande impresa divisionale è stato molto lento.

Solamente Gran Bretagna e Germania erano considerabili economie in forte sviluppo ma i loro numeri non si avvicinavano a quelli americani.

In Gran Bretagna le famiglie rimanevano salde al comando e non effettuarono quegli investimenti manageriali che portarono alla crescita americana. Questo ancorarsi alla tradizione era presente anche nella gestione strategica e ci fu meno propensione all'integrazione e all'utilizzo delle nuove tecnologie.

Il mercato interno non forniva la stessa spinta come accadeva in America. Significativo era il ruolo delle esportazioni ma non tale da stimolare una produzione ai livelli quella americana. Allo stesso modo la conformazione urbana era tale da non indurre le organizzazioni a effettuare investimenti in distribuzione.

Accordi collusivi tra imprese non venivano sanzionati in quanto favorivano la crescita del commercio e non erano mirati all'ottenimento di un oligopolio ma bensì al mantenimento della quota di mercato di tutti i partecipanti di un settore.

Nonostante la perdita di leadership consolidata a seguito della prima rivoluzione industriale la Gran Bretagna rimaneva un'importante potenza economica che vedeva la punta di diamante nel settore dei servizi.

La Gran Bretagna nelle gerarchie non fu scavalcata solamente dagli Stati Uniti ma anche dalla Germania.

L'organizzazione tedesca era di stampo europeo ma aveva anche influenze derivanti dal modello americano. Nonostante l'attenzione verso la costruzione di una selezionata linea manageriale la proprietà aveva sempre l'ultima parola in tema di decisioni. Si sviluppò il modello della grande organizzazione che non divenne però il principale modello adottato in tutti i settori, come accadde oltreoceano. Le piccole e medie imprese, grazie alla loro dinamicità, riuscirono a ritagliarsi spazi considerevoli nell'economia nazionale individuando e inserendosi in mercati di nicchia.

Le più importanti organizzazioni sorsero nel settore ferroviario e poi via via a tutti gli altri che potevano beneficiare dello sviluppo delle infrastrutture, come quello siderurgico o della meccanica pesante, settore quest'ultimo dove la Germania aveva il ruolo di leader.

Una parte fondamentale nella crescita tedesca la assunsero le banche, diversamente da quanto accaduto in America o in Gran Bretagna. Dopo aver effettuato attente analisi tramite specialisti le banche indirizzavano i propri investimenti verso quei settori e organizzazioni ritenuti più meritevoli e successivamente ricoprivano una posizione attiva all'interno delle stesse imprese.

Al contrario degli Stati Uniti in Germania era il mercato esterno e, quindi, le esportazioni a fungere da motore per la spinta della produzione e la conseguente crescita dimensionale che avvenne tra la fine del 1800 e l'inizio del 1900. Nei primi decenni del XX secolo la Germania era la principale esportatrice mondiale in settori come quello chimico o quello elettromeccanico.

Gli accordi tra imprese venivano sanzionati in quanto ritenuti contrari all'interesse pubblico e ciò ha ridotto i processi di concentrazione.

Un fattore cruciale per la crescita fu la presenza di una classe artigiana altamente specializzata che permise alle imprese di evitare gravosi costi in termini di formazione del personale.

Il ritardo delle altre nazioni all'industrializzazione intensiva, dovuto a fattori come la scarsità di risorse, ha portato all'intervento statale. Lo Stato è dovuto intervenire a sostegno delle imprese nazionali fornendo aiuti di varia natura come aiuti finanziari o sotto forma di tariffe e vantaggi economici. In molti casi, addirittura, lo Stato era il primo, se non l'unico, cliente di alcune imprese. Questo supporto dello Stato nei paesi europei definiti "*latecomer*"⁴⁸ mirava a sviluppare il settore industriale con l'obiettivo di raggiungere i livelli delle organizzazioni americane.

La Francia accumulava un ritardo dovuto ai lasciti della rivoluzione francese. Imprese di grandi dimensioni erano del tutto assenti alla fine del XIX secolo. Esse iniziarono a svilupparsi nei primi trenta anni del XX secolo. Inizialmente le imprese più rilevanti non si trovavano nei settori manifatturieri ma in quelli dei servizi come ad esempio il settore bancario. Successivamente si svilupparono anche in altri settori, come quello siderurgico.

In Italia un forte processo d'industrializzazione prese piede nei decenni precedenti il primo conflitto mondiale. Lo Stato ha ricoperto un ruolo fondamentale con strumenti quali protezionismo e dazi. Esso divenne proprietario o importante azionista di alcune delle organizzazioni più importanti all'interno del paese⁴⁹. In questo periodo nacquero organizzazioni divenute colossi nell'economia italiana e mondiale come *Fiat* (1899) o *Pirelli* (1872).

⁴⁸ Colui che arriva in ritardo. In questo caso viene utilizzato per indicare quelle nazioni che si sono sviluppate con ritardo rispetto ai *first mover*.

⁴⁹ Nel 1933 venne fondata l'Istituto per la Ricostruzione Industriale (IRI) tramite il quale lo Stato divenne il più grande investitore nelle organizzazioni italiane. Alcune di esse come l'Ansaldo o l'Ilva, erano di proprietà statale.

Figura 2.2: Quote percentuali (%) produzione industriale 1880-1938

	1880	1900	1913	1928	1938
Stati Uniti	14.7	23.6	32	39.3	31.4
Gran Bretagna	22.9	18.5	13.6	9.9	17
Germania	8.5	13.2	14.8	11.6	12.7
Francia	7.8	6.8	6.1	6	4.4
Italia	2.5	2.4	2.4	2.7	2.8

Fonte: elaborazione di Franco Amatori & Andrea Colli, *“Storia d’impresa, complessità e comparazioni”*, Mondadori, 2011, adattata da Freeman C. & Louça F., *“As times goes by: From the industrial revolution to the information revolution”*.

2.4 Le nuove forme organizzative

Il primo modello organizzativo adottato veniva definito unitario (*U-form*⁵⁰) con una struttura organizzativa dove l'impresa è gestita centralmente come una singola unità specializzata. Il focus è incentrato sulla verticalità, la burocrazia e la formalizzazione sono elevate.

Questo modello, particolarmente efficace nelle sue prime applicazioni, iniziò a perdere efficacia verso la fine del novecento. L'eccesso di risorse, causata dalla ricerca della continua espansione, era una delle principali questioni da risolvere.

La maggioranza delle organizzazioni compresero l'importanza della strategia e della libertà necessaria ai manager per concepire strategie di successo. Una delle soluzioni più adottate fu la creazione di differenti unità indipendenti organizzate per linea di prodotto o per divisione geografica aventi piena autonomia e responsabilità operativa. Così facendo il nucleo dirigenziale poteva perseguire esclusivamente i compiti principali di supervisione e di controllo effettuando analisi di performance delle divisioni e riallocando risorse e capitali in base ai risultati e alle necessità. Il vantaggio indiscusso di questa soluzione è la liberazione del quartier generale dalle operazioni ordinarie delegate alle singole unità. Veniva operata una netta separazione tra la strategia e la routine.

I responsabili delle singole unità assumevano un potere decisionale importante ed il loro compito era di estrema importanza nei rapporti con il potere centrale per la circolazione veloce ed efficiente delle informazioni. Il sistema diventava ora altamente flessibile.

General Motors fu una dei precursori nella nascita dell'impresa multidivisionale (o *M-form*). Nel 1920, a seguito di un periodo di instabilità finanziaria per la società, la gestione fu affidata all'ingegnere Alfred Sloan che ridisegnò l'organizzazione societaria. La *General Motors* fu una delle prime imprese ad avere divisioni indipendenti, con organizzazioni proprie, per la produzione e per la distribuzione⁵¹.

Già alla fine dei primi trent'anni del XX secolo la grande impresa si era consolidata come fulcro del processo di sviluppo.

⁵⁰ Impresa unitaria.

⁵¹ Ad esempio la produzione era divisa in cinque divisioni, basate sui diversi livelli di reddito dei consumatori.

La funzione di ricerca e sviluppo, tra le varie, assumeva un'importanza sempre maggiore dovuta alla ricerca di innovazioni⁵² e continui miglioramenti sia in termini di processi che in termini di prodotti e convogliava buona parte del budget organizzativo. Gli investimenti aumentarono notevolmente, anche grazie ai maggiori capitali a disposizione per le imprese. Molte di esse si dotarono man mano di laboratori propri. Inoltre elargivano fondi e sovvenzionavano la ricerca anche all'esterno, con l'obiettivo di poter godere delle innovazioni. Successivamente anche i governi commissionarono ricerche, soprattutto per scopi militari.

Iniziarono a instaurarsi rapporti sempre più stretti tra organizzazioni e università.

Il processo di ricerca non veniva più lasciato al libero arbitrio ma subì un processo di razionalizzazione. Un problema veniva affrontato analiticamente e scomposto in problemi minori ognuno dei quali affidato ad un gruppo di specialisti in base alle conoscenze scientifiche.

Il ruolo della cooperazione era vitale in questo sistema di lavoro tramite il quale il livello delle scoperte tecnologiche si alzò notevolmente grazie ai vantaggi derivanti dalla quantità di innovazioni e scoperte e l'intero sistema trasse benefici.

Il sistema di ricerca e sviluppo più tecnologico era quello americano. I laboratori delle grandi organizzazioni instaurarono fitte relazioni con importanti laboratori universitari, come ad esempio il MIT⁵³, e con laboratori indipendenti che si vennero a formare in questo periodo prospero per la ricerca tecnologica.

I conflitti mondiali hanno ricoperto un ruolo essenziale nello sviluppo organizzativo. La prima guerra mondiale ha messo in luce l'arretratezza della maggioranza dell'industria europea. Le moderne tecnologie della seconda rivoluzione industriale non erano ancora entrate saldamente nelle applicazioni industriali, legate ancora alla tecnologia derivante dalla prima rivoluzione industriale. Le nazioni si resero conto dei vantaggi derivanti dalla produzione di massa e dall'alta intensità, come ad esempio le economie di scala.

Il periodo bellico è servito da spinta per il passaggio alle grandi organizzazioni anche in Europa con il cambiamento delle strategie il ridisegnamento delle strutture organizzative. Passaggio reso necessario dal bisogno di ogni nazione di possedere un apparato industriale importante alle spalle capace di fronteggiare le innumerevoli esigenze che la guerra portava con sé.

⁵² "L'innovazione è una ricerca intorno a ciò che non si conosce. Comporta uno *screening* delle opportunità tecnologiche e di mercato e una serie continua di trials and errors che permette all'impresa di accumulare conoscenza. Questo processo guida l'evoluzione delle imprese e della tecnologia."

Toninelli P. A., "Storia d'impresa", il mulino, 2012.

⁵³ Massachusetts Institute of Technology

Il ritardo era dovuto a diverse ragioni. Una di queste era la conformazione dei mercati. L'Europa storicamente era divisa in mercati nazionali di modeste dimensioni e la domanda non stimolava una produzione a livelli elevati.

I governi attuarono politiche per la diffusione delle conoscenze e delle nuove tecnologie. Erano tolleranti nei confronti di comportamenti collusivi da parte delle imprese. I cartelli⁵⁴ non venivano demonizzati come negli Stati Uniti ma favoriti dallo Stato che vedeva in essi un importante strumento di crescita. Il processo di cartellizzazione che avvenne in Europa portò stabilità all'intero sistema, riducendo notevolmente l'incertezza. Se da un lato lo svantaggio fu una minore incentivazione a perseguire strategie di sviluppo dall'altro lato le imprese erano spronate a cercare di raggiungere la massima efficienza interna possibile, mantenendo i costi al livello minimo possibile.

Il comportamento di supporto da parte dei governi verso i cartelli non fu l'unica strategia adottata. Ogni Stato interveniva nella direzione economica del proprio paese. In molti casi era il primo, se non l'unico, cliente di alcune imprese, specialmente quelle attive nei settori strettamente legati alla produzione bellica. In questo periodo storico tutti i settori con applicazioni militari, come ad esempio il trasporto aereo o il settore elettronico, vissero un periodo di forte intensità e sviluppo.

L'intervento statale ha portato in numerosi casi alla nascita dell'impresa pubblica. Per impresa pubblica si intende un'impresa a direzione diretta dello Stato. Le motivazioni possono essere di diversi caratteri:

- di carattere politico ed ideologico;
- di carattere sociale per cercare di offrire e garantire migliori condizioni di lavoro;
- di carattere economico per coprire i fallimenti di mercato o per contrastare il declino industriale e promuovere la crescita economica tramite lo sviluppo di settori arretrati considerati strategici dallo Stato e non governabili con la logica del profitto;

Questa via è stata perseguita prevalentemente nel continente europeo con le motivazioni di crescita e stabilità. Lo Stato era prevalentemente imprenditore, a differenza di zone dove si è scelto di non intervenire direttamente, come negli Stati Uniti, dove si è deciso di intervenire indirettamente tramite rigide regolazioni. Lo Stato qui era prevalentemente regolatore.

⁵⁴ Con il termine "cartello" in economia si intende un accordo tra più produttori indipendenti gli uni con gli altri di un bene o un servizio simili per limitare la concorrenza su uno stesso mercato, stabilendo regole e criteri come il livello dei prezzi o la quantità della produzione.
<http://www.treccani.it/>

La prima metà del 1900 è stata un periodo di forte fermento per l'impresa pubblica. Questo intervallo temporale che va dalla prima guerra mondiale alla seconda, comprendendo la grande depressione, ha causato un ripensamento dell'economia anche negli stati di fede liberista.

Alcune organizzazioni hanno subito processi di nazionalizzazione, in alcuni casi a seguito di salvataggi da fallimenti altrimenti inevitabili. Altre sono nate direttamente su iniziativa dello Stato in quei settori considerati chiave per garantire la stabilità del sistema economico.

Vennero fondati istituti per favorire lo sviluppo industriale nazionale come l'IRI⁵⁵ in Italia (1933) e l'INI⁵⁶ in Spagna (1941).

La Francia è stata la nazione dove i processi di nazionalizzazione sono avvenuti in maniera più massiccia. Ne furono oggetto, tra le varie, le ferrovie e la Banca di Francia.

In Germania lo Stato divenne importante azionista nelle principali banche tedesche. In questo modo lo Stato ha potuto esercitare, grazie ai fitti rapporti tra settore bancario e settore industriale, un'influenza determinante su molte imprese del sistema economico tedesco.

Le politiche di nazionalizzazione sono diventate ancora più adottate al termine della seconda guerra mondiale. Esse diventarono la base da cui ripartire per le politiche di ricostruzione⁵⁷ con l'obiettivo di raggiungere il pieno impiego, riorganizzare la produzione e sviluppare i settori deboli nazionali.

⁵⁵ Istituto per la Ricostruzione Industriale

⁵⁶ Instituto Nacional de Industria

⁵⁷ Le politiche di ricostruzione sono le politiche adottate dagli stati al termine della guerra per cercare di superare i problemi sorti a seguito del conflitto.

CAPITOLO 3

DALLA TERZA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE ALL'INDUSTRIA 4.0

3.1 La *new economy*

La terza rivoluzione industriale ha visto l'ingresso in scena di prodotti completamente diversi con la conseguente creazione di opportunità inimmaginabili per vecchi e nuovi attori economici.

Le organizzazioni già consolidate hanno dovuto osservare e comprendere il cambiamento per evitare di perdere le loro posizioni di leader a favore di quelle nuove organizzazioni che, sfruttando le nuove tecnologie, cercavano di ottenere un posto di rilievo all'interno del panorama economico. Queste innovazioni hanno portato ad un forte aumento del commercio internazionale e l'instaurarsi di un processo di globalizzazione dovuto anche ad una continua ondata migratoria verso i paesi più sviluppati. Le organizzazioni hanno così aumentato la loro sfera d'azione.

Nella struttura interna è divenuta sempre più importante la propagazione della conoscenza portando alla conseguente concezione di utilità del decentramento. Le strutture, come già avvenuto in passato, con maggior enfasi adesso, sono state riorganizzate al fine di perseguirlo. Si sono formati così diversi network, con il seguente coordinamento, tra imprese di grandi dimensioni e imprese di dimensioni più modeste con le prime che hanno avuto un'importante influenza sulle seconde.

Il settore dei trasporti è stato completamente rivoluzionato dal perfezionamento dei velivoli dovuto alle necessità della seconda guerra mondiale con i governi che richiedevano mezzi sempre più veloci, validi e affidabili per aumentare la potenza dell'aviazione militare. Al termine del periodo bellico sono stati sviluppati, invece, modelli di velivoli per l'aviazione civile.

Ogni nuovo sviluppo portava con sé migliorie che hanno, successivamente, contribuito alla rivoluzione del trasporto di massa. Ciò ha fornito la possibilità di affrontare viaggi di considerevoli lunghezze impiegando tempi brevi. Persone merci e merci potevano viaggiare ora molto velocemente abbattendo le grandi distanze.

Medesima rivoluzione è avvenuta nel settore delle comunicazioni con la progressiva diffusione del telefono fisso, soppiantato oggi da quello mobile, e con la nascita di ciò che è possibile definire discendenti della radio: la televisione.

Andando più avanti nella linea temporale questa rivoluzione, che tutt'ora è in divenire, è proseguita con la nascita dei personal computer e con l'avvento di internet.

Tutti questi nuovi prodotti sono stati possibili e derivano dall'applicazione di un prodotto nuovo e indicabile come il prodotto-chiave della terza rivoluzione industriale, ovvero il *transistor*⁵⁸, creato nel 1947, componente base per lo sviluppo della maggior parte delle apparecchiature elettroniche, nonostante inizialmente le sue applicazioni erano, in gran parte, per scopi militari. Dal *transistor* si sono sviluppati successivamente microchip e microprocessori.

Come per la seconda rivoluzione industriale assumere il ruolo di *firstmover* ha portato a innumerevoli vantaggi. E' questo il caso di *IBM*, organizzazione leader sviluppatasi nel settore informatico con la produzione di personal computer e software⁵⁹, anche grazie all'aiuto dello Stato americano che finanziava le sue ricerche e le seguenti sperimentazioni. L'aiuto statale e fattori interni, come la realizzazione di economie di scala, sono andati a costituire barriere che hanno scoraggiato l'ingresso di altri operatori nel medesimo campo. In questo modo *IBM*⁶⁰ ha raggiunto la posizione di leader all'interno di un settore fortemente in via di sviluppo, gestendo una quota di mercato del 70% circa. *IBM* è stato un caso rappresentativo dell'epoca.

Con l'affermarsi della tecnologia è diventato sempre più difficile per la piccola organizzazione competere con i colossi, i quali potevano usufruire capitali maggiori e godere di economie di scala che portavano all'abbassamento dei costi medi unitari.

La seconda metà del XX secolo, specialmente l'ultimo ventennio, ha visto un aumento notevole della quantità di investimenti esteri, non limitandosi, quindi, alle semplici esportazioni osservate in passato.

La principale motivazione è individuabile nella diffusa concezione dell'importanza, sempre maggiore, divenuta quasi una necessità, di assumere un ruolo e una credibilità internazionali.

Le grandi organizzazioni, una volta saturati i propri mercati interni, hanno cercato sbocchi sui mercati internazionali, specialmente in quei mercati in via di sviluppo dove era presente una domanda crescente a discapito di una scarsa presenza di imprese che potessero andare a soddisfarla.

⁵⁸ Dispositivo elettronico a semiconduttori che permette il controllo di un segnale di uscita da parte di un segnale d'ingresso.
<http://www.treccani.it>

⁵⁹ Termine correntemente usato nella tecnica elettronica per indicare tutti i componenti modificabili di un sistema o di un apparecchio e, più specificamente in informatica, l'insieme dei programmi che possono essere impiegati su un sistema di elaborazione dei dati.
<http://www.treccani.it>

⁶⁰ L'International Business Machines Corporation (*IBM*) è un'azienda statunitense, operante nel settore informatico.

Le strategie utilizzate nei propri territori di appartenenza sono state utilizzate anche al di fuori dei confini nazionali, con la speranza di replicare lo stesso successo. Il processo di internazionalizzazione portava però le organizzazioni a confrontarsi con culture diverse da quella d'origine. Questo ha obbligato loro a studiare e modificare le strategie a seconda delle esigenze culturali e delle sfide poste dall'ambiente. Queste ultime sono il maggior grado di complessità dovuto alle differenze che si vanno ad incontrare da paese a paese, le esigenze più elevate di coordinamento, necessario per poter integrare tutte le unità organizzative e le loro differenze⁶¹.

Protagonisti di questa ondata di internazionalizzazione sono stati gli Stati Uniti, seguiti dagli stati europei e dal Giappone.

La struttura multidivisionale si è rivelata congeniale, inizialmente, per l'espansione. Sono state fondate strutture fisiche nuove nei luoghi dove le organizzazioni prendevano la decisione di espandersi ma le funzioni chiave, come il controllo, rimanevano a capo della sede centrale. Successivamente si sono sviluppati nuovi modelli, come il modello d'impresa transnazionale⁶⁹, caratterizzato da elevati livelli di differenziazione e coordinamento. Le unità sono flessibili, in continuo mutamento. Godono di propria autonomia e sono disperse geograficamente. Le informazioni viaggiano rapidamente grazie agli sviluppi tecnologici e l'interdipendenza diventa un obiettivo altamente ricercato. L'organizzazione cerca di favorire la cooperazione, anche, e soprattutto, extra-territoriale.

Numerosi studiosi hanno fornito importanti modelli di interpretazione del processo di internazionalizzazione. Risulta doveroso citare gli studi di John Dunning⁶², il quale ha ideato il modello *OLI* (*Ownership, Location, Internalization*⁶³).

Esso distingue 3 fattori principali della scelta di multinazionalizzazione:

- 1) il fattore della proprietà con i vantaggi derivanti dalle proprie caratteristiche interne, con il possesso di fattori come le competenze nella produzione o le capacità manageriali e imprenditoriali;
- 2) il fattore della localizzazione con i vantaggi legati alle caratteristiche e alla disponibilità della nazione ospitante, come il mercato interno, le regolamentazioni, le risorse naturali, le infrastrutture o la disponibilità di manodopera;

⁶¹ Daft R., "Organizzazione aziendale", cap. 6, Maggioli editore, 2017.

⁶² Dunning J., "Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests", Journal of international business studies, 1979.

⁶³ Traduzione italiana: proprietà, localizzazione, internalizzazione.

- 3) il fattore dell'internalizzazione che si riferisce ai vantaggi derivanti dall'effettuare operazioni internamente all'organizzazione e non attraverso il mercato, come nel caso in cui l'impresa affidi la produzione dei beni destinati al mercato del paese ospite a produttori locali non controllati.

Una volta curato il processo di espansione è stato necessario occuparsi di tenere costantemente il sistema organizzativo il più efficiente possibile. Questo non si è rivelato facile dato che le organizzazioni si trovano costantemente ad operare in contesti in continuo mutamento.

La terza rivoluzione industriale ha portato con sé numerose innovazioni che, una volta studiate e applicate con successo, si sono rivelate indispensabili, sia per l'espansione, sia per la gestione organizzativa, contribuendo all'allargamento dei confini organizzativi. Con lo sviluppo di questi ultimi è stata sempre più forte la tendenza verso il decentramento e l'*outsourcing*⁶⁴, mantenendo internamente funzioni strategiche e delegando funzioni, come la produzione di elementi particolari o l'erogazione di determinati servizi, dove l'organizzazione possedeva una specializzazione inferiore rispetto ad imprese caratterizzate da alta specializzazione.

Questo ha contribuito allo sviluppo della *new economy*, un sistema che ha portato sempre più ingenti quantità di investimenti verso i settori caratterizzati da alti livelli di tecnologie. Ciò ha portato alla creazione di nuove imprese e, di conseguenza, nuovi posti di lavoro. Molto utilizzato è stato il *venture capital*, ossia una forma d'investimento correlato ad un rischio molto alto, che può produrre quindi un consistente ritorno economico⁶⁵. Questo può indurre dei soggetti, denominati *venture capitalist* a portare finanziamenti verso organizzazioni, generalmente *start-up*⁶⁶ di piccole dimensioni, sperando di ottenere un buon profitto.

Ad esempio, in questo modo, è nata la *Apple*⁶⁷ di Steve Jobs (e Steve Wozniak). Mike Markkulla, come *venture capitalist*, investì 90 000 dollari con i quali il progetto *Apple* fu essere realizzato.

⁶⁴ Nel linguaggio economico si usa per definire il ricorso da parte di un'azienda a un'azienda esterna, per la fornitura di servizi per i quali non risulta conveniente la produzione propria.

⁶⁵ <https://www.startupbusiness.it>

⁶⁶ Inizialmente questo termine veniva utilizzato per indicare la fase iniziale di una nuova impresa operante nel settore di internet o delle tecnologie dell'informazione. Successivamente il termine si è affermato come sinonimo di matricola.

⁶⁷ La *Apple Inc.* è un'azienda statunitense fondata nel 1976, operante, e leader, nel settore informatico con sede in California.

Nonostante l'alto grado di rischiosità questa modalità di ottenere investimento ebbe successo e le nuove imprese poterono sviluppare i propri progetti, soprattutto servizi informatici.

La *new economy*, accompagnata dalle potenzialità prodotte dall'introduzione di internet, ha rivoluzionato il mondo economico. Ad esempio, la *Dell*⁶⁸ ha abbassato notevolmente i costi distribuendo i propri prodotti tramite un sito internet, eliminando gran parte dei magazzini e delle scorte. Le grandi organizzazioni, spinte dalle dinamiche competitive, hanno attuato processi di ristrutturazione, che potevano comportare anche cambiamenti strutturali, per rimanere competitivi sui mercati.

I fattori comuni riscontrabili nelle organizzazioni di successo sono:

- 1) La quantità di sapere scientifico e tecnologico presente all'interno dell'organizzazione, a partire dalle figure imprenditoriali, capaci di individuare e occupare le potenzialità offerte dal periodo.
- 2) Nuovi strumenti finanziari che facilitavano l'investimento. Le nuove imprese, una volta consolidate, ricorrevano alla quotazione in borsa per attrarre ancora più capitali. Agli inizi degli anni '90 la percentuale di azioni in possesso di investitori istituzionali (fondi pensione, fondi comuni...) superava, per la prima volta, la percentuale in mano a singoli individui. Il ruolo di questi investitori, con gli ingenti capitali messi a disposizione, è risultato decisivo nello sviluppo della *new economy*. Questo ha comportato una differenza nella gestione delle organizzazioni dato l'interesse di massimizzazione del valore delle azioni orientato al breve periodo. Infatti l'operato delle organizzazioni veniva tenuto sempre sotto controllo da parte dei manager responsabili della gestione dei fondi d'investimento. Ad una cattiva gestione delle imprese riceventi l'investimento, con conseguente perdita di valore per il pacchetto azionario, sarebbe corrisposta una reazione da parte dei fondi fornitori dei capitali. Senza alcun dubbio tutto questo condizionava i vertici organizzativi nella scelta delle strategie da adottare per la gestione, che dovette divenire più trasparente. In alcuni casi per compiacere gli azionisti la gestione era troppo sbilanciata verso un orizzonte di breve termine e poteva comportare rischi elevati per il processo vitale organizzativo.

⁶⁸ La *Dell Inc.* è un'azienda statunitense tra le più importanti al mondo nella produzione di personal computer e di sistemi informatici con sede nel Texas

3.2 Ricerca empirica: l'analisi della Fortune Global 500 dal 1997 al 2017

Fortune Global 500 è una classifica, pubblicata annualmente dalla rivista *Fortune*, avente come oggetto le più grandi organizzazioni mondiali, stilata sulla base dei dati riguardanti il fatturato⁶⁹. *Fortune* è una rivista a tema economico con cadenza bisettimanale, pubblicata dalla casa editrice statunitense *Time Inc.* La rivista è stata fondata da Henry Robinson Luce nel 1929 durante la grande depressione. Il primo numero di *Fortune*, con in copertina la dea romana Fortuna, fu distribuito agli abbonati a partire dal febbraio 1930⁷⁰.

Nelle tavole seguenti sono mostrate le classifiche relative alle annate 1997, 2007, 2017, alle quali seguirà un'analisi sui cambiamenti avvenuti nel corso di questi ultimi 20 anni.

⁶⁹ Il fatturato di una società si compone della totalità dei suoi ricavi.

⁷⁰ <http://fortune.com>

3.2.1 Fortune Global 500 1997

Nome organizzazione	Settore	Nazionalità	N° dipendenti
1 <i>General Motors Corp.</i>	Automobilistico	USA	608000
2 <i>Ford Motor Company</i>	Automobilistico	USA	363892
3 <i>Mitsui & Co., Ltd.</i>	Sōgō shōsha	Giappone	40000
4 <i>Mitsubishi Corp.</i>	Sōgō shōsha	Giappone	36000
5 <i>Royal Dutch/Shell Group</i>	Energetico	Olanda	105000
6 <i>Itochu Corp.</i>	Sōgō shōsha	Giappone	6675
7 <i>Exxon Corp.</i>	Energetico	USA	80000
8 <i>Wal-Mart Stores, Inc.</i>	GDO ⁷¹	USA	825000
9 <i>Marubeni Corp.</i>	Sōgō shōsha	Giappone	64000
10 <i>Sumitomo Corp.</i>	Sōgō shōsha	Giappone	29500
11 <i>Toyota Motor Corp.</i>	Automobilistico	Giappone	159035
12 <i>General Electric Company</i>	Conglomerato ⁷²	USA	276000
13 <i>Nissho Iwai Corp.</i>	Sōgō shōsha	Giappone	18158
14 <i>IBM Corp.</i>	Informatico	USA	269465
15 <i>Nippon Telegraph & Telephone Corp.</i>	Telecomunicazioni	Giappone	226000
16 AXA	Assicurativo	Francia	80613
17 <i>Daimler-Benz AG</i>	Automobilistico	Germania	300068
18 <i>Daewoo Group</i>	Conglomerato	Corea del Sud	265044
19 <i>Nippon Life Insurance Company</i>	Assicurativo	Giappone	75851
20 <i>The British Petroleum p.l.c.</i>	Energetico	Gran Bretagna	56450

⁷¹ Grande distribuzione organizzata

⁷² Nel linguaggio economico si ricorre a questo termine per definire una grande organizzazione operante in diversi business, talvolta del tutto differenti tra loro.

3.2.2 Fortune Global 500 2007

Nome organizzazione	Settore	Nazionalità	N° dipendenti
1 <i>Wal-Mart Stores, Inc.</i>	GDO	USA	2055000
2 <i>Exxon Mobil Corp.</i>	Energetico	USA	107100
3 <i>Royal Dutch/Shell plc</i>	Energetico	Olanda	104000
4 <i>BP p.l.c.</i>	Energetico	Gran Bretagna	97600
5 <i>Toyota Motor Corp.</i>	Automobilistico	Giappone	316121
6 <i>Chevron Corporation</i>	Energetico	USA	65035
7 <i>ING Group</i>	Finanza	Olanda	120282
8 <i>Total S.A.</i>	Energetico	Francia	96442
9 <i>General Motors Corp.</i>	Automobilistico	USA	266000
10 <i>ConocoPhillips</i>	Energetico	USA	32600
11 <i>Daimler AG</i>	Automobilistico	Germania	272382
12 <i>General Electric Company</i>	Conglomerato	USA	327000
13 <i>Ford Motor Company</i>	Automobilistico	USA	246000
14 <i>Fortis SA/NV</i>	Finanza	Belgio	62009
15 <i>AXA</i>	Assicurativo	Francia	103534
16 <i>China Petrochemical Corp.</i>	Energetico	Cina	634011
17 <i>Citigroup, Inc</i>	Finanza	USA	380500
18 <i>Volkswagen AG</i>	Automobilistico	Germania	329305
19 <i>Dexia Group</i>	Finanza	Belgio	35202
20 <i>HSBC Holdings plc</i>	Finanza	Gran Bretagna	322282

3.2.3 Fortune Global 500 2017

Nome organizzazione	Settore	Nazionalità	N° dipendenti	Ricavi (mln \$)
1 <i>Wal-Mart Stores, Inc.</i>	GDO	USA	2300000	500.343
2 <i>State Grid</i>	Energetico	Cina	913546	348.903
3 <i>Sinopec Group</i>	Energetico	Cina	667793	326.953
4 <i>China National Petroleum</i>	Energetico	Cina	1470193	326.008
5 <i>Royal Dutch/Shell plc</i>	Energetico	Olanda	84000	311.870
6 <i>Toyota Motor Corp.</i>	Automobilistico	Giappone	369124	265.172
7 <i>Volkswagen AG</i>	Automobilistico	Germania	642 292	260.028
8 <i>BP p.l.c.</i>	Energetico	Gran Bretagna	74000	244.582
9 <i>Exxon Mobil Corp.</i>	Energetico	USA	71200	244.363
10 <i>Berkshire Hathaway</i>	Finanza	USA	377000	242.137
11 <i>Apple Inc.</i>	Informatico	USA	123000	229.234
12 <i>Samsung Electronics</i>	Informatico	Corea del Sud	320671	211.940
13 <i>McKesson</i>	Sanitario	USA	68000	208.357
14 <i>Glencore</i>	Energetico	Svizzera	82681	205.476
15 <i>UnitedHealth Group</i>	Sanitario	USA	260000	201.159
16 <i>Daimler</i>	Automobilistico	Germania	289321	185.235
17 <i>CVS Health</i>	Sanitario	USA	203000	184.765
18 <i>Amazon.com</i>	Commercio elettronico	USA	566000	177.866
19 <i>Exor group</i>	Finanza	Olanda	307637	161.677
20 <i>AT&T</i>	Telecomunicazioni	USA	254000	160.546

I settori economici possono essere suddivisi, in base all'intensità richiesta, in tre tipologie:

- 1) Settori ad alto contenuto di lavoro.
- 2) Settori ad alto contenuto di conoscenza.
- 3) Settori ad alto contenuto di capitale.

Il focus economico, negli ultimi decenni, ha seguito una tendenza all'avvicinarsi verso settori caratterizzati da alta intensità di conoscenza.

Per questo motivo settori come quello automobilistico si trovano all'interno di un processo di lento declino. Questo è testimoniato dalla presenza di sole tre organizzazioni all'interno della *Fortune Global 500 2017* a differenza delle sei organizzazioni presenti nella *Fortune Global 500 2007*.

Come espresso in precedenza nel corso dell'elaborato, l'adattamento ai cambiamenti verso i quali spinge il progresso può risultare un deterrente o un acceleratore, a seconda di come un'organizzazione si approcci ad essi. *General Motors* e *Ford Motor* hanno perso la loro posizione di leadership nel mercato automobilistico e mondiale, passando rispettivamente dalla prima e seconda posizione nella classifica dell'anno 1997 alla nona e tredicesima dell'anno 2007. Ad oggi entrambe si trovano oltre le prime venti organizzazioni mondiali. Al contrario *Toyota* è divenuta oggi l'organizzazione più importante, sia per quanto riguarda il settore automobilistico, sia per quanto riguarda il Giappone, passando dall'undicesimo posto del 1997 al sesto posto odierno. Questo balzo in avanti le è stato possibile grazie agli intensi investimenti effettuati in tecnologia. Negli ultimi anni *Toyota* ha deciso di investire nella tecnologia dell'ibrido⁷³, scelta che al momento conferma la bontà della decisione, dato anche il cambiamento sociale e la maggior attenzione verso temi fondamentali oggi e trascurati in passato, come l'ambiente e la sua corretta preservazione.

Il processo inverso lo stanno subendo quei settori caratterizzati da alta intensità di conoscenza, come il settore energetico. Questo settore nel 1997 presentava solamente tre organizzazioni tra le prime venti mondiali: *Royal Dutch Shell group*, *Exxon corporation* e *The British Petroleum p.l.c.* Nel 2017 è divenuto il settore che presenta più organizzazioni all'interno delle prime venti al mondo, ben sette. Solo la Cina ne piazza due sul podio ed una ai piedi, rispettivamente *State Grid*,

⁷³ Un'auto ibrida supporta due motori, uno elettrico e uno a benzina. Questi lavorano insieme, garantendo una serie di vantaggi che migliorano la qualità della vita e dell'ambiente, come il riciclo di energia che porta al consumo medio minore di carburante rispetto ad un'automobile con motore classico.
<https://www.toyota.it/tecnologia-hybrid>

Sinopec Group e *China national Petroleum*. Questo è dovuto alla enorme quantità di investimenti effettuati in energie rinnovabili e all'espansione delle organizzazioni cinesi in Europa tramite acquisizioni⁷⁴. Subito dietro si classifica *Royal Dutch Shell*, presenza costante nelle prime posizioni all'interno delle graduatorie di *Fortune*. Per meglio competere in un settore fortemente competitivo come quello energetico alcune organizzazioni hanno intrapreso la strada delle fusioni. È questo il caso di *BP*, nata dalla fusione, avvenuta nel 1998, della *British Petroleum* con la *Amoco*^{75 76}. Caso analogo è quello di *Exxon Mobil Corporation*, ovvero il risultato della fusione avvenuta nel 1999 tra *Exxon* e *Mobil*, le principali compagnie che formavano il trust Standard Oil di John Davison Rockefeller⁷⁷.

BP ed *Exxon Mobil Corporation* occupano oggi rispettivamente l'ottavo ed il nono posto della classifica *Fortune Global 500*.

Analizzando i vari settori maggiormente presenti nelle classifiche *Fortune* degli anni presi come riferimento, il primo posto della classifica, occupato da *Walmart*, rappresenta un caso emblematico. La *Walmart Stores Inc.* è la più grande organizzazione mondiale, fondata da Sam Walton nel 1962, di nazionalità americana. Gestisce la più grande catena al mondo nel settore della grande distribuzione organizzata (*GDO*). Da questo dato è possibile capire la grandezza di questa organizzazione. Infatti, mentre nessun'altra organizzazione operante in questo settore è presente nella top venti di *Fortune Global 500*, *Walmart*, dal 2000 ad oggi, non è mai scesa dal podio, occupando la prima posizione per la maggior parte degli anni⁷⁸. “Il prezzo basso giornaliero è la pietra angolare della nostra strategia e la nostra attenzione al prezzo non è mai stata più forte.” recita il sito della società⁷⁹.

⁷⁴ Pagni L., “La Cina alla conquista dell'energia europea: 9 miliardi per Edp”, la Repubblica, 12 maggio 2018.

http://www.repubblica.it/economia/finanza/2018/05/12/news/la_cina_alla_conquista_dell_energia_europea_9_miliardi_per_edp-196223985/

⁷⁵ La *Amoco Corporation* è stata una compagnia petrolchimica statunitense, fondata nel 1889 nell'Indiana. La compagnia apparteneva originariamente alla *Standard Oil*, divenuta autonoma nel 1911 a seguito della divisione di quest'ultima.

<https://www.britannica.com/topic/Amoco-Corporation>

⁷⁶ <https://www.bp.com/en/global/corporate/who-we-are/our-brands/amoco.html>

⁷⁷ <http://argomenti.ilsole24ore.com/exxon-mobil.html>

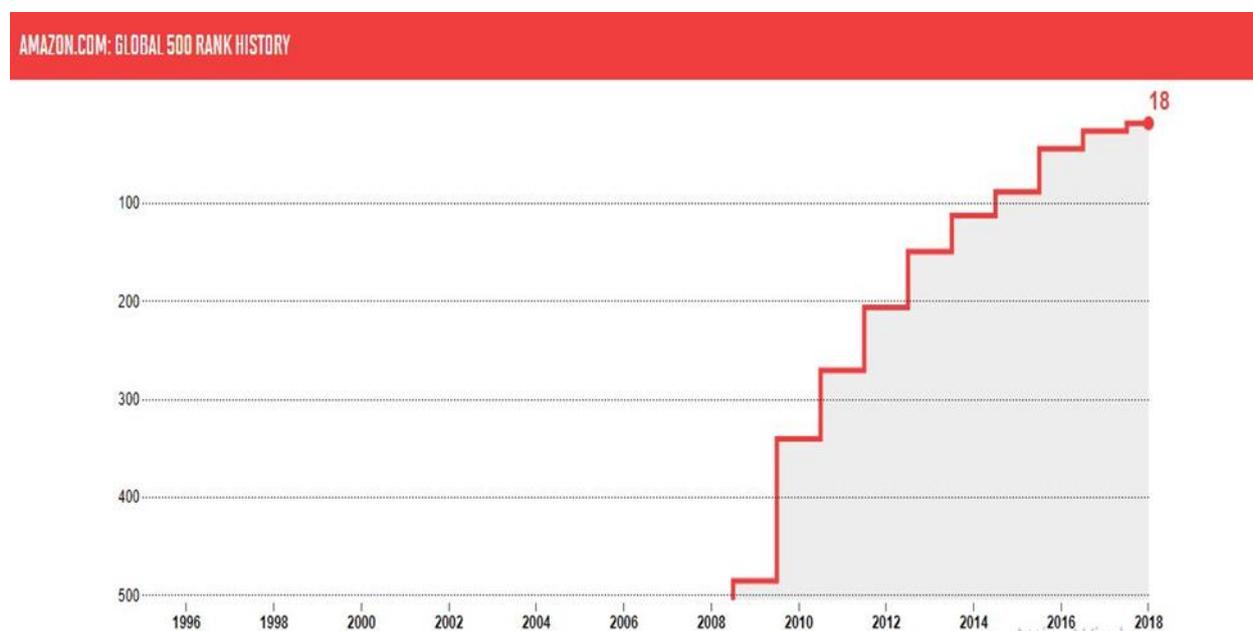
⁷⁸ <http://fortune.com/global500/walmart/>

⁷⁹ <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business>

Walmart deve però oggi guardarsi dall'ascesa sorprendente di *Amazon.com*. *Amazon.com, Inc.* è un'azienda di commercio elettronico statunitense, fondata nel 1994. Le sue vendite sono aumentate di circa 70 miliardi di dollari negli ultimi due anni. La minaccia di *Amazon* deriva dalla sua posizione di leadership nel commercio elettronico. *Amazon* spende pesantemente in investimenti per aumentare la quantità di vendite.

La sua ascesa è stata sorprendente. Nel 2009 occupava solamente la posizione 485 nella classifica, nel 2013 la posizione 149. Oggi si trova al diciottesimo posto. Una scalata impressionante che sembra non avere fine⁸⁰. Tra le tante innovazioni e strategie il “sì istituzionale” introdotto dal ceo Jeff Bezos rappresenta quella che più ci aiuta a capire la filosofia aziendale di *Amazon*. Se un dipendente dell'organizzazione, qualsiasi sia il suo livello nella linea gerarchica, propone una nuova idea ad un manager quest'ultimo è tenuto a dare obbligatoriamente il suo consenso. In caso contrario è tenuto a stilare un documento dove espone le ragioni del proprio rifiuto. In questo modo il numero di idee ascoltate e sperimentate è superiore rispetto al numero medio di idee che circolano in un'organizzazione “normale”⁸¹. Questo ha contribuito al veloce sviluppo della società.

Figura 3.1: grafico rappresentate la posizione assunta da *Amazon* nella classifica *Fortune Global 500* tra il 2009 ed oggi.



Fonte: <http://fortune.com/global500/amazon-com/>

⁸⁰ <http://fortune.com/global500/amazon-com>

⁸¹ Ismail S., “*Exponential organizations*”, Marsilio Nodi, 2015.

A fronte di questa minaccia *Walmart* sta trasformando il suo sito web in un centro commerciale online, cercando di offrire la stessa gamma di prodotti presenti fisicamente nei suoi negozi, questi ultimi utilizzati anche come centri di distribuzione di e-commerce per accelerare la consegna.

Figura 3.2: distribuzione settoriale *Global Fortune 500 1997*

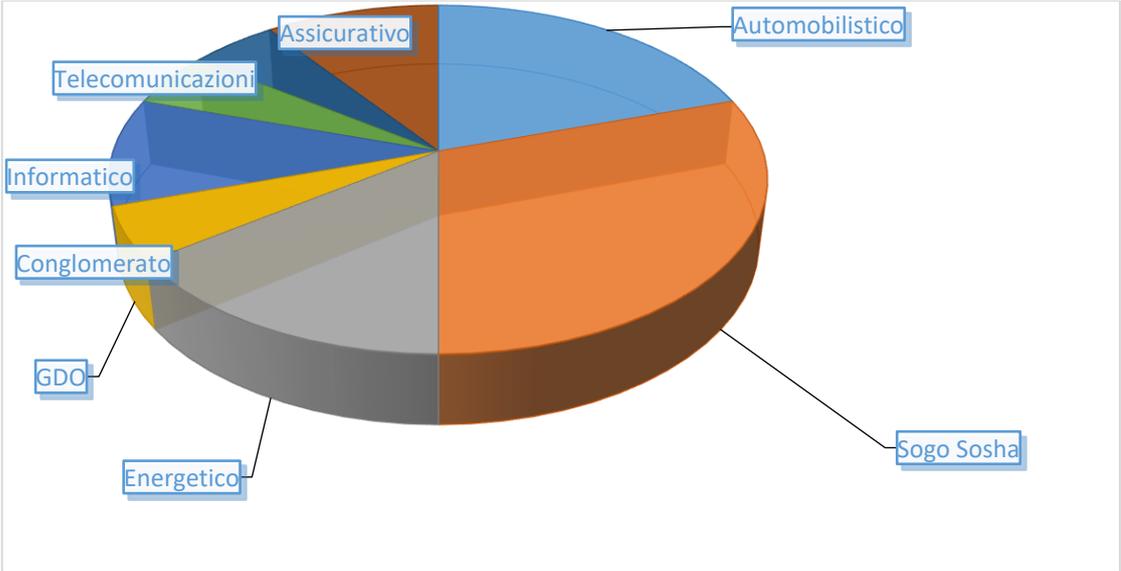


Figura 3.3: distribuzione settoriale *Global Fortune 500 2007*

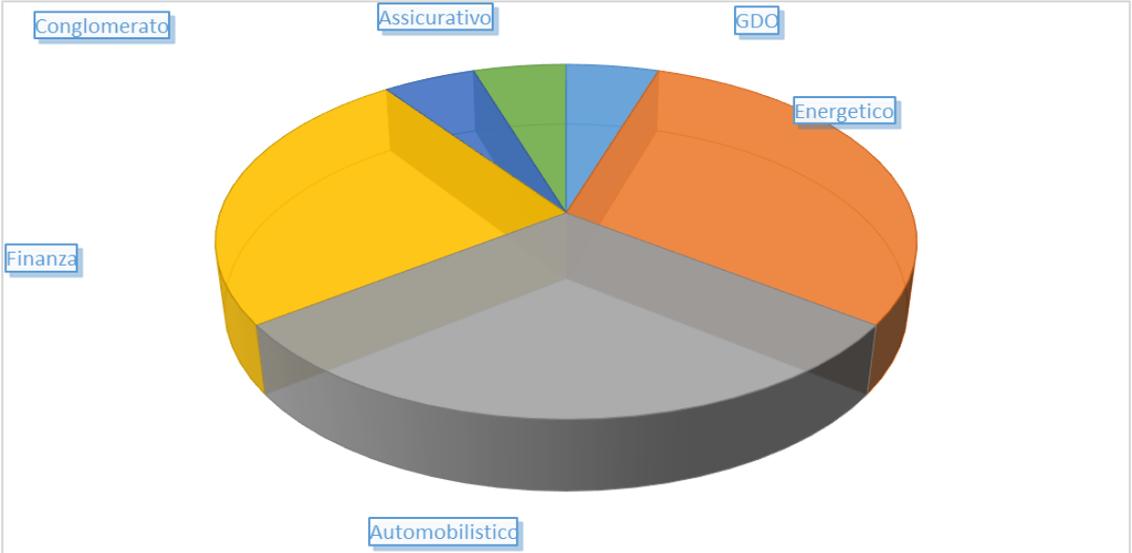
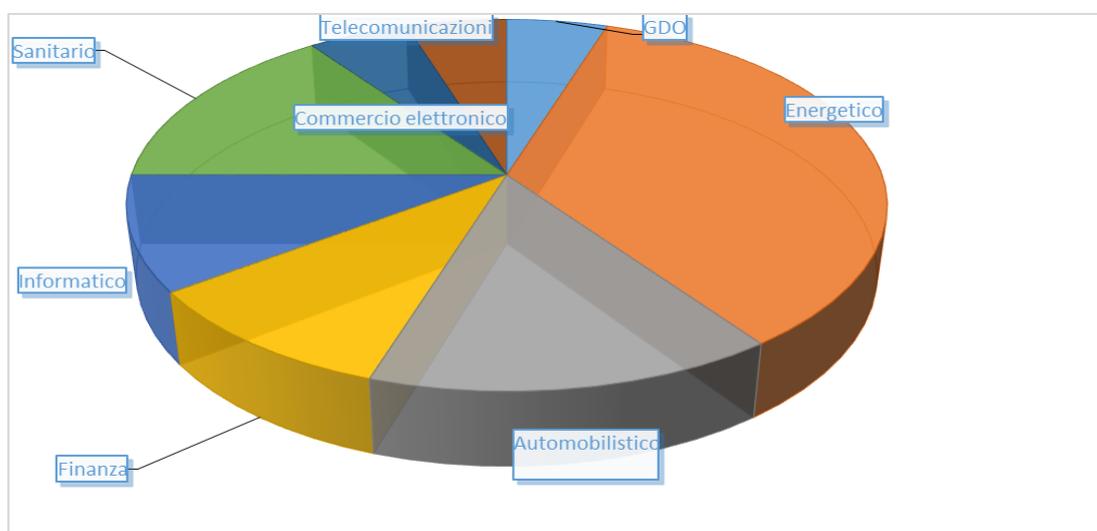


Figura 3.4: distribuzione settoriale *Global Fortune 500 2017*



Fonte: elaborazione personale dati *Fortune* - <http://fortune.com/fortune500>

Analizzando i cambiamenti da un punto di vista geografico è possibile notare che gli Stati Uniti, come affermato in precedenza, sono stati la potenza economica simbolo del XX secolo, grazie a fattori come il mercato interno e strumenti di garanzia della proprietà intellettuale che hanno permesso loro di consolidare la propria posizione di leader all'interno del sistema economico globale, specialmente nei settori con maggior contenuto tecnologico. Questo risultato è dovuto alle modalità con cui le organizzazioni americane hanno interagito prima con le innovazioni della seconda rivoluzione industriale e, successivamente, con le opportunità formatesi dal processo di globalizzazione. Nessuno è stato in grado di sfruttarle meglio degli Stati Uniti.

La continua diffusione della grande organizzazione è stata dovuta a fattori come il dinamismo del mercato interno e l'aumento continuo della popolazione dovuto a miglioramenti nella qualità della vita e a forti e costanti ondate migratorie, specialmente dal continente europeo.

Inoltre, il governo ha perseguito continuamente una politica *antitrust*⁸² al fine di evitare le collusioni tra imprese. Il principio della libertà d'impresa, considerato sacro nel sistema americano, fu

⁸² “L’insieme di regole e azioni di vigilanza volto a impedire comportamenti e strategie delle imprese, che possano condurre a posizioni di monopolio o accordi collusivi a danno dei consumatori, che impediscano l’ingresso sul mercato di imprese concorrenti, o in altro modo distorcano la possibilità di libera concorrenza sui prezzi, sulla qualità dei prodotti, sulle innovazioni tecnologiche.” <http://www.treccani.it>

momentaneamente accantonato con la convinzione che la presenza di posizioni monopolistiche sia la negazione della stessa libertà d'impresa poiché limita o impedisce completamente lo sviluppo di nuove realtà e ostacola la libertà, la quale è il punto chiave di un'economia aperta come quella americana.

Lo *Sherman Act*⁸³, è la più antica legge antitrust degli Stati Uniti ed è stata emanata nel 1890. Prevedeva la proibizione della collusione tra imprese e la proibizione dell'abuso di posizione dominante. La sua applicazione più celebre fu quella eseguita ai danni della *Standard Oil*, un'impresa petrolifera guidata da John D. Rockefeller, così grande da avere il totale controllo del settore e richiamare l'attenzione del governo che, nel 1911, ne impose lo smembramento con l'obiettivo di ristabilire la concorrenza sul mercato⁸⁴. Da questa divisione sono nate imprese che tutt'oggi sono ai vertici mondiali nel settore petrolifero come la *ExxonMobil*.

Questo ha spinto le imprese a crescere autonomamente per affermare la propria posizione nel contesto economico americano.

Gli Stati Uniti sono usciti rinforzati dal conflitto mondiale. Ricerche effettuate e innovazioni sperimentate per la guerra hanno trovato applicazione in ambito civile. La produzione venne così riconvertita.

Lo stesso è accaduto per il personale addestrato in ambito militare. Il governo prevede piani di formazione e inserimento nella vita lavorativa.

Le infrastrutture proseguirono lo sviluppo iniziato decenni prima. I trasporti e le comunicazioni continuarono a ricoprire un ruolo di primo piano e di supporto alla crescita.

La domanda, sempre più alta e dovuta all'aumentare dei consumi di massa, ha spinto sempre più in alto i livelli di produzione.

La fiducia all'interno del paese era talmente elevata che le imprese, guidate dalle proprie convinzioni di superiorità tecnica e organizzativa, iniziarono a intraprendere investimenti anche all'esterno.

Nei primi anni della seconda metà del XX la concorrenza iniziò ad aumentare notevolmente sia internamente che esternamente con la ripresa delle economie straniere dopo il conflitto mondiale.

⁸³ *Sherman Act* dal suo autore, il senatore repubblicano John Sherman dell'Ohio.

⁸⁴ Riva M., "L' ANTITRUST DI ROCKEFELLER", la Repubblica, 27 Maggio 1995.
<http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1995/05/27/antitrust-di-rockefeller.html>

La risposta di molte organizzazioni fu quella di ricorrere ad un processo di *merger*⁸⁵ *and acquisition*⁸⁶, fenomeno ampiamente utilizzato in questo periodo, specialmente nel continente americano. Da questi processi è nata l'impresa conglomerata, ossia un'impresa le cui attività si svolgono in settori diversi e non collegati tra loro. A capo troviamo un'impresa finanziaria che esercita una funzione di controllo sulle ramificazioni orizzontali e verticali. La diversificazione è, quindi, una caratteristica molto importante per questa tipologia di organizzazione. Specialmente le imprese operanti in settori maturi sono ricorse alla conglomerazione. Tramite la diversificazione dei propri investimenti, e di conseguenza di settori, l'organizzazione mira ad essere più competitiva su più fronti con la conseguente riduzione di rischio. Non essendoci, infatti, una relazione diretta tra i vari risultati il sistema impresa acquisisce una maggiore stabilità. Inoltre, acquisisce un peso superiore dato lo sviluppo dimensionale⁸⁷.

Un'altra delle ragioni dello sviluppo conglomerale è l'entrata in vigore nel 1950 del *Celler-Kefauver Act*, ovvero una legge che limitava anche lo sviluppo in settori strettamente correlati.

Nell'ultimo decennio del XX secolo una parte importante è stata ricoperta dal governo americano, nel periodo della presidenza di Bill Clinton⁸⁸, caratterizzato da una decisiva politica di supporto verso l'imprenditoria, come la promozione del trattato denominato "North American Free Trade Agreement" (*NAFTA*), entrato in vigore nel Gennaio del 1994, stipulato tra Stati Uniti, Canada e Messico, e che prevedeva il libero scambio grazie a limitazioni ed eliminazioni di dazi e restrizioni⁸⁹.

⁸⁵ Raggruppamento di imprese di carattere finanziario dove da esse nasce una nuova entità giuridica che sostituisce quelle originarie, che cessano di esistere.

⁸⁶ Operazione mediante la quale un'impresa diventa proprietaria o entra come controllante di un'altra, tendenzialmente tramite l'acquisto di azioni dell'impresa acquisita o attraverso una OPA (offerta pubblica d'acquisto). La società incorporante e quella incorporata mantengono le originarie strutture giuridiche. E' funzionale al processo di crescita ed espansione delle imprese e favorisce la nascita di grandi gruppi aziendali come risposta alla ricerca di maggiore competitività sui mercati internazionali.

⁸⁷ "Conglomerata per sempre", Il Sole 24 ore, 21 Agosto 2015.
<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2015-08-21/conglomerata-sempre-071742.shtml?uuid=ACtf9fk>

⁸⁸ Periodo che va dal 1993 al 2001

⁸⁹ <https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/north-american-free-trade-agreement-nafta>

Lo scenario industriale europeo nei decenni posteriori il conflitto bellico si componeva principalmente da grandi organizzazioni, sulla falsa riga dello scenario americano. Come accaduto oltreoceano, spinte da una struttura multidivisionale e dagli aiuti derivanti dal governo americano⁹⁰, le organizzazioni avviarono l'adozione di strategie di diversificazione.

La struttura multidivisionale non era però l'unica scelta, come accaduto negli Stati Uniti. Un'alternativa, molto utilizzata, si rivelò essere la *holding (H-form)*, con varie differenze da Stato a Stato. Generalmente con il termine *holding* si indica un sistema formato da una società capogruppo, la controllante, e da un raggruppamento di imprese collegate, le controllate⁹¹. La capogruppo detiene una parte, o la totalità, del capitale delle controllate tramite pacchetti azionari che garantiscono la maggioranza assoluta o relativa nelle assemblee ordinarie. È possibile distinguere *holding* pura, la quale azione si limita ad eseguire compiti di supervisione, con il fine di favorire il controllo ed il coordinamento, a favore delle imprese controllate, e *holding* mista, la quale, oltre all'attività di gestione, implementa attività operative.

Il maggior impatto avuto nel continente europeo da parte di questa tipologia di forma organizzativa è dovuto alla tradizione piramidale, con le diffuse organizzazioni, di ampie dimensioni, a conduzione familiare.

La prevalenza nell'adozione della struttura multidivisionale è avvenuta solamente nella seconda metà degli anni '80. Nonostante ciò le *holding* non sono sparite dal panorama economico, principalmente europeo e, in parte, mondiale.

L'influenza americana, giunta a livelli mai toccati in passato, ha ricoperto un ruolo di primo piano per la ripresa economica europea.

Nel 1957, a seguito del trattato di Roma, viene creato il *MEC*⁹², tramite l'abbattimento di centinaia di barriere tecniche, giuridiche e burocratiche, che tendevano ad irrigidire il libero scambio e la libera circolazione. La creazione del *MEC* ha permesso la libera circolazione di persone, merci, servizi e denaro.

⁹⁰ Nel 1948, a seguito di un appello lanciato dal primo ministro inglese Churchill, viene approvato l'*European Recovery Program*, più comunemente noto come piano Marshall (dal nome del segretario di Stato americano che lo ha ispirato), ossia un programma di ricostruzione economica per l'Europa finanziato dagli Stati Uniti.

<http://www.raistoria.rai.it/articoli/il-piano-marshall-laiuto-alleconomia-europea/2928/default.aspx>

⁹¹ Toninelli P. A., "*Storia d'impresa*", cap. 4, il mulino, 2012.

⁹² Mercato comune europeo

Le imprese hanno così avuto la possibilità di estendere la loro attività, con il conseguente aumento della concorrenza che ha determinato un abbassamento generale dei prezzi⁹³.

Però mentre gli Stati Uniti vivevano, negli stessi anni, un altro periodo di prosperità, l'Europa non riusciva a mantenere lo stesso passo.

Le cause sono diverse e riassumibili in questo modo:

- 1) Una delle cause principali riguardava il modello utilizzato, il cosiddetto modello adottato dal dopoguerra in poi per riprendere lo sviluppo economico. Questo, definito “renano”, si rivelò efficace per la ripresa dopo il periodo bellico ma con il passare degli anni non si rivelò funzionale per proseguire lo sviluppo. Era caratterizzato dall'obiettivo di mantenimento di un livello di occupazione molto alto.
- 2) L'avvenimento di alcune situazioni politiche in Europa tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90, specialmente in Germania e in Italia, che sono andate a limitare l'espansione economica degli stati.
- 3) La forte presenza dello Stato, fortemente coinvolto, erogatore di investimenti e talvolta proprietario di imprese in settori ritenuti importanti per l'economia. Questo comportava un alto grado di concentrazione. Ciò è dovuto alle politiche interventiste messe in campo a causa dei conflitti bellici. Nei decenni successivi il secondo conflitto mondiale gli stati europei pianificarono, grazie anche ai finanziamenti americani, strategie per la ripartenza. Per questo motivo, a partire dalla metà degli anni '80 gradualmente in tutti i paesi europei, ci fu prima un'importante limitazione, successivamente vennero realizzate delle privatizzazioni complete.
- 4) Gli Stati Uniti sono stati scaltri nell'integrare le nuove tecnologie all'interno dei sistemi organizzativi. L'Europa, da sempre caratterizzata dalla presenza di settori dal basso contenuto tecnologico, è rimasta maggiormente ancorata alla tradizione.
- 5) Il costo del lavoro in Europa era mediamente maggiore a causa delle politiche di welfare perseguite.

Il Giappone, dopo un isolamento economico dovuto ad una forte rigidità sociale, è andato incontro ad un periodo di sviluppo industriale tra la metà del XIX secolo e l'inizio della seconda guerra mondiale.

⁹³ https://europa.eu/european-union/topics/single-market_it

Prima di questo periodo l'economia giapponese si era basata sulla produzione di riso favorita da una specializzazione tecnica all'avanguardia.

La svolta è avvenuta con l'avvento della dinastia *Meiji*⁹⁴ che considerava la modernizzazione come un passo fondamentale da compiere per continuare ad essere uno Stato autonomo. Vennero presi come riferimento i vari modelli occidentali e attuate politiche statali che portarono a miglioramenti, come quelli apportati al sistema infrastrutturale⁹⁵.

I cambiamenti hanno trasformato il Giappone da uno Stato feudale a quella che, alla metà del XX secolo, è possibile definire una grande potenza mondiale economica, capitalista e imperialista, attraverso un processo definibile a tutti gli effetti “rivoluzione industriale giapponese”.

Lo Stato è intervenuto tramite l'emanazione di leggi e regolamenti per gestire direttamente, controllare e incanalare lo sviluppo industriale.

Come accaduto per le nazioni occidentali anche in Giappone gli investimenti statali tramite commesse militari hanno ricoperto un ruolo determinante nel processo di sviluppo. Vennero allestiti numerosi laboratori statali per cercare di giungere a nuove scoperte convertibili per uso militare.

Con il formarsi ed il consolidarsi dell'economia privata lo Stato gradualmente ha smesso di operare un'influenza diretta lasciando l'attività di impresa nelle mani dei privati ma ha continuato comunque ad esercitare una notevole influenza sul sistema economico generale nazionale.

Lo sviluppo è stato trainato inizialmente da organizzazioni definite *zaibatsu*, ossia conglomerati di grandi dimensioni, a controllo familiare e con le medesime forme di finanziamento, diffuse in Giappone dall'inizio del periodo Meiji fino alla seconda guerra mondiale. Inoltre hanno goduto dell'appoggio governativo, con varie agevolazioni. Costituiti da una controllante che esercita una forte influenza sulle società ad essa collegate tramite legami verticali e orizzontali.

La loro area operativa comprendeva soprattutto settori nevralgici come quelli dell'industria pesante, meccanica e di altri settori strategici.

Sono state caratterizzate dallo svolgimento di attività in diverse aree, da buona efficienza e capacità di risposta all'economia dinamica giapponese in forte sviluppo. Le strutture produttive, all'interno di ogni *zaibatsu*, erano decentrate. L'espansione è avvenuta tramite la creazione continua di nuove società controllate, talvolta anche in settori del tutto nuovi.

⁹⁴ Il periodo *Meiji* è un periodo storico del Giappone che va dal 1868 al 1912. Questo segue il periodo dello shogunato di Tokugawa e coincide con gli anni di regno dell'Imperatore Mutsuhito.

⁹⁵ Halliday J., “*Storia del Giappone contemporaneo: la politica del capitalismo giapponese dal 1850 a oggi*”, Giulio Einaudi, 1979.

La struttura non presentava alta formalità. Ben presto si diffusero e assunsero importanza i manager. Molti di essi, caratterizzati da spirito nazionalista, svolgevano mesi di formazione all'estero, specialmente negli Stati Uniti, per apprendere la cultura organizzativa occidentale e studiare i modelli utilizzati per riportarli e, successivamente, adattarli alle esigenze nazionali. Nell'arco temporale compreso tra le due guerre mondiali anche negli *zaibatsu* si andò a delineare una separazione tra proprietà e controllo anche se le famiglie si tutelarono assegnando il ruolo di general manager ad una figura, definita *bantô*, non appartenente alla famiglia ma legata da una forte fedeltà.

Per quanto riguarda i livelli inferiori della struttura organizzativa fu data molta importanza, con l'obiettivo di eliminare ogni tipologia di conflitto sociale, a garantire la stabilità dei lavoratori e incentivare la loro performance ed il loro attaccamento verso l'organizzazione, ad esempio con premi ottenibili al raggiungimento di determinate prestazioni o con la consapevolezza di avere una posizione senza scadenza temporale. Questo ha fatto sì che ogni lavoratore si sentisse parte attiva all'interno dell'organizzazione con risultati positivi per la stessa.

Tra i più importanti si ricordano *Mitsui*, *Mitsubishi*, *Sumitomo*.

Al termine della seconda guerra mondiale gli *zaibatsu* sono stati sciolti dagli americani che hanno tentato di realizzare un'economia libera di mercato. Ma ciò non è stato possibile e nel 1952 il Giappone riacquistò la piena sovranità ed eliminò le imposizioni dettate dal governo statunitense, per rafforzare il sistema economico, fortemente abituato ad una produzione ottenuta tramite gruppi di imprese che non portavano ad accordi collusivi ma, al contrario, aumentavano i livelli di competizione ed efficienza.

Si configurarono così nuove strutture ispirate secondo il vecchio schema degli *zaibatsu*. Le nuove organizzazioni presero il nome di *keiretsu*. Questi possono essere spiegati come conglomerati che mettono insieme, attraverso partecipazioni azionarie incrociate, gruppi di società commerciali, compagnie di assicurazioni e varie, e alla cui testa vi è in genere una banca che svolge il ruolo di guida del gruppo.

Questi si dividevano in:

- *Kinyuu keiretsu*, ossia una forma organizzativa caratterizzata da collegamenti orizzontali. Le imprese, in questo caso, operano in settori produttivi diversi e risultano collegate tramite una serie di partecipazioni incrociate. Le banche svolgono un ruolo cruciale sia nella gestione delle partecipazioni, sia nelle decisioni in merito agli investimenti da effettuare. Talvolta i *keiretsu* sono stati fondati in seguito a incitamenti diretti da parte di una banca verso imprese autonome.

Il collegamento non avviene solamente tramite partecipazioni ma anche tramite altre fattispecie come gli scambi interdirigenziali o riunioni periodiche tra rappresentanti delle diverse società.

Così come nel vecchio *zaibatsu* anche nel *keiretsu* il controllo era informale e il livello di fiducia nelle relazioni interorganizzative elevato.

Il risultato complessivo corrisponde a strutture formate da aziende che formano strategie proprie con propri obiettivi da perseguire ma anche in grado di realizzare intensa cooperazione.

Questa applicazione ha avuto il vantaggio di rendere stabile l'intero sistema *keiretsu* dando diverse possibilità ai soggetti coinvolti, come, ad esempio, lo scambio di risorse tra imprese nel caso una di queste si fosse trovata in condizioni precarie.

- *Kigyoo keiretsu*, ovvero l'opposto della struttura precedente, caratterizzata quindi da collegamenti verticali.

In questo sistema è facilmente individuabile una società capogruppo di grandi dimensioni e una serie abbastanza numerosa di società controllate di dimensioni più modeste operanti nello stesso settore che fungono da fornitori.

Un'importante differenza con il modello precedente è che i collegamenti sono stabiliti da legami puramente commerciali nella maggior parte dei casi, e, più raramente da partecipazioni azionarie.

Un esempio di questo sistema è rappresentato dal gruppo *Toyota*, dove la controllante era individuabile nella *Toyota Motors*, società operante con successo nel settore automobilistico. Essa ha allacciato rapporti informali con numerosi fornitori senza mai garantire l'esclusività ad uno di loro in modo da poter usufruire e avvantaggiarsi dei risultati della loro competizione innescata per assumere i ruoli di fornitori principali. Questi infatti, per emergere, cercavano di produrre beni di qualità maggiore o a costi inferiori. Questa competizione, associata alla mancanza di formalità, ha rappresentato un vantaggio per *Toyota* in quanto fornivano la possibilità di delegare ai fornitori determinate funzioni, come la funzione di controllo qualità. Ciò ha permesso a *Toyota* di sviluppare il suo sistema produttivo "*Just in time*", ossia un sistema ideato da *Toyota* che racchiude l'insieme delle tecniche industriali applicate alla gestione della produzione, delle scorte e della catena di fornitura. La produzione è finalizzata puramente ed esclusivamente alla quantità e nei tempi richiesti dal cliente con l'obiettivo finale di ridurre le forme di spreco, temporale e fisico, che si realizzano all'interno della fabbrica e nei rapporti di fornitura. I principali

risultati sono stati la diminuzione dei costi di gestione delle scorte, e quindi una maggiore efficienza nella gestione del magazzino, e l'ottimizzazione del processo produttivo. La sua realizzazione è stata possibile data la sicurezza da parte della controllante di ricevere merci di qualità in quanto ciò rientrava nell'interesse dei suoi fornitori, le società controllate. In caso contrario sarebbero state eliminate dal sistema *Toyota*.

Il vantaggio di questo sistema cooperativo è dato dalla possibilità di adattarsi più velocemente ai cambiamenti dei mercati.

Il sistema economico formato dai *keiretsu*, come affermato in precedenza, si è basato su una serie di rapporti informali e su un alto livello di fiducia reciproca all'interno di uno stesso gruppo. Tutto questo ha favorito lo sviluppo del Giappone portandolo a diventare tra le potenze più importanti del XX secolo.

All'interno del sistema *keiretsu* troviamo le *sogo shosha*, ossia intermediari di merci, servizi e informazioni con sviluppati network organizzativi, specialmente con le banche. Esse si occupano di tutte le attività commerciali all'ingrosso di interesse per l'industria. Si differenziano dagli altri tipi di società per la loro sviluppata rete internazionali, il loro commercio di numerosi, e di diverse tipologie, prodotti e le loro grandi quote di mercato.

La società all'interno del *sogo shosha* sono considerate associate.

Alla fine degli anni '90 il sistema *sogo shosha* controllava oltre il 50% dell'economia giapponese⁹⁶. Le più importanti sono *Mitsui & Co.*, *Mitsubishi Corporation*, *Itochu Corporation*, *Sumitomo Corporation*, e *Marubeni Corporation*.

In generale il sistema economico giapponese era un meccanismo ben organizzato e consolidato. Forse anche troppo. Quando il contesto globale si è modificato durante negli anni che hanno preceduto il XXI secolo è risultato difficile per il Giappone adattarsi ai nuovi cambiamenti.

La crisi ha colpito in primis le banche che, come già riferito, ricoprivano un ruolo fondamentale nella rete organizzativa dei *keiretsu*. Dalle banche la crisi si è allargata a tutto il sistema industriale nel suo complesso. I manager hanno dovuto cercare soluzioni di finanziamento alternative. L'investimento da canali esteri è risultato un buon compromesso con l'inevitabile conseguenza di pressioni al cambiamento strutturale. Talvolta stravolgimenti veri e propri sono stati effettuati per esaudire le volontà degli investitori stranieri. L'obiettivo era quello di arrivare ad avere un livello di flessibilità nuovo, mai raggiunto in passato.

⁹⁶ <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Sel-Str/Sogo-Shosha.html>

I primi anni del XXI hanno visto la prepotente entrata in campo di un'altra potenza asiatica: la Cina.

Ad oggi, basandosi sul calcolo del *PIL*⁹⁷, la Cina risulta essere la prima economia del mondo⁹⁸.

Dagli anni '80 ad oggi, dopo l'inizio di un processo di parziale liberalizzazione economica, il *PIL* è cresciuto a un tasso del 9,6%⁹⁹. Questo è stato possibile tramite diversi fattori:

- 1) Uno stretto rapporto tra Stato e imprese che permetteva a queste ultime di godere di protezione e finanziamenti pubblici a discapito di piena libertà nella decisione degli obiettivi primari.
- 2) Organizzazione in gruppi di ampie dimensioni.
- 3) Decisione di operare in settori dove fosse possibile raggiungere un vantaggio competitivo, caratterizzati da un livello tecnologico non eccessivamente elevato e dalla possibilità di conseguire economie di scala.
- 4) Condizioni lavorative difficilmente ripetibili per imprese di altre nazioni, con menzione speciale per i livelli salariali bassissimi. Ciò ha permesso di riuscire a produrre a costi notevolmente più ridotti rispetto alle altre nazioni mondiali.

Le esportazioni hanno giocato una pedina importante nel processo di sviluppo, data la quantità di prodotti, di tutti i tipi, competitivi dato il prezzo basso, esportati in tutto il mondo.

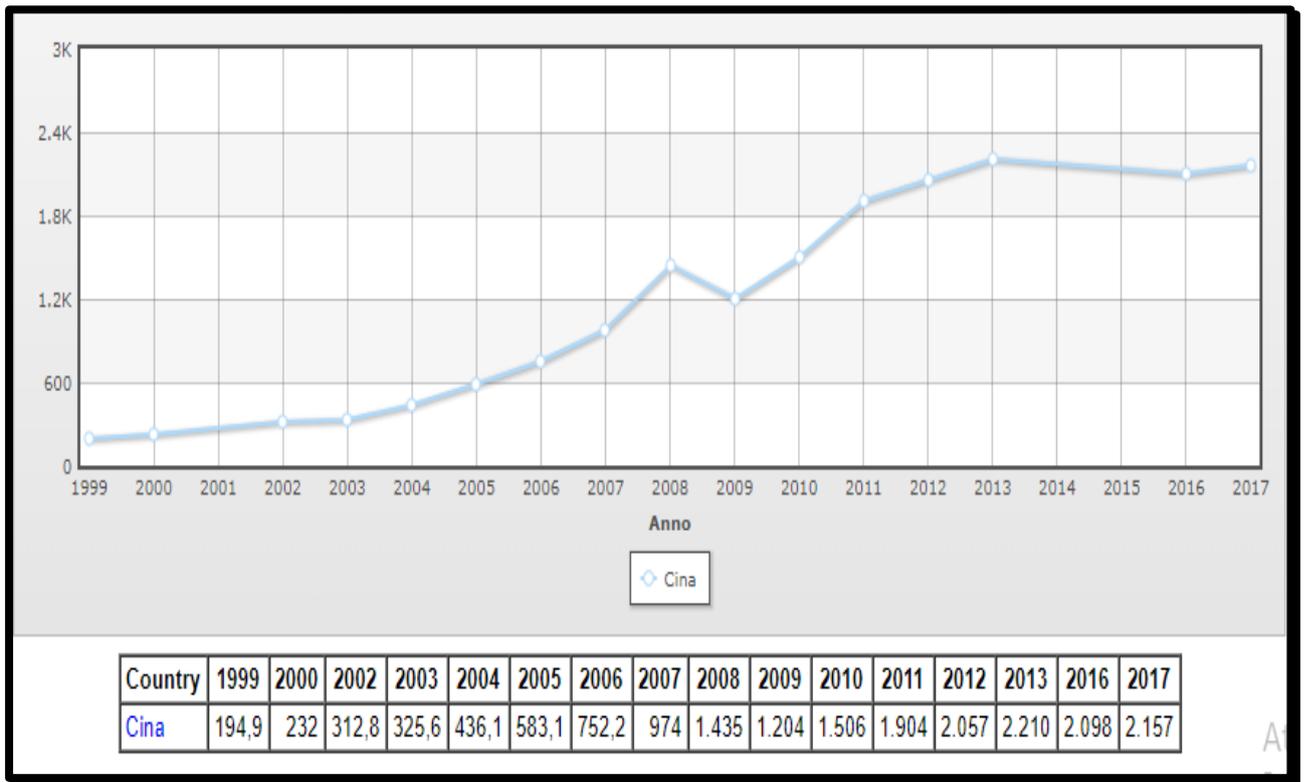
⁹⁷ Il *PIL* (Prodotto Interno Lordo) è la misura della produzione aggregata (ovvero la spesa totale per l'acquisto dei beni e i servizi finali prodotti dal sistema economico) di una economia in un dato periodo di tempo.

Mankiw G. & Taylor M., “*Macroeconomia*”, Zanichelli, 2015.

⁹⁸ <https://www.indexmundi.com/map/?v=65&l=it>

⁹⁹ http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2017-12-05/1-economia-nuova-era-cinese-204540.shtml?uuid=AEk2CqND&refresh_ce=1

Figura 3.5: Esportazioni della Cina (in miliardi di dollari USA)



Fonte: <https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ch&v=85&l=it>

Figura 3.6: distribuzione nazionale *Global Fortune 500 1997*

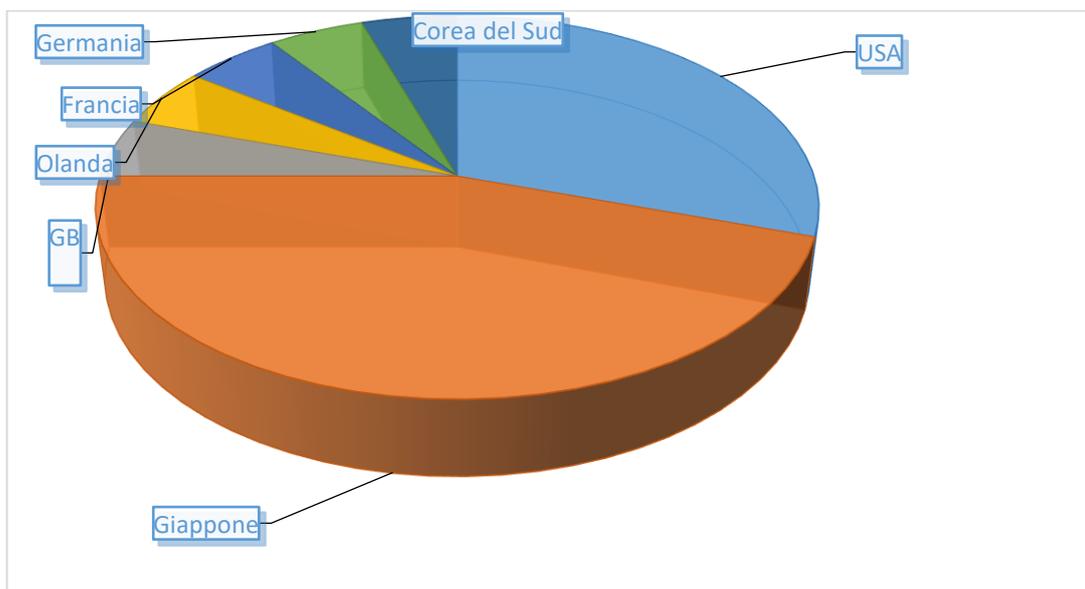


Figura 3.7: distribuzione nazionale *Global Fortune 500 2007*

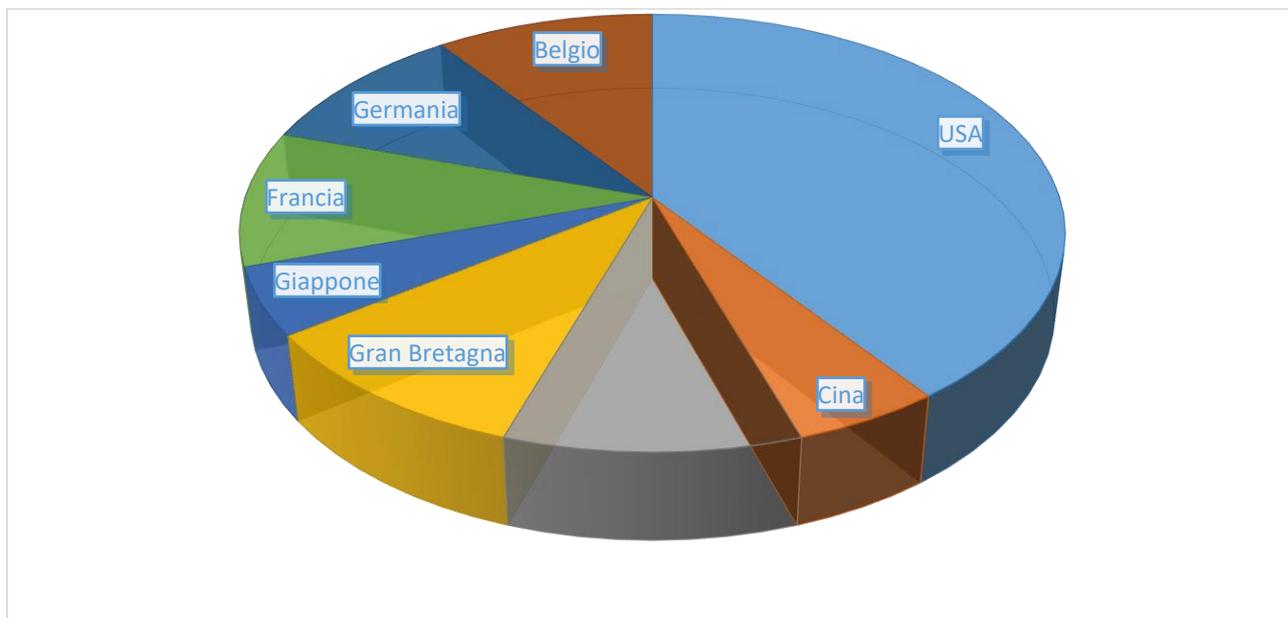
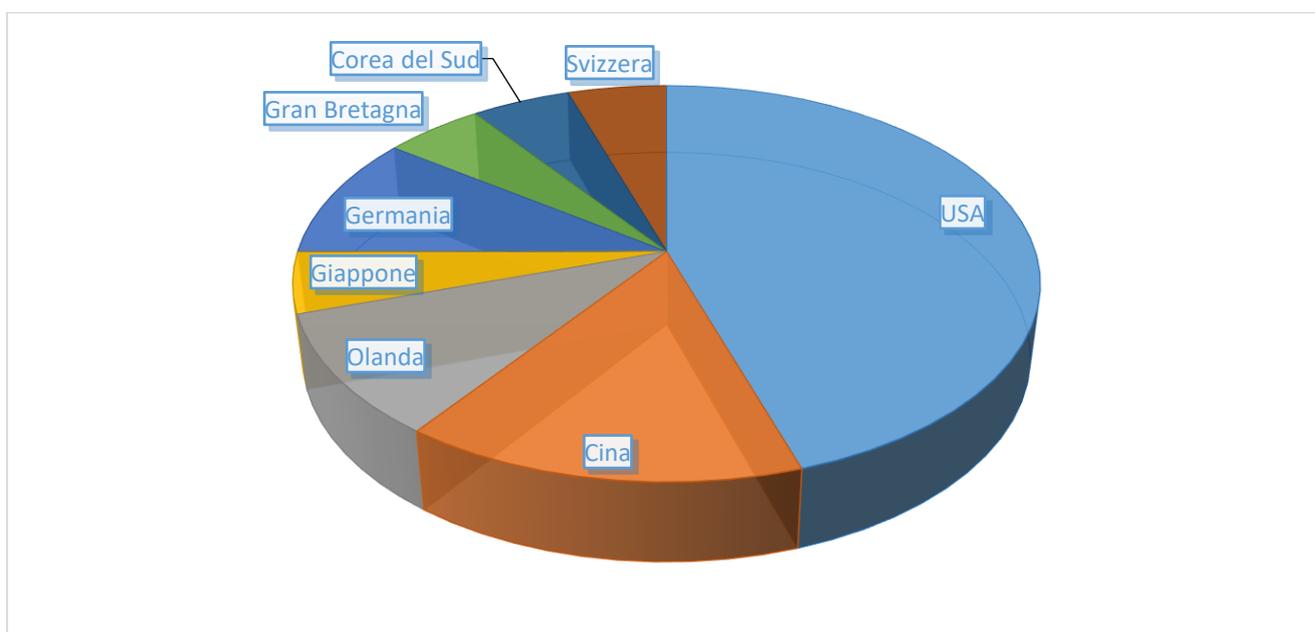


Figura 3.8: distribuzione nazionale *Global Fortune 500 2007*



Fonte: elaborazione personale dati *Fortune* - <http://fortune.com/fortune500>

CONCLUSIONI

L'economia, di pari passo con la tecnologia, si trova continuamente all'interno di un processo di sviluppo continuo. Questo sviluppo non viaggia a velocità costante. La velocità è aumentata notevolmente nel corso degli anni. I cambiamenti avvengono oggi molto più velocemente rispetto al passato. Questo rende l'ambiente economico moderno altamente flessibile e privo di vere certezze, contrariamente a quanto accadeva in passato. Ciò che funziona oggi potrebbe diventare obsoleto domani.

Le organizzazioni devono prestare attenzione a non subire passivamente questo processo di cambiamento continuo.

Le organizzazioni più longeve sono quelle che riescono a comprendere i cambiamenti e internalizzarli, ossia sfruttare i cambiamenti per ottenere dei vantaggi a proprio favore. Questo è valido per organizzazioni di tutte le dimensioni. Una posizione di leadership oggi all'interno di un determinato settore non garantisce che la stessa posizione sia mantenuta anche domani. Il mercato elimina così automaticamente le organizzazioni non efficienti a favore di quelle efficienti. Per questo motivo risulta fondamentale adottare strutture, strategie e sistemi di lavoro che permettano di assecondare la flessibilità ambientale.

Il caso *Walmart* aiuta a comprendere veramente anche l'importanza della dimensione organizzativa. Negli ultimi 20 anni i confini organizzativi della società si sono allargati notevolmente passando dai 825000 dipendenti del 1997 ai 2300000 dipendenti odierni. A questo allargamento organizzativo si accompagna infatti un aumento della produttività constatabile dal rapporto tra ricavi e numero di dipendenti dell'anno preso in considerazione.

Figura 3.7: sviluppo rapporto Ricavi/N°dipendenti negli ultimi 20 anni di *Walmart*

Anno	Ricavi (mln \$)	N° dipendenti	Ricavi/N°dipendenti
1997	112.005	825000	135.763,6
2007	348.368	2055000	169.552,1
2017	500.343	2300000	217.540,4

BIBLIOGRAFIA

- Altier W.J., “*Task forces: an effective management tool*”, Management review, 1987.
- Amatori F. e Colli A., “*Storia d’impresa: complessità e comparazioni*”, Mondadori, 2011.
- Berle A. & Means G., “*The Modern Corporation and Private Property*”, Macmillan Publishing Co., 1932.
- Besanko D. & Braeutigam R., “*Microeconomia*”, McGraw-Hill, 2016.
- Burns T. e Stalker G.M., “*The management of innovation*”, Tavistock, 1961.
- Caserio C., “*Modelli d’azienda per il supporto decisionale e la generazione della conoscenza*”, Giappichelli editore, 2015.
- Daft L.R. , “*Organizzazione aziendale*”, Maggioli editore, 2017.
- De Masi D., “*Il cronometro e le rose*”, introduzione di “*L’organizzazione scientifica del lavoro*”, Etas, 2004.
- Dunning J., “*Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests*”, Journal of international business studies, 1979.
- Fiori G. e Tiscini R., “*Economia aziendale*”, Egea, 2014.
- Ford H., “*My life and work*”, Garden City, N.Y., Doubleday, Page & company, 1922.
- Halliday J., “*Storia del Giappone contemporaneo: la politica del capitalismo giapponese dal 1850 a oggi*”, Giulio Einaudi, 1979.
- Ismail S., “*Exponential organizations*”, Marsilio Nodi, 2015.
- Jensen M. & Meckling W., “*Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*”, Journal of Financial Economics, vol. 3, n° 4, 1976.
- Kiechel W., “*The art of the corporate task force*”, Fortune, 1991.
- Kotler P., Keller K., Ancarani F. e Costabile M., “*Marketing management*”, Pearson, 2017
- Mankiw G. & Taylor M., “*Macroeconomia*”, Zanichelli, 2015.
- Miles R. & Snow C., “*Organizational strategy, structure and process*”, McGraw-Hill, 1978.
- Porter M., “*What is a strategy?*”, Harvard business review, 1996.
- Porter M., “*Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*”, Free Press, 1980.

Porter M., “*Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*”, Free Press, 1985.

Sloman J. e Garratt D., “*Microeconomia*”, il Mulino, 2016.

Taylor F. W., “*The Principles of Scientific Management*”, Harper & Brothers, 1911.

Toninelli P. A., “*Storia d'impresa*”, il mulino, 2012

SITOGRAFIA

<http://argomenti.ilsole24ore.com/exxon-mobil.html>

<https://www.britannica.com/topic/Amoco-Corporation>

<https://www.bp.com/en/global/corporate/who-we-are/our-brands/amoco.html>

https://www.comune.cerveteri.rm.it/comune/uffici-e-servizi/struttura-organizzativa-del-comune-di-cerveteri-delibera-199-2014/organigramma-delibera-199_2014

<https://corporate.walmart.com/our-story/our-business>

https://europa.eu/european-union/topics/single-market_it

<http://fortune.com>

<http://fortune.com/fortune500>

<http://fortune.com/global500/amazon-com>

<http://fortune.com/global500/walmart/>

<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2015-08-21/conglomerata-sempre-071742.shtml?uuiid=ACtf9fk>

http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2017-12-05/l-economia-nuova-era-cinese-204540.shtml?uuiid=AEk2CqND&refresh_ce=1

<https://www.indexmundi.com/map/?v=65&l=it>

<https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ch&v=85&l=it>

<http://www.raistoria.rai.it/articoli/il-piano-marshall-laiuto-alleconomia-europea/2928/default.aspx>

<https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Sel-Str/Sogo-Shosha.html>

<http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1995/05/27/antitrust-di-rockefeller.html>

http://www.repubblica.it/economia/finanza/2018/05/12/news/la_cina_alla_conquista_dell_energia_europea_9_miliardi_per_edp-196223985/

<https://www.startupbusiness.it>

<https://www.strategy-business.com/article/849025?gko=1b9b5>

<https://www.toyota.it/tecnologia-hybrid>

<http://www.treccani.it>

<https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/north-american-free-trade-agreement-nafta>