

Clara Caselli, “Globalizzazione”, 1995

Giuseppe Bertoli

Abstract

Giuseppe Bertoli presenta il contributo “Globalizzazione”, pubblicato da Clara Caselli nel 1995 all'interno del volume “Le parole dell'impresa. Guida alla lettura del cambiamento”, a cura di Lorenzo Caselli, per l'editore Franco Angeli.

Quando mi è stata chiesta la disponibilità a partecipare all'iniziativa in ricordo di Clara Caselli, ho immediatamente accolto la proposta con grande entusiasmo, benché fin da subito avessi chiaro che, fra i suoi molteplici contributi dedicati alle tematiche dell'internazionalizzazione, non sarebbe stato facile privilegiarne uno da riproporre in questa sede.

Dopo non poche riflessioni, stimulate dalla rilettura di molti di questi contributi, alla fine la scelta è ricaduta sul saggio riproposto nelle pagine successive. A ciò sono stato indotto non solo dalla considerazione della rilevante attualità del tema affrontato, ma anche da una ragione di carattere essenzialmente personale. Il lavoro è infatti apparso nel primo dei due volumi *Le parole dell'impresa. Guida alla lettura del cambiamento*, al quale anch'io – per il tramite di Pier Maria Ferrando, da poco trasferitosi all'Università di Genova da quella di Brescia – ebbi la fortuna di collaborare, avendo così l'occasione di conoscere di persona tutto il “gruppo genovese” (dei cui studi, specie quelli pubblicati su *Economia e politica industriale*, ero da tempo attento lettore) e in quest'ambito anche Clara.

Nella prefazione del curatore, l'obiettivo dell'intera opera viene così efficacemente sintetizzato: “*Le parole dell'impresa* intende fornire un contributo allo sviluppo dell'aziendalismo italiano, un contributo che discende da ricche e diversificate esperienze di studio e di ricerca nei confronti di una realtà che non può essere frammentata per discipline o per materie. Queste, nella migliore delle ipotesi, sono particolari e contingenti vie di accesso alla conoscenza, interconnesse e intercambiabili con altre, in funzione dell'obiettivo che si vuole perseguire. Ciò che conta sono le categorie concettuali (economiche, ma non solo) necessarie per la comprensione aperta dei problemi delle imprese, nella loro concretezza e multidimensionalità, nella loro proiezione storico-evolutiva, nel loro quadro ambientale, relazionale e strumentale” (p. 9).

Nel solco di questa impostazione si inserisce il contributo della Nostra Autrice, la quale – dopo aver precisato che “la globalizzazione può essere definita come quel fenomeno per cui l'orizzonte dell'attività economica tende a farsi sempre più

vasto e integrato a livello planetario" (p. 124) – analizza le differenti sfumature che la "parola" assume allorché viene riferita al settore, all'impresa o ai consumatori. Tutte queste sfumature, però, ne richiamano una più generale: "si tratta della globalizzazione dell'economia e della società contemporanea, che parte da quella delle conoscenze" (p. 125).

In quest'ottica, Clara Caselli – ponendosi sulla scia di Sergio Vaccà¹ (per molti versi capostipite della "scuola genovese") – tratteggia le cause della globalizzazione, ponendo in evidenza il ruolo essenziale del sapere scientifico e tecnologico. Il tema permane del tutto attuale, per più ragioni.

Innanzitutto, perché il sapere scientifico è sempre più *transnazionale*, nel senso che viene originato in contesti diversi. Stante il numero sempre più elevato di conoscenze scientifiche richieste per ogni progresso nella conoscenza, nessun paese può infatti ritenersi autosufficiente e indipendente rispetto alle conoscenze sviluppate e disponibili in altre nazioni. Oltretutto transnazionale, il sapere scientifico è sempre più anche *interaziendale*, poiché è ben difficile che la singola impresa disponga di risorse, conoscenze e competenze sufficienti per affrontare da sola i rischi connessi con lo sviluppo di un sapere scientifico e tecnologico di base che è sempre più complesso.

In secondo luogo, l'*ammontare degli investimenti* relativi allo sviluppo scientifico e tecnologico in certi settori (telecomunicazioni, farmaceutica, aerospaziale, *automotive*, elettronica ecc.) è ormai tale che divengono necessari mercati di sbocco sempre più vasti: i singoli mercati nazionali, per quanto grandi, spesso non possiedono dimensioni sufficienti a garantire vendite e ritorni adeguati rispetto agli investimenti sostenuti.

In terzo luogo, i *tempi di obsolescenza* di molti nuovi prodotti si sono abbreviati al punto che diviene necessario ammortizzare gli investimenti sostenuti in tempi sempre più ristretti. Da qui la necessità di estendere rapidamente i mercati di sbocco in modo da riuscire a conseguire adeguati volumi di vendita in un periodo breve. Rispetto al passato, è infatti sempre meno possibile contare sui paesi in via di sviluppo per "allungare" il ciclo di vita dei prodotti obsoleti (dato che le differenze in termini di cultura tecnologica fra le varie aree del mondo si sono notevolmente ridotte), per cui la velocità e la simultaneità di penetrazione nei nuovi mercati assumono importanza decisiva nella strategia delle imprese.

Anche per le imprese di grandi dimensioni, specie quelle che operano nelle tecnologie di base, risulta sempre più difficile, se non impossibile, *mantenere il controllo esclusivo del proprio know-how* sviluppandone, in autonomia, tutte le potenziali applicazioni. Il successo di tali imprese dipende sempre più dalla capacità di applicare le conoscenze di base a una molteplicità di impieghi diversi e, quindi, di attività e mercati specializzati, cioè si lega alla capacità di sviluppare innovazioni applicative secondo i bisogni specifici e le modalità di impiego nei vari ambienti nazionali e nei settori-clienti interessati alla loro applicazione. Ciò

¹ Si veda, per esempio, l'importante *Scienza e tecnologia nell'economia delle imprese* (Vaccà, 1989), in cui l'Autore sistematizza molti altri suoi contributi in quegli anni al centro del dibattito scientifico nel nostro Paese.

richiede di entrare a far parte di reti di imprese fra loro collegate da processi di scambio tecnologico, reti che consentono di suddividere il rischio e l'incertezza della sperimentazione tra più soggetti. Qualunque azienda, se intende procedere nello sviluppo di nuovo sapere, deve essere aperta verso l'esterno e deve dunque scambiare il proprio *know-how* con altri. Ciò anche a causa della necessità di contare su apporti da parte di molte componenti del sistema scientifico per procedere verso ulteriori conseguimenti tecnologici.

Un fenomeno, sempre connesso allo sviluppo scientifico-tecnologico, che negli anni in cui Clara Caselli scriveva non aveva ancora avuto modo di manifestarsi in tutta la sua imponenza è rappresentato dai progressi nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, e segnatamente dalla diffusione della rete internet. Mentre ancora all'inizio degli anni Novanta solo una ristretta cerchia di ricercatori e di accademici aveva una certa familiarità con questa tecnologia di comunicazione, il suo utilizzo si è esteso a ritmi rapidissimi in tutto il mondo (gli utenti collegati a internet, che ancora nel 1992 erano un milione, hanno ormai superato i due miliardi). Questo ha dato il via a un rapido processo di cambiamento dei comportamenti e delle convenienze, la cui origine risiede, fondamentalmente, "nella possibilità offerta a chiunque di entrare in contatto con chiunque altro in qualunque parte del mondo a costi incredibilmente bassi" (Stampacchia, 2001, p. 155). A sua volta, ciò facilita la commercializzazione su scala globale dei beni e dei servizi, permettendo alle imprese di localizzare le varie attività della propria catena del valore in paesi diversi, connettendoli attraverso reti telematiche o consentendo all'impresa di avere una localizzazione unica dalla quale servire direttamente, se del caso ricorrendo al commercio elettronico, i vari clienti (Sinkovics, Sinkovics, 2013). Questa "net economy", con i rilevanti guadagni in termini di produttività che ne conseguono, è inscindibile dalla globalizzazione: sia perché tanti prodotti della *net economy* vengono scambiati *on line*, in uno spazio virtuale in cui si sono annullate le distanze geografiche che separano le varie aree del globo; sia perché i prodotti più rappresentativi di questa economia sono quelle infrastrutture telematiche che stanno avvolgendo il pianeta in una rete di cavi e di satelliti; sia perché la facilità di comunicazione della nuova economia diventa anche confronto quotidiano e diretto con gli altri abitanti – imprese, uomini, e governi – del "villaggio globale".

Il riferimento alla nota espressione di McLuhan (1964) aiuta a spostare l'analisi dal punto di vista dell'offerta a quello della domanda, rispetto alla quale – avverte Clara Caselli (p. 127) – "la tecnologia non è l'unica variabile esplicativa". Nella prospettiva della domanda, vanno infatti rammentati alcuni altri fattori (Vicari, 1990, p. 74-75):

- i contatti sempre più frequenti fra popolazioni e culture diverse, in seguito all'evoluzione dei sistemi di trasporto e di comunicazione (in particolare dei *mass media*), alla diffusione dei viaggi turistici, degli scambi culturali, dei programmi di studio, nonché alle ondate migratorie;
- l'omogeneizzazione del livello di scolarizzazione, che facilita la diffusione e l'utilizzo di prodotti tecnologicamente evoluti, ormai comuni ai diversi continenti;

- *l'aumento del potere di acquisto dei consumatori* di molti paesi, che facilita la diffusione di una serie di prodotti;
- *l'espansione internazionale delle grandi imprese* (si pensi, per esempio, alle aziende di distribuzione commerciale, alle boutique delle grandi marche o alle catene di ristorazione rapida), che – diffondendo i propri prodotti e i propri approcci in più paesi – hanno contribuito alla modificazione e alla crescente similarità degli stili di vita.

Il processo non è ovviamente circoscritto ai beni di consumo: investe anche i mercati dei prodotti industriali, relativamente ai quali vanno sottolineati i fenomeni seguenti:

- *l'avvicinamento delle esigenze della clientela su scala mondiale*, almeno parzialmente ascrivibile al fatto che la riduzione delle distanze culturali, investendo i singoli individui in quanto tali, non può non esercitare un profondo impatto sulle imprese, che sono organizzazioni sociali;
- *l'unificazione dei processi produttivi, dei materiali utilizzati e dei problemi connessi all'uso degli uni e degli altri*, conseguente all'evoluzione tecnologica;
- *l'omogeneizzazione delle pratiche manageriali* che, grazie all'evoluzione e alla crescente somiglianza dei metodi e dei sistemi educativi, oltre che all'interdipendenza scientifica, sono divenute del tutto simili o con differenze che non riflettono più comunque necessariamente o esclusivamente diversità di tipo nazionale.

Dopo aver introdotto il "punto di vista della domanda", Clara Caselli affronta il tema – in quegli anni oggetto di un vivace dibattito – del *consumatore universale*. Nelle impostazioni più radicali, il cui epitome rimane Theodore Levitt (1983), la tecnologia guida il mondo verso l'omogeneizzazione dei bisogni e dei desideri, il che determina l'emergere di mercati globali per beni standardizzati. In questi mercati, la "tradizionale" impresa multinazionale, che assume un atteggiamento policentrico, adattando la propria offerta ai contesti locali (con elevati costi relativi), sarebbe destinata a soccombere nei confronti delle imprese che, concependo il mondo come un'entità unica, vendono ovunque i medesimi prodotti beneficiando di "enormi" economie di scala nella produzione, nella distribuzione, nel marketing e nella gestione in genere.

Anche su questo aspetto la posizione della Nostra Autrice rifugge dalle impostazioni estreme. Diversi studiosi, del resto, hanno rivolto critiche fondamentali in merito alla sequenza ipotizzata da Levitt circa i rapporti fra tecnologia, bisogni e strategie delle imprese, elaborando un più articolato approccio al fenomeno.

Innanzitutto, si è evidenziato che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno determinato un'enorme *dilatazione dell'offerta potenziale di varietà e variabilità dei prodotti*, rendendo possibili strategie di "micronizzazione", ossia di segmentazione del mercato spinta a livelli di gruppi molto circoscritti di consumatori. Un sistema di produzione flessibile, per esempio, è composto da macchine in grado di realizzare un'ampia gamma di operazioni specifiche, passando dall'una all'altra in tempi molto brevi e a costi

contenuti e permettendo, in tal modo, di realizzare un'elevata varietà di prodotti in piccole quantità a basso costo. Anche la progettazione modulare, la flessibilità incorporata nei prodotti e la personalizzazione attraverso i servizi operano nella direzione opposta a quella della crescente uniformazione dei bisogni e delle preferenze dei consumatori.

In secondo luogo, si è sottolineato che i mercati sono caratterizzati da una generale *crescita della varietà e della variabilità nella sfera dei bisogni e dei comportamenti della domanda*, anche a prescindere dalla dimensione specifica delle differenze geografiche: le attese dei consumatori si fanno cioè via via più sofisticate, nascono bisogni sempre più specifici, differenziati e mutevoli.

Infine, si è evidenziato come anche le *differenze geografiche* contribuiscono ad arricchire la varietà della domanda. È ben vero che i mezzi di comunicazione permettono la rapida mobilità globale degli stili di vita e dei modelli comportamentali, ma è altrettanto vero che "i contesti locali esprimono una propria cultura, la quale – oltre a essere spesso di per sé pluralistica – costituisce il risultato specifico di un processo storico a sua volta unico. Questi patrimoni culturali relativamente *country specific* hanno un peso determinante nel processo di formazione dei desideri dei consumatori, e rappresentano nel loro insieme un distinto fattore di varietà nell'ambito della fenomenologia dei consumi a livello mondiale, anche in quanto operano un'azione selettiva e attiva di filtro, e quindi di trasformazione, sui modelli culturali, sugli stili di vita e i comportamenti di consumo che ogni paese può importare dagli altri" (Grandinetti, 2008, p. 373).

Dopo aver richiamato le teorizzazioni allora in auge, Clara Caselli fa suoi gli esiti del dibattito sviluppatosi in quegli anni su *Economia e politica industriale* – allora rivista di riferimento per molti studiosi del nostro settore scientifico-disciplinare – confluiti in un influente studio di Gianni Cozzi e Sergio Vaccà (1986). In particolare, ne richiama un aspetto che permane di rilievo e che mi piace riportare: "In realtà, l'uniformità riguarda più le caratteristiche fisiche dei prodotti che non il loro uso, che è spesso differenziato e in prospettiva finisce per richiedere, presto o tardi, un prodotto anch'esso differenziato, o perché fisicamente diverso o perché, pur restando unico, presenta una ridondanza di funzioni, resa possibile dalla accresciuta flessibilità della tecnologia, che pone le basi per sperimentare future differenziazioni nell'uso e potenzialmente nel prodotto, in modo interattivo con il consumatore" (p. 133)

La complessità e l'articolazione della domanda, dunque, non vanno scomparendo, poiché come afferma Ghemawat (2007): "*distance still matters*". Sostenere il contrario significa confondere l'*ubiquità* degli stili di vita e dei modelli comportamentali – che sono sempre meno ancorati a uno specifico luogo – con l'*uniformazione* degli stessi e, specificamente, con l'*omogeneizzazione* dei bisogni. Inoltre, poiché l'*ubiquità* è da intendersi soprattutto come mobilità degli stili e dei modelli, essa non si riproduce necessariamente in modo inalterato in tutti i contesti geografici, in quanto interagisce con la varietà degli ambienti nazionali.

Dopo aver tratteggiato le cause della globalizzazione, Clara Caselli sottolinea come dietro i cambiamenti nell'offerta e nella domanda vi sia un *mutamento nella concezione stessa dell'impresa*, "che vede fortemente esaltato il carattere

dialogico della sua attività nel momento stesso in cui cresce il grado di complessità esterna" (p. 128). Da ciò l'inadeguatezza, dimostratasi sempre più evidente, delle tradizionali strutture organizzative e la crescente diffusione delle organizzazioni a rete, con il conseguente affiancamento di una logica collaborativa alla tradizionale logica di mercato. "Si apre dunque una possibilità di crescita che non implica l'aumento della dimensione, in quanto si può crescere non solo incrementando direttamente il proprio fatturato (e adeguando la propria struttura), ma anche insieme ad altri, concludendo accordi e associandosi in vario modo". Per le imprese diviene dunque possibile adottare percorsi strategici differenziati in modo relativamente indipendente dalla dimensione aziendale. "Globalizzazione, pertanto, non significa necessariamente uniformità gigantismo. Anche le imprese minori possono cogliere queste opportunità senza entrare per forza nell'orbita di un'impresa dominante". Se pensiamo all'attivismo che, specie in questi anni di crisi economica, un numero crescente di piccole e medie imprese è venuta dimostrando sulla scena internazionale², possiamo apprezzare quanto queste parole – scritte negli anni in cui non pochi profetizzavano l'irrimediabile marginalizzazione delle imprese minori – fossero lungimiranti.

L'attivismo internazionale delle nostre imprese mi porta a toccare un aspetto sul quale la dinamica del reale non ha corrisposto al pensiero di Clara, per la quale la globalizzazione "è essenzialmente un fenomeno "triadico", che si riferisce all'Europa, agli Stati Uniti e al Giappone, con allargamenti ai paesi a questi subordinati o collegati (Sud-Est asiatico, America Latina, un po' meno Africa)" (p. 125). In realtà, la differenza forse maggiore fra l'attuale fase di globalizzazione e quelle del passato è costituita proprio dalla *partecipazione ai mercati globali di numerosi paesi in via di sviluppo*, che per la prima volta sono riusciti ad avvalersi dell'abbondanza di forza lavoro di cui dispongono ottenendo un vantaggio competitivo nei prodotti e nei servizi *labour intensive*. Se nel 1980, allorché la terza fase della globalizzazione prese avvio, soltanto il 25 per cento delle esportazioni dei paesi in via di sviluppo era costituito da manufatti industriali, questa cifra è ormai triplicata. Dunque, mentre in passato i processi di industrializzazione erano circoscritti ai paesi più avanzati dell'Europa occidentale e del Nord America, negli ultimi decenni essi si sono estesi a nuovi continenti e a nuovi paesi, eliminando i tradizionali rapporti centro/periferia, che vedevano i paesi in via di sviluppo rifornire i paesi industrializzati di prodotti agricoli e minerari ottenendone in cambio prodotti manufatti.

Senza sottovalutare le prospettive dell'Africa e nemmeno quelle dell'America del Sud, non v'è dubbio che l'Asia orientale è divenuta l'area più dinamica del pianeta. Le dinamiche di queste ultime settimane non fanno venire meno il fatto che, dal 1950 a oggi, i paesi in via di sviluppo dell'Estremo Oriente asiatico, complessivamente considerati, hanno pressoché più che raddoppiato la loro incidenza sul prodotto interno lordo mondiale, a scapito principalmente dei paesi occidentali industrializzati e di quelli appartenenti al blocco ex sovietico. Parallelamente, è aumentata la loro incidenza sulle esportazioni mondiali, nel cui

²Cfr., ad esempio, Coltorti *et al.* (2013) e Musso (2013).

ambito si segnala una crescente specializzazione nei prodotti ad alta tecnologia e nei beni capitali. Un altro elemento che attesta la crescente importanza dei paesi in discorso attiene alla modifica dei flussi finanziari e d'investimento. Non solo è in crescita il numero delle imprese dei paesi emergenti che investono in Europa e negli Stati Uniti d'America; ugualmente in aumento sono i cosiddetti "investimenti Sud-Sud", vale a dire i capitali dei paesi emergenti diretti verso altri paesi emergenti (è il caso degli investimenti cinesi in Africa e in America Latina).

Il caso più dirompente è senz'altro quello della Cina, che da anni si trova in situazione di "ipercrecita". In effetti, mai nella storia economica si è visto un paese così grande conoscere una crescita così elevata, per un periodo così lungo. Anche l'India, l'altro "gigante" dell'Asia è un caso di rilievo. Nel loro insieme, i due Paesi costituiscono un'area del mercato mondiale che copre il 40 per cento della popolazione e il 20 per cento del prodotto interno lordo del pianeta e che, facendo leva sulle reciproche complementarità, potrebbe diventare la prima potenza economica del globo.

Il caso della Cina e dell'India è però solo la punta di un iceberg. Dietro di essa risulta evidente una diversa geografia della crescita mondiale, mossa da forze rilevanti. Da un lato, sono entrati in campo "giganti" che la geopolitica dei blocchi aveva a lungo tenuto ai margini del mercato mondiale e che si sono fatti avanti, con le immense riserve di lavoro, di spazi e di ambiente a basso costo che contengono. Dall'altro, l'Occidente non detiene più incondizionatamente il monopolio dell'economia della conoscenza su cui si era basata, finora, la divisione del lavoro a scala mondiale.

Riguardo all'affacciarsi di nuovi paesi sulla scena internazionale, Clara Caselli pone con forza il tema della fonte di squilibri rappresentata dalla presenza di un gran numero di paesi alla cui rilevanza economica corrisponde un elevato peso demografico e che restano sostanzialmente ai margini. "qui il problema non è semplicemente quello di realizzare "unità tra diversi", ma anche tra "inequali", consentendo il recupero di posizioni di svantaggio: da questo punto di vista, la logica non guidata con cui il processo di globalizzazione è fin qui avvenuto e la debolezza delle istituzioni internazionali deputate allo sviluppo non hanno consentito di far porre seriamente la questione. Il problema ha tuttavia un potenziale dirompente nel prossimo futuro" (p. 136).

Anche su questo Clara Caselli, la cui tensione etica è a tutti noi ben nota, purtroppo aveva visto bene.

Bibliografia

- Coltorti F., Resciniti R., Tunisini A., Varaldo R. (eds.) (2013), *Mid-sized Manufacturing Companies: The New driver of Italian Competitiveness*, Springer.
- Cozzi G., Vaccà S. (1986), "Esiste veramente il consumatore universale?", *Economia e politica industriale*, n. 52, pp. 3-30.

- Ghemawat P. (2007), *Redefining Global Strategy*, Boston, MA, Harvard Business School Publishing.
- Grandinetti R. (a cura di) (2008), *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*, Carocci, Roma.
- Levitt T. (1983), "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, vol. 61, May-June, pp. 92-102.
- McLuhan M. (1964), *Gli strumenti del comunicare*, Il Saggiatore, Milano.
- Musso F. (2013), *Strategie e competitività internazionale delle piccole e medie imprese*, Cedam, Padova.
- Sinkovics N., Sinkovics R.R., Jean R.J. (2013), "The Internet as an alternative path to internationalization?", *International Marketing Review*, vol. 30, n. 2, pp. 130-55.
- Stampacchia P. (2001), *L'impresa nel contesto globale*, Giappichelli, Torino.
- Vaccà S. (1989), *Scienza e tecnologia nell'economia delle imprese*, Franco Angeli, Milano.
- Vicari S. (1990), *Nuove dimensioni della concorrenza*, Egea, Milano.

Giuseppe Bertoli

Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese
Dipartimento di Economia e Management
Università degli Studi di Brescia
C.da S.ta Chiara, 50
25100 Brescia
e-mail: giuseppe.bertoli @ unibs.it

Caselli C., (1995), *Globalizzazione*, in
Caselli L. (a cura di), *Le parole dell'impresa.
Guida alla lettura del cambiamento*, vol. 1, p.
124-137, Franco Angeli, Milano

LORENZO CASELLI
(a cura di)

**LE PAROLE
DELL'IMPRESA**

**GUIDA ALLA LETTURA
DEL CAMBIAMENTO**

Volume I

FrancoAngeli

Coordinatore generale: L. Caselli.

Comitato scientifico: L. Caselli, R. Cafferata, C. Caselli, G. Cozzi, L. De Paoli, P.M. Ferrando, G. Ferrara, V. Gandolfi, P. Genco, G. Giorgetti, G. Sapelli, G. Usai, A.M. Ventrella.

Coordinatori di filiera: C. Caselli (Scenari e tendenze); G. Cozzi (Impresa, imprese e rapporti tra imprese); G. Giorgetti (Ambiente e mercato); G. Sapelli (Finalità d'impresa, governo, valori); P.M. Ferrando (Criteri, parametri, vincoli); V. Gandolfi (Aree e funzioni); L. De Paoli (Processi e sistemi); G. Ferrara - P. Genco (Strategie); R. Cafferata (Teorie dell'impresa).

Autori: A. Alberici, M. Ambrosini, L. Anselmi, M. Bellandi, F. Bellante, C. Benevolo, P. Berra, G. Bertoli, L. Biggiero, N. Buratti, F. Cabras, R. Cafferata, A. Calvelli, G. Carlesi, C. Caselli, L. Caselli, E. Cavalieri, C. Cerruti, S. Cherubini, R. Cibin, M. Colasanto, F. Corno, G. Cozzi, E. Croci, L. De Paoli, G. De Santis, M. Di Antonio, B. Di Bernardo, M. Donato, G. Donna, A. D'Orazio, P. Dubini, G. Eminente, L. Fadda, P.M. Ferrando, G. Ferrara, Federico Fontana, Franco Fontana, M. Frey, S. Gallinaro, A. Gambardella, V. Gandolfi, P. Genco, G. Giorgetti, E. Giudici, A. Gozzi, R. Lanzara, G. Lombardo, B. Luceri, G. Lugli, F. Maraschini, L. Mariani, A. Martelli, A. Massarutto, R. Midoro, G. Mussati, P. Parini, E. Pavarani, F. Pezzani, L. Pilotti, C. Pugliese, E. Rullani, L. Saba, G. Sapelli, T. Torre, S. Torrisi, A. Tunisini, G. Usai, D. Velo, G. Vito, A. Zanfei, M. Zuccardi Merli.

Copyright © 1995 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

È vietata la riproduzione, anche parziale o ad uso interno o didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, non autorizzata. Stampa Tipomona, viale Monza 126, Milano.

I lettori che desiderano essere regolarmente informati sulle novità pubblicate dalla nostra Casa Editrice possono scrivere, mandando il loro indirizzo, alla "FrancoAngeli, Viale Monza 106, 20127 Milano", ordinando poi i volumi direttamente alla loro Libreria.

INDICE

VOLUME I

<i>Presentazione</i>	pag.	9
Impresa e cambiamento, Lorenzo Caselli	»	13
Filiera 1 – Scenari e tendenze	»	33
Introduzione, <i>Clara Caselli</i>	»	35
Innovazione tecnologica, <i>Alfonso Gambardella</i>	»	51
Dematerializzazione, <i>Enzo Rullani</i>	»	63
Terziarizzazione, <i>Renato Cibin</i>	»	78
Internazionalizzazione, <i>Dario Velo</i>	»	95
Integrazione europea, <i>Giuseppe Usai</i>	»	110
Globalizzazione, <i>Clara Caselli</i>	»	124
Innovazione finanziaria, <i>Marco Di Antonio</i>	»	138
Complessità, <i>Clara Benevolo</i>	»	152
Filiera 2 – Impresa, imprese e rapporti tra imprese	»	161
Introduzione, <i>Gianni Cozzi</i>	»	163
Modelli di impresa, <i>Salvatore Torrisi</i>	»	178
Nazionalità delle imprese, <i>Annalisa D'Orazio</i>	»	194
Rapporti tra imprese, <i>Antonello Zanfei</i>	»	206
Piccole imprese, <i>Paola Dubini</i>	»	222
Sistemi territoriali di imprese, <i>Marco Bellandi</i>	»	235
Gruppi di imprese, <i>Pier Maria Ferrando</i>	»	245
Impresa pubblica, <i>Luca Anselmi</i>	»	259
Privatizzazione delle imprese, <i>Gianni Cozzi</i>	»	273
Filiera 3 – Ambiente e mercato	»	289
Introduzione, <i>Giorgio Giorgetti</i>	»	291
Ambiente naturale, <i>Marco Frey</i>	»	304
Istituzioni e regolamentazione del mercato, <i>Antonio Massarutto</i>	»	323
Politica industriale, <i>Paolo Parini</i>	»	338

Ambiente scientifico e formativo, <i>Teresina Torre</i>	pag.	353
Ambiente finanziario, <i>Adalberto Alberici</i>	»	367
Infrastrutture, <i>Piergiorgio Berra</i>	»	382
Sindacato e relazioni industriali, <i>Luigi Saba</i>	»	393
Bisogni, aspettative, domanda, <i>Annalisa Tunisini</i>	»	411
Filiera 4 – Finalità d'impresa, governo, valori	»	423
Introduzione, <i>Giulio Sapelli</i>	»	425
Finalità generali dell'impresa, <i>Lorenzo Caselli</i>	»	435
Proprietà e direzione nel governo delle imprese, <i>Roberto Cafferata - Lorenzo Caselli</i>	»	448
Partecipazione, <i>Michele Colasanto</i>	»	465
Imprenditorialità, <i>Fabio Corno</i>	»	476
Gestione e valorizzazione delle risorse umane, <i>Maurizio Ambrosini</i>	»	487
Responsabilità sociale, <i>Gustavo De Santis</i>	»	498
Cultura, <i>Luciano Mariani</i>	»	510
Etica, <i>Giulio Sapelli</i>	»	533
Filiera 5 – Criteri, parametri, vincoli	»	543
Introduzione, <i>Pier Maria Ferrando</i>	»	545
Costo, <i>Liana Fadda</i>	»	558
Produttività, <i>Federico Fontana</i>	»	571
Convenienza, <i>Renato Midoro</i>	»	583
Rischio, <i>Francesco Cabras</i>	»	598
Fiscalità, <i>Giuseppe Lombardo</i>	»	607
Efficienza ed efficacia, <i>Ernestina Giudici</i>	»	615
Dimensione, scala, condivisione, <i>Pietro Genco</i>	»	628
Qualità, <i>Gianni Cozzi</i>	»	641
Flessibilità, <i>Riccardo Lanzara</i>	»	655
Tempo, <i>Giuseppe Vito</i>	»	666
Redditività, <i>Mara Zuccardi Merli</i>	»	678
Valore, <i>Pier Maria Ferrando</i>	»	690

VOLUME II

Filiera 6 – Aree e funzioni	»	9
Introduzione, <i>Valentino Gandolfi</i>	»	11
Produzione, <i>Riccardo Lanzara</i>	»	28
Approvvigionamenti, <i>Renato Midoro</i>	»	40
Ricerca e sviluppo, <i>Alfonso Gambardella</i>	»	55
Personale, <i>Corrado Cerruti - Ferdinando Maraschini</i>	»	67
Marketing, <i>Annalisa Tunisini</i>	»	81
Vendite, <i>Giampiero Lugli</i>	»	96
Organizzazione, <i>Franco Fontana</i>	»	112
Logistica, <i>Beatrice Luceri</i>	»	131
Amministrazione e controllo, <i>Franco Pezzani</i>	»	151

Finanza, <i>Eugenio Pavarani</i>	pag.	171
Filiera 7 – Processi e sistemi	»	193
Introduzione, <i>Luigi De Paoli</i>	»	195
Processi decisionali, <i>Antonio Gozzi</i>	»	213
Apprendimento, <i>Antonio Gozzi</i>	»	231
Processi previsivi, <i>Antonio Martelli</i>	»	243
Gestione dell'informazione, <i>Glauco Carlesi</i>	»	256
Linguaggio, <i>Filippa Bellante</i>	»	273
Comunicazione interna, <i>Edoardo Croci</i>	»	282
Comunicazione esterna, <i>Sergio Cherubini</i>	»	290
Standardizzazione, normalizzazione, integrazione, <i>Marco Frey</i>	»	307
Reengineering, <i>Corrado Cerruti</i>	»	315
Gestione e finanziamento dei progetti, <i>Luigi De Paoli</i>	»	324
Filiera 8 – Strategie	»	337
Introduzione, <i>Gennaro Ferrara - Pietro Genco</i>	»	339
Pianificazione strategica, <i>Gennaro Ferrara</i>	»	360
Analisi strategica dell'ambiente competitivo, <i>Nicoletta Buratti</i>	»	369
Valutazione delle strategie, <i>Giorgio Donna</i>	»	386
Strategie di base, <i>Giuseppe Bertoli</i>	»	398
Integrazione e deverticalizzazione, <i>Renato Cibin - Pietro Genco</i>	»	417
Diversificazione e ricentraggio, <i>Adriana Calvelli</i>	»	436
Strategie di internazionalizzazione, <i>Filippa Bellante</i>	»	451
Sopravvivenza e ridimensionamento, <i>Carmela Pugliese</i>	»	462
Modalità di attuazione delle strategie, <i>Silvana Gallinaro</i>	»	472
Coalizioni strategiche, <i>Teresina Torre</i>	»	485
Filiera 9 – Teorie dell'impresa	»	497
Introduzione, <i>Roberto Cafferata</i>	»	499
L'economia aziendale e gli studi sull'impresa, <i>Enrico Cavalieri</i>	»	512
L'impresa nel pensiero sistemico-cibernetico, <i>Giuseppe Usai</i>	»	529
L'impresa nella "industrial economics", <i>Giuliano Mussati - Maurizio Donato</i>	»	543
Il contributo delle teorie organizzative alle teorie dell'impresa, <i>Lucio Biggiero</i>	»	558
L'impresa manageriale e il rapporto strategia-struttura, <i>Giorgio Eminente</i>	»	573
Le teorie evoluzionistiche dell'impresa, <i>Barbara Di Bernardo - Enzo Rullani</i>	»	589
Il contributo della teoria dell'agenzia, <i>Silvana Gallinaro</i>	»	610
L'approccio transazionale: mercati, gerarchie, clan, <i>Roberto Caf-ferata</i>	»	623
Neo-contrattualismo e teoria dell'impresa, <i>Luciano Pilotti</i>	»	644
Gli autori	»	663

1. Alcune definizioni

In termini generali la globalizzazione può essere definita come quel fenomeno per cui l'orizzonte dell'attività economica tende a farsi sempre più vasto ed integrato a livello planetario.

Più analiticamente, tale espressione è stata usata a livelli e con sfumature molto differenti. Una prima accezione è a livello di settore di attività economica (o anche di sottosectore o addirittura di segmento): l'elemento decisivo per poter affermare che un settore è globale consiste nel fatto che un mutamento di rilievo che si verifica in un qualsiasi paese ha immediate ripercussioni in tutti gli altri. Dal punto di vista delle imprese (seconda accezione del termine), ciò significa che un mutamento del quadro competitivo in uno degli ambiti geografici in cui si esercita l'attività influenza in modo significativo e determinante il posizionamento e il vantaggio competitivo in tutti gli altri paesi, per cui l'impresa (a differenza che nell'approccio multidomestico) non può concepire la sua configurazione geografica come se si trattasse di un portafoglio i cui elementi sono relativamente indipendenti, ma come un insieme fortemente interconnesso e integrato (M. E. Porter 1986). In altre parole, il concetto chiave per poter parlare di livello globale della competizione e della strategia delle imprese è rappresentato dall'elevato grado di interrelazione fra i diversi ambiti di mercato, oltre che, naturalmente, dalla loro rilevanza strategica sullo scacchiere dell'economia mondiale, che diviene il punto di riferimento fondamentale della logica delle imprese. L'impresa globale considera così il mondo come un unico mercato, in cui pone in atto sia nuove forme di competizione sia rapporti di cooperazione.

Un terzo livello di definizione concerne i consumatori o meglio le persone: in questo caso la globalizzazione coincide con l'accesso alle informazioni su beni e servizi provenienti da tutto il mondo.

Ma tutti questi livelli ne richiamano uno più generale, a cui tutti si ricollegano e senza del quale i fenomeni in oggetto non possono essere adeguatamente compresi: si tratta della globalizzazione dell'economia e della società

contemporanea, che parte da quella delle conoscenze e sollecita forme crescenti di interazione fra le imprese, fra le imprese e i consumatori, fra essi e le diverse soggettività economiche e politico-istituzionali (S. Vaccà - A. Zanfei 1987).

A conclusione di quanto detto, è opportuno sgombrare il campo da alcuni equivoci. Anzitutto, economia globale non è sinonimo di economia internazionale o di unificazione mondiale dell'economia: il presupposto non è infatti l'unificazione politica e l'abolizione delle barriere, bensì quella dei flussi di comunicazione e la nascita di linguaggi creati in modo dinamico dai rapporti interattivi tra soggetti, ciascuno dei quali mantiene la propria specificità.

In secondo luogo, non si deve pensare alla globalizzazione come ad un fenomeno generalizzato ed indistinto: si tratta infatti di un processo che riguarda alcuni settori di attività economica (e spesso singoli segmenti all'interno di essi), anche se sta avanzando prepotentemente nei settori più tradizionalmente domestici.

Considerazioni analoghe possono essere fatte dal punto di vista geografico: essa non riguarda tutti i paesi del mondo (il cosiddetto "modello Nazioni Unite"), ma è essenzialmente un fenomeno "triadico" (K. Ohmae 1985), che si riferisce all'Europa, agli Stati Uniti e al Giappone, con allargamenti ai paesi a questi subordinati o collegati (Sud-Est Asiatico, America Latina, un po' meno Africa).

In terzo luogo, la globalizzazione di un settore, ma anche dell'economia nelle sue diverse implicazioni e opportunità, non deve essere immaginata come un fatto automatico: nel contesto economico devono maturare anzitutto le condizioni perché i vantaggi dell'approccio globale superino i loro costi in confronto ad approcci multidomestici, ma occorre anche che una o più imprese compiano effettivamente questo mutamento di logica, con il salto strategico che comporta. In altri termini, se le condizioni oggettive non si saldano con elementi soggettivi, di comportamento, non si esce dal limbo delle opportunità che non vengono colte. Se si assume una visione non deterministica dello sviluppo dei processi di globalizzazione, appare fondamentale anche il ruolo giocato dai livelli istituzionali nazionali e sovranazionali: lungi dall'essere neutrale, il loro comportamento è in grado di indirizzare tali processi in direzioni differenti.

2. Le cause della globalizzazione

In qualsiasi modo si cerchi di sistematizzare il quadro delle cause che conducono alla globalizzazione, esse fanno capo, in larga misura, all'evoluzione scientifica e al cambiamento tecnologico avvenuti negli ultimi anni.

Il sistema scientifico-tecnologico è venuto elaborando una notevole ricchezza di alternative in un'ottica di pervasività e autopropulsività: ne è risul-

tata amplificata la rilevanza, anche quantitativa, nell'intera economia.

In particolare, vanno evidenziati tre aspetti:

- la flessibilità progettuale e operativa;
- la smaterializzazione nel trasferimento di tecnologie;
- la contrazione dello spazio e del tempo.

Ognuno di questi aspetti è oggetto di specifica trattazione in questo Dizionario, per cui è sufficiente riprendere alcune considerazioni dal punto di vista che ci interessa. Anzitutto, la flessibilità significa la possibilità di confrontarsi economicamente con una gamma di bisogni ampia, sofisticata e mutevole. A livello di prodotto è possibile costruire soluzioni a problemi complessi che emergono dal consumatore, combinando in vario modo "prodotti" (o componenti) e incorporandovi percentuali sempre più alte di immaterialità. Ma la flessibilità non esiste soltanto a livello di prodotto/servizio e sistema di prodotto, bensì anche a livello di modalità stessa di produzione e di organizzazione. Da tutto questo non deriva soltanto una capacità amplissima di risposta creativa e interattiva ai bisogni, ma anche il rivoluzionamento delle tradizionali convenienze localizzative: tramonta così il modello della multinazionale che va all'estero per conseguire risparmi di costi (mano d'opera, soprattutto) e le scelte di configurazione della catena del valore a livello mondiale divengono un asse portante della strategia globale. In pari tempo, con la crescente sostituzione di capitale a lavoro che avviene in molti settori, si assiste ad un aumento dei costi fissi, fra cui quelli di ricerca e sviluppo: ne consegue che l'allargamento del mercato diventa un imperativo per consentire l'economicità della gestione.

Per quanto riguarda la smaterializzazione che consegue allo sviluppo delle tecnologie dell'informazione, appare evidente la sua importanza per la realizzazione di processi di internazionalizzazione che fanno delle informazioni, del loro trasferimento e della loro connessione in sistemi, il punto qualificante dell'attività. È evidente che la globalizzazione dei mercati non sarebbe potuta avvenire senza l'eccezionale sviluppo di tali tecnologie, anche per la loro crucialità nella costruzione di forme di organizzazione reticolari.

Infine, un decisivo impulso alla globalizzazione è venuto dallo sviluppo delle comunicazioni e dei trasporti, che ha posto le basi per la globalizzazione della domanda, e dall'accelerazione nello sviluppo e nella diffusione delle nuove tecnologie, che rendono impraticabile la logica dei due tempi: se concepisco un prodotto dapprima per il mercato interno e poi per il mercato estero, è molto probabile che un concorrente, realizzando un prodotto simile su scala più ampia, mi metta fuori gioco sul mio stesso mercato.

Da quanto si è detto, appare evidente che lo sviluppo della tecnologia ha dato un impulso decisivo al processo di globalizzazione, soprattutto dal punto di vista dell'offerta: da un lato per l'esigenza di recuperare costi fissi assai elevati, dall'altro lato per la connotazione pluralista connessa alle sue caratteristiche di flessibilità, che consente di rispondere a bisogni sempre

più vasti ed articolati in ogni parte del mondo.

Dal punto di vista della domanda, invece, la tecnologia non è l'unica variabile esplicativa, anche se il suo ruolo è fondamentale per consentire quella partecipazione ad un patrimonio comune di informazioni che costituisce il presupposto della globalizzazione della domanda. Oltre a questo, va ricordata, per quanto riguarda i beni di consumo, l'importanza della crescita del reddito pro capite, del livello di istruzione, del diffondersi delle conoscenze linguistiche, della presenza di infrastrutture di base simili in tutti i paesi. Per quanto riguarda i beni strumentali, invece, va ricordato l'aumentato grado di concentrazione della domanda.

Il profilo della domanda ha dato luogo ad un acceso dibattito fra gli studiosi, intorno alla questione se la globalizzazione muova dall'omogeneizzazione dei bisogni e implichi la standardizzazione della produzione oppure possa avvenire senza l'appiattimento e l'omogeneizzazione del profilo dei consumatori. Di esso daremo conto più avanti.

Un terzo nucleo di cause della globalizzazione è da ricondurre al comportamento dei governi e in particolare al diffondersi di pratiche protezionistiche. Su questo punto il dibattito è tutt'altro che chiaro e molti punti andrebbero approfonditi. In realtà il ruolo dei governi è per molti aspetti complesso e ambiguo. Alcuni Autori ritengono infatti che la globalizzazione abbia avuto tra le sue determinanti l'esistenza di vantaggi competitivi nazionali influenzati dai governi solo in misura limitata, quando addirittura non sia avvenuta nonostante l'intervento dei governi, che hanno cercato di ostacolare in ogni modo il processo di unificazione delle conoscenze e delle informazioni, soprattutto nei confronti dei consumatori; altri invece sottolineano come le politiche protezionistiche abbiano reso necessaria l'evoluzione verso forme di internazionalizzazione più complesse di quelle mercantili per poter essere presenti in qualità di *insider* sui mercati protetti; tuttavia – si osserva – spesso la globalizzazione suscita comportamenti protezionistici volti a frenarla, perché accentua e porta allo scoperto le differenze di potenziale tecnologico e competitivo fra i paesi, suscitando reazioni difensive; altri ancora rilevano l'influsso positivo dei processi di liberalizzazione (non tanto quelli relativi ai movimenti di merci, quanto quelli concernenti i movimenti di capitale e le nuove forme di internazionalizzazione); altri, infine, lamentano una carenza di intervento da parte dei governi, senza il quale ben difficilmente la globalizzazione potrà dispiegare le sue potenzialità positive. Riprenderemo questo punto in sede di conclusioni.

3. Le opportunità che si aprono

La descrizione dei fenomeni di globalizzazione porta con sé una constatazione del tutto ovvia: il grado di complessità dell'ambiente esterno si è amplificato a dismisura e si ripercuote sulle strategie e sulla gestione. Ad

esempio, nessuno è in grado di controllare interamente la tecnologia in un dato settore; i rischi connessi all'operare dell'impresa sono in aumento e di difficile e costosa neutralizzazione; i vantaggi competitivi si esauriscono assai rapidamente; e così via.

L'esame sintetico delle cause della globalizzazione fa emergere, tuttavia, una implicazione interessante: dietro al modo con cui tale fenomeno avviene, cioè l'integrazione mondiale della domanda e la crescente flessibilità dell'offerta, sta un mutamento nella concezione stessa dell'impresa, che vede fortemente sottolineato ed esaltato il carattere dialogico della sua attività, nel momento stesso in cui cresce il grado di complessità esterna.

Il mutamento delle tecnologie e quello dei bisogni non avvengono in modo indipendente: il bisogno di definisce e si specifica nel momento in cui viene posto di fronte alle possibili alternative per soddisfarlo e l'evoluzione della tecnologia accompagna il precisarsi delle esigenze in un processo senza fine. Ciò è particolarmente evidente nel caso della produzione di beni tipicamente differenziati (si pensi alla fornitura di un impianto), ma comincia ad essere vero anche per talune produzioni di massa, a cui si affianca una crescente richiesta di servizi.

Tutto ciò ha un'importante conseguenza: se l'attività aziendale è definibile come un sistema aperto costituito da una catena dialogica senza fine, è intuitivo che le tradizionali strutture organizzative sono in varia misura inadeguate e rivelano tutta la loro debolezza. Si spiega così la diffusione di organizzazioni a rete, in cui i singoli elementi sono legati tra loro da canali di comunicazione non neutrali, che implicano un apporto leale ad un contesto comune e l'individuazione di obiettivi condivisi. Ma questa logica non si applica solo all'interno dell'azienda: anche le relazioni esterne possono essere concepite secondo criteri di continuità interno/esterno. Come abbiamo detto, il sapere scientifico e tecnologico in ogni campo non può trovarsi concentrato all'interno di una sola impresa (e anche di una sola nazione).

La centralità della dialogicità per la concezione stessa dell'impresa e l'approccio organizzativo di tipo reticolare che ne consegue, sia a livello di imprese che di sistemi paese, consentono al processo di globalizzazione di dispiegare alcune interessanti potenzialità.

Per quanto riguarda l'impresa, possiamo osservare che la logica di mercato viene ad essere affiancata da una di cooperazione. Si apre dunque una possibilità di crescita che non implica l'aumento della dimensione, in quanto si può crescere non solo incrementando direttamente il proprio fatturato (e adeguando la propria struttura), ma anche insieme ad altri, concludendo accordi e associandosi in vario modo. Per esempio, lo sviluppo internazionale può essere realizzato scegliendo modalità alternative (l'esportazione, l'investimento diretto all'estero, la *joint venture*, il franchising, etc.) e combinandole in vario modo. Diventano possibili percorsi strategici differenziati, in modo relativamente indipendente dalla dimensione aziendale. Globalizzazione, pertanto, non significa necessariamente uniformità e

gigantismo. Anche le imprese minori possono cogliere questa opportunità, senza entrare per forza nell'orbita di un'impresa dominante.

Per quanto riguarda il consumatore, vediamo come in questa visione il cliente non sia qualcosa di estraneo all'azienda, ma ne sia in qualche modo una risorsa. Nel modello tradizionale egli ha solo la possibilità di esprimersi accettando o rifiutando quel prodotto a quel prezzo, mentre in questa prospettiva dialoga con il produttore, che ne raccoglie anche segnali deboli, e partecipa in varia misura al processo produttivo. Si potrebbe dire che mentre in passato i clienti hanno potuto esercitare quasi esclusivamente una facoltà di *exit*, ora diventano *voice* (A.O. Hirschman 1982), meglio se a partire da un'aggregazione: è la stessa evoluzione dell'impresa, dunque, a richiedere il superamento dello stadio del consumatore isolato.

4. Il dibattito teorico sul tema della globalizzazione

Il punto di partenza del dibattito sulla globalizzazione è costituito giustamente dalla posizione di Levitt, soprattutto per quanto riguarda il suo aspetto più cruciale ed interessante: se cioè essa voglia dire necessariamente standardizzazione dei prodotti e omogeneità dei gusti dei consumatori e dei comportamenti delle imprese. In un celebre articolo comparso sulla *Harvard Business Review* nel 1983, Theodore Levitt afferma con molta decisione che la tecnologia spinge il mondo verso modelli sempre più uniformi e convergenti: sono sparite le tradizionali differenze nelle preferenze dei consumatori a livello nazionale e regionale. Come è avvenuto tutto ciò? Attraverso lo sviluppo delle comunicazioni, dei trasporti, dei viaggi. Ne è derivato l'affermarsi di mercati globali per prodotti fortemente standardizzati.

Ciò ha rappresentato la fine del dominio delle imprese multinazionali che concepivano le loro strategie paese per paese e si è affermata l'impresa globale che opera in modo uniforme e con bassi costi relativi (grazie alla possibilità di conseguire economie di scala nella produzione, nella distribuzione, nel marketing, nella gestione), considerando il mondo come un tutto unico e vendendo gli stessi prodotti nello stesso modo in tutti i paesi.

La chiave del successo è rappresentata dall'alta qualità e dai bassi costi, secondo il vecchio modello fordista.

Molto forte è l'insistenza di Levitt sull'omogeneizzazione del consumatore: la sua è una posizione con pochi dubbi. Il grado di omogeneità di bisogni e desideri a livello mondiale è a suo avviso notevole e irreversibile e non può che condurre alla standardizzazione del prodotto. Egli ritiene che le moderne tecniche di *cad/cam* combinate con la robotica non possano invertire tale tendenza di fondo, nonostante la flessibilità produttiva e le economie di scopo che consentiranno: non nega che ciò sia possibile, ma non lo ritiene probabile.

Le affermazioni di Levitt non intendono negare l'esistenza di differenze in materia di preferenze, gusti e modelli di riferimento: ma esse appaiono anzitutto come un dato che si può modificare. E quelle che restano, per un verso sono un retaggio del passato, prima o poi destinate a essere spazzate via dal cosmopolitismo (il nazionalismo è descritto come un "ultimo rantolo"); per un altro verso esse sono del tutto marginali, per cui rimane vero che il successo sta nell'identificare segmenti omogenei su cui realizzare economie di scala; per un altro aspetto, infine, ne è autorizzata la sopravvivenza, purché abbiano la forza di espandersi oltre i limiti nazionali e di partecipare del cosmopolitismo universale.

La standardizzazione è dunque l'ottimo da perseguire: come *second best*, essa verrà abbandonata se necessario, ma per tornarvi appena possibile. In questo, un ruolo determinante è assegnato alla concezione del marketing: il problema non sta nel dare al cliente ciò che dichiara di desiderare, ma piuttosto occorre cercare di capire di che cosa ha realmente bisogno. Nella visione di Levitt è palesemente l'impresa a determinare tale bisogno: l'obiettivo dei consumatori, verso cui li spinge la tecnologia, è la riduzione delle difficoltà del vivere, l'aumento del tempo disponibile e del potere di acquisto. Tutti i mercati sono accomunati dall'esistenza di un formidabile desiderio di modernità in tutte le cose necessarie della vita, da soddisfare ai prezzi più bassi possibili. Nessuno si rassegna alla scarsità, cioè rinuncia ad avere di più se è possibile.

Ne emerge quindi un ruolo cruciale dell'impresa globale nella riduzione delle differenze a livello mondiale, assunto come un valore: essa ha infatti la modernità come missione e la concorrenza di prezzo come regola operativa.

Un altro autore che ha affrontato più volte il tema della globalizzazione è Kenichi Ohmae ed è interessante seguire l'evoluzione del suo pensiero. Il primo Ohmae (K. Ohmae 1985) ha per molti aspetti una posizione assai vicina a quella di Levitt. Egli osserva anzitutto i mutamenti intervenuti nell'ambiente internazionale: la crescita delle produzioni ad alta intensità di capitale, l'accelerazione del ritmo dello sviluppo tecnologico e in particolare dei tempi di diffusione e accettazione delle nuove tecnologie, il vertiginoso aumento delle spese di ricerca e sviluppo, le tendenze al protezionismo emerse in molti paesi, l'emergere del "fruitore universale". I cosiddetti "triadiani" hanno livelli di reddito, di istruzione, stili di vita e aspirazioni molto simili: ad esempio, il gap generazionale è, a giudizio di Ohmae, più significativo delle differenze di nazionalità. Ciò è particolarmente vero per i beni di consumo, dove l'appiattimento delle differenze è da ricondurre da un lato a fattori quali l'aumento delle disponibilità economiche, la diffusione dell'istruzione e delle informazioni visive e, dall'altro lato, alle analogie a livello di infrastrutture e di tecnologia. Il prodotto universale può essere progettato sulla base dell'individuazione di tali analogie. Considerazioni simili possono essere fatte anche per quanto riguarda i beni strumentali, per i quali si ravvisa un discreto grado di concentrazione degli utilizzatori e la progres-

siva perdita dei caratteri di "artigianalità" (ad esempio nei macchinari) a favore di standard globali sempre più alti.

Le implicazioni per le aziende sono rappresentate dal fatto che sia i prodotti sia gli input a monte sono sempre più standardizzati (*commodities* e *engineered commodities*) e pertanto le fonti di differenziazione devono essere individuate a valle (immagine, logistica, distribuzione, servizio).

Il secondo Ohmae (K. Ohmae 1990) riprende molte delle considerazioni già contenute nel primo contributo a cui abbiamo fatto riferimento, ma articola e precisa le osservazioni fatte in tema di consumatore universale. Egli osserva anzitutto l'aumento del potere del consumatore, generato dalla diffusione delle informazioni relative ai prodotti e ai loro prezzi, nonostante l'azione di filtro e protezione spesso esercitata dai governi: tale potere risiede nella mancanza di fedeltà al prodotto, in quanto – assai più che in passato – il consumatore esercita la facoltà di scegliere o rifiutare. Per quanto riguarda i prodotti globali, Ohmae precisa preliminarmente che esistono pochi prodotti globali, ma esistono piuttosto segmenti globali che hanno in comune le stesse preferenze. La critica alla posizione di Levitt si fa palese: la sua è una nozione di globalità valida solo per alcuni tipi di prodotti, come quelli a batteria con prezzi bassi e una rilevante componente di moda e quelli di marca ad alto prezzo, ma i prodotti veramente globali sono pochi. Neppure la Coca Cola è un buon esempio, perché non è la domanda dei consumatori ad aver attirato la Coca Cola, bensì gli sforzi fatti dalla stessa per creare infrastrutture idonee a spingere tale prodotto su ciascun mercato.

Il consumatore può essere definito globale perché ha accesso alle informazioni su tale scala, non perché esprima necessariamente bisogni omogenei. Al contrario, il mercato non desidera una risposta unica. Le informazioni non creano nulla di nuovo, né segmentano i gusti o le scelte, ma consentono alle molte varietà di gusti diffuse nel mondo di esprimersi concretamente. *L'interlinked economy* è per definizione pluralista.

Il punto di forza di un'azienda globale è proprio quello di essere in grado di capire – come *insider* a tutto campo – le esigenze dei consumatori in tutto il mondo, mettendo in campo risorse umane, finanziarie e tecnologiche su scala globale, perseguendo una logica che può essere definita di localizzazione globale e che rappresenta lo stadio più avanzato dell'internazionalizzazione, ben diverso da quello delle multinazionali tradizionali.

Anche Porter si è misurato con il tema della globalizzazione, richiamandosi esplicitamente al dibattito suscitato dalle tesi di Levitt. Come vedremo, egli pare condividerle, ma in complesso non sembra che la questione dell'omogeneizzazione dei bisogni dei consumatori lo interessi più di tanto: ciò che gli sta a cuore è piuttosto la possibilità che il marketing sostenga la strategia globale e ciò passa per lui attraverso lo sviluppo e la promozione di prodotti universali, che si caratterizzano cioè per l'uniformità fisica nei diversi paesi.

In merito alle posizioni di Levitt, Porter ne tratta fra le argomentazioni

che vengono portate a sostegno della visione standardizzata del marketing internazionale. Dapprima, egli non manca di sottolineare con una certa imparzialità che la questione dell'opportunità di una globalizzazione del marketing è ancora controversa, in quanto è vero che c'è chi dice che il grado di omogeneità della domanda cresce con la globalizzazione dei mercati, ma vi è anche chi ritiene che non vi siano prove sufficienti in tale direzione e che viceversa non manchino le dimostrazioni di differenze tra i paesi. Tuttavia, Porter sottolinea con forza la crucialità della ricerca delle somiglianze tra le esigenze, della creazione di esse, della non enfattizzazione delle differenze (M.E. Porter 1986).

Molto chiare per Porter sono le implicazioni per le aziende a livello di marketing: la globalizzazione richiede una configurazione internazionale delle attività di marketing, un coordinamento che consenta di trarre profitto dalle interrelazioni dei mercati, uno stretto collegamento con le attività della catena del valore. Il marketing può infatti sostenere la strategia globale attraverso lo sviluppo di prodotti universali, la creazione di una domanda per prodotti maggiormente omogenei, l'individuazione di segmenti su cui sia comunque possibile collocare prodotti universali, la fornitura di servizi su base locale che consentano di mantenere elevata l'omogeneità fisica del prodotto.

Porter non riprende direttamente la questione nel suo contributo più recente (M.E. Porter 1989). Tuttavia, alla ricerca delle determinanti del vantaggio competitivo delle nazioni, egli individua come fondamentali le condizioni della domanda interna, con l'avvertenza che esse non sono diventate meno rilevanti in seguito all'accrescersi del grado di globalizzazione: in realtà, Porter è andato identificando specificità nazionali che rappresentano punti di forza decisivi nella capacità competitiva delle nazioni, ma non in antitesi, bensì proprio in funzione di una globalizzazione dei mercati. Anche le caratteristiche della domanda interna interessano in quanto vengono trasmesse ai mercati esteri. Da questo punto di vista, il dibattito sulla standardizzazione e sull'omogeneizzazione è sicuramente secondario.

I contributi fin qui esaminati sono per una parte un po' datati e condizionati da un'osservazione parziale su taluni beni e settori produttivi, dall'altro lato per certi aspetti appaiono non sufficientemente approfonditi, tanto che pare assumano quasi come un dato indiscutibile e generale l'omogeneizzazione della domanda e la standardizzazione dei prodotti. Molto preciso e puntuale è invece il dibattito che si è sviluppato essenzialmente sulla rivista *Economia e politica industriale* nella seconda metà degli anni '80, il cui punto più interessante è rappresentato da un articolo provocatoriamente intitolato "Esiste davvero il consumatore universale?" (G. Cozzi- S. Vacca 1986).

I due Autori rilevano anzitutto una dicotomia: da un lato le aspettative individuali si sono frammentate, in seguito alla crisi delle grandi soggettività collettive che ha fatto prevalere elementi di carattere individualistico;

dall'altro lato si sono omogeneizzati alcuni aspetti degli stili di vita a livello internazionale. Successivamente essi propongono un modello degli stadi di globalizzazione (tab. 1), rilevando come nel dibattito in corso ci si fermi troppo spesso al primo stadio, ragionando sulla base di verifiche empiriche che enfatizzano le omogeneità e sottovalutano la differenziazione delle aspettative sottostanti. In realtà l'uniformità riguarda più le caratteristiche fisiche dei prodotti che non il loro uso, che è spesso differenziato e in prospettiva finisce per richiedere, presto o tardi, un prodotto anch'esso differenziato, o perché è fisicamente diverso o perché, pur restando unico, presenta una ridondanza di funzioni, resa possibile dalla accresciuta flessibilità della tecnologia, che pone le basi per sperimentare future differenziazioni nell'uso e potenzialmente nel prodotto, in modo interattivo con il consumatore.

Tab. 1 - Stadi della globalizzazione in senso lato

Stadi	Soggettività coinvolte	Tipi di rapporti
1. Globalizzazione dei mercati e dei rapporti tra imprese	Imprese Consumatori - individui (nelle loro uniformità)	Interazione tra imprese nella specificazione delle uniformità dei modelli di consumo
2. Utilizzazione delle potenzialità della R&S e della micronizzazione dei mercati	Imprese Consumatori - individui (nelle loro difformità)	Interazione tra imprese nella specificazione delle difformità dei modelli di consumo
3. Diffusione di sistemi/prodotti derivanti da innovazioni nell'uso	Imprese Consumatori con esperienze collettive d'uso	Interazione con traduzione di linguaggi globali in specialistici e viceversa
4. Diffusione di nuovi sistemi/prodotti di cittadinanza	Imprese Soggetti politico - istituzionali	Interazione e composizione dei conflitti derivanti dalla subordinazione dei fini economici a fini socio - culturali

Come mai l'approccio tradizionale è rimasto per anni nei termini di questa semplificazione? Le principali ragioni si ricollegano allo studio dei rapporti impresa-ambiente effettuati nell'ottica dell'economia dell'offerta, alla matrice ideologica degli studi che considerano la questione della globalizzazione in connessione con l'ideologia americana del consumo di massa, al

modo riduttivo con cui sono stati studiati gli effetti dello sviluppo tecnologico, sottovalutandone l'influenza sui processi di apprendimento e di formazione delle aspettative dei consumatori. Se si allarga in questo modo il campo di indagine – a giudizio degli Autori – si scopre infatti che la globalizzazione riduce i vantaggi della standardizzazione del marketing e ci si accorge che può condurre all'aumento della varietà e del grado di differenziazione dei prodotti, fino alla cosiddetta "micronizzazione" dei mercati e ancor più verso la scoperta di una progettualità del consumatore che interagisce con il produttore: in altre parole, l'impresa si confronta dapprima con un consumatore universale, ma poi, via via, con consumatori considerati nelle difformità dei loro modelli di consumo, con consumatori dotati di esperienze collettive d'uso e, infine, con soggetti politico-istituzionali che rivendicano con successo una subordinazione dei fini economici dell'impresa a quelli socio-culturali della collettività.

5. Le condizioni per il dispiegarsi delle potenzialità

Per quanto il dibattito sulla globalizzazione sia ancora per molti aspetti aperto, non c'è dubbio che il fenomeno presenti una serie di potenzialità estremamente interessanti, soprattutto nell'ottica di un suo sviluppo lungo la strada della non standardizzazione. Diviene allora importante chiedersi quali siano le condizioni perché questa strada possa essere percorsa: questo ci consente al tempo stesso di individuare i punti critici del processo in atto.

Il problema cruciale è rappresentato dagli attori che stanno dietro sia alla domanda, sia all'offerta, nonché dal livello istituzionale.

Dal lato dell'offerta le potenzialità destandardizzanti delle nuove tecnologie dovrebbero essere un fatto largamente acquisito. Tuttavia vi sono alcuni interrogativi importanti. Il più grave è dato dalla capacità per le iniziative economiche di dimensioni minori di realizzare davvero a livello globale e con efficacia strutture reticolari a basso contenuto di dominanza. Certamente lo spazio esiste, perché il livello di controllo degli operatori di grandi dimensioni non può essere così pervasivo, ma si tratta di vedere se è uno spazio significativo o solo marginale e interstiziale e se dipende dalla disponibilità ad essere a questi subordinati. Inoltre, anche ammesso che lo spazio esista e sia significativo, occorre vedere qual'è la capacità di coprirlo e di immaginare meccanismi e interventi facilitanti in questa direzione. In altre parole, la globalizzazione alle dimensioni minori è problematica e richiede specifici interventi per promuoverla.

Il punto più complesso e difficile è però dal lato della domanda. È certo possibile che globalizzazione non significhi omogeneizzazione, ma quali sono le condizioni perché ciò accada? Un fondamentale prerequisito è che la domanda sia in grado di esprimersi come *voice*. In proposito, è legittimo il

sospetto che la voce scarseggi, perché i consumatori sono abituati a ragionare in termini di *exit*. Perché la voce scarseggia? e che cosa si può fare perché sia adeguata?

Se riprendiamo il concetto di metapreferenza (A.O. Hirschman 1982), possiamo ricordare che l'uomo si esprime attraverso preferenze che sono in larga misura basate sull'istinto e soggette ai condizionamenti esterni, ma è anche dotato della capacità di "fare un passo indietro" e chiedersi che cosa desidera davvero. Così si generano le metapreferenze, spesso in dialettica con le preferenze e spesso soccombenti. Un altro concetto che è opportuno richiamare è quello di attività non strumentale, che si caratterizza per una fusione di ricerca e scopo, viene cioè intrapresa per sé stessa, non in vista di un risultato utile. Si tratta di attività che hanno a che fare con la ricerca della verità, della bellezza, della giustizia, il cui perseguimento è essenziale per un'esistenza più umana e piena e che sono definibili economicamente come "investimenti nell'identità individuale e di gruppo". Se istituimo un collegamento tra i concetti di voce, metapreferenza e attività non strumentale, possiamo dire che la debolezza della voce (e dell'identità) si ricollega a metapreferenze deboli e limitata diffusione di attività non strumentali, che possono essere considerate l'habitat in cui le metapreferenze – e quindi la capacità di voce – crescono e si rafforzano. Certo, questo percorso non può essere individuato in modo deterministico e automatico, ma attiene inequivocabilmente alla sfera della libertà umana, per cui non è mai scontato. Non è scongiurabile a priori il rischio che l'interazione tra la domanda e l'offerta nei suoi stadi più avanzati si realizzi creando un'apparenza di voce, con meccanismi burocratici e paternalistici, sostanzialmente autoritari, dando semplicemente l'illusione di un consumatore non indifferenziato, ma in realtà ancora una volta determinato nei suoi bisogni.

Un terzo livello critico di grande importanza è quello politico-istituzionale. Gli studiosi sono unanimi nel dire che i governi (e quindi le aggregazioni sovranazionali) hanno un ruolo da giocare e che esso dovrebbe essere assolto in modo diverso rispetto al passato. In altre parole, è unanime la condanna del protezionismo e dell'assistenzialismo, ma impostazioni molto diverse si confrontano in merito al "quanto" e al "come" di questo intervento.

La posizione minimalista è efficacemente sintetizzata da Ohmae (K. Ohmae 1989): i governi devono intervenire il meno possibile e solo per favorire la democratizzazione dell'accesso alle informazioni e alle conoscenze (diffusione dell'istruzione, aumento del reddito, etc.) e predisporre infrastrutture di ottimo livello. Una posizione intermedia è quella di Porter (M. E. Porter 1990): i governi, senza "strafare", devono tutelare le condizioni della concorrenza e fornire strumenti per incrementare la competitività delle imprese e sviluppare i fattori della produzione, anche con interventi non indolori come la libertà d'ingresso sui mercati e l'innalzamento del costo dei fattori. Porter propone dunque uno stile di intervento discreto, ma

volto a sviluppare le specificità nazionali, in quanto punto di forza della competizione.

Più articolata e "interventista" è la posizione di Vaccà (S. Vaccà - A. Zanfei 1987): la globalizzazione non è automaticamente un fenomeno positivo, ma può, ad esempio, determinare un impoverimento della base produttiva, se avviene in condizioni di completa neutralità dell'intervento pubblico. Tale intervento può essere pertanto decisivo per orientare il processo verso lo scenario della globalizzazione senza omogeneizzazione: al livello politico-istituzionale compete pertanto non solo di assecondare quanto avviene, ma anche di favorire l'innovazione della base produttiva, attraverso il ripensamento degli strumenti di politica economica e industriale. Addirittura, nel quadro di una generale ripresa di identità, si può ipotizzare un intervento volto alla co-progettazione di nuovi prodotti di cittadinanza, che a differenza di quelli a base individualistica degli anni '50-'60 nel nostro paese (l'automobile, la televisione, gli elettrodomestici), si configurino come sistemi complessi che coinvolgono una pluralità di attori e utilizzano territorio, infrastrutture, reti di trasporto e commerciali, etc. (G. Cozzi - S. Vaccà 1986).

Va ricordata anche la dimensione sovranazionale della questione: un livello importante al quale svolgere la riflessione sul ruolo del livello politico-istituzionale non può essere che quello sovranazionale, in particolare europeo. L'Europa è infatti uno spazio a forte identità storica, culturale ed economica.

Fin qui si è trattata la questione delle specificità nazionali come un elemento di ricchezza nel panorama altrimenti uniforme della globalizzazione. Ma è inutile nascondersi che le diversità costituiscono anche un problema, come si vede bene quando si affacciano sulla scena nuovi competitori che basano il loro vantaggio competitivo su fattori culturali o su una crescita della produttività che non si accompagna a quella dei consumi, cioè su fattori non facilmente riproducibili o assimilabili dai precedenti competitori (E. Rullani 1992). Una fonte di squilibri ulteriore è poi rappresentata dalla presenza di un grande numero di paesi, la cui rilevanza economica è scarsa ma a peso demografico elevato, che restano sostanzialmente esclusi dall'assetto del mondo triadico che si va delineando. Qualunque sia il modello di globalizzazione che si afferma, è fuor di dubbio che il destino della periferia è quello, nel migliore dei casi, di essere subordinata alle logiche del centro. Qui il problema non è semplicemente quello di realizzare "unità tra diversi", ma anche tra "inequali", consentendo il recupero di posizioni di svantaggio: da questo punto di vista, la logica non guidata con cui il processo di globalizzazione è fin qui avvenuto e la debolezza delle istituzioni internazionali deputate allo sviluppo non hanno consentito di far porre seriamente la questione. Il problema ha tuttavia un potenziale dirompente nel prossimo futuro, per cui non potrà essere cancellato dall'orizzonte di riferimento dell'attività delle imprese.

Bibliografia

- Aa. Vv. (1989-1990), "Competizione dinamica, cooperazione tra imprese e strutture organizzative a rete", *Economia e politica industriale*, numeri monografici, n. 64 e n. 65.
- Bartlett C.A., Ghoshal S. (1990), *Management globale*, Etas, Milano.
- Buzzel R.D. (1968), "Can You Standardize Multinational Marketing?", *Harvard Business Review*, novembre-dicembre.
- Caselli C. (1991), "Globalizzazione: verso l'omogeneità o verso l'incontro tra diversità", *Persone & Imprese*, nn. 1/3.
- Cozzi G.-Vaccà S. (1986), "Esiste veramente il consumatore universale?", *Economia e politica industriale*, n. 52.
- Fiocca R. (a cura di) (1987), *Imprese senza confini*, Etas, Milano.
- Hirschman A.O. (1982), *Lealtà, defezione, protesta*, Bompiani, Milano.
- Levitt T. (1983), "The Globalisation of Markets", *Harvard Business Review*, maggio-giugno, (trad. it. "La globalizzazione dei mercati", *Focus*, n. 4, 1986)
- Moss Kanter R. (1991), "Transcending Business Boundaries: 12.000 World Managers View Change", *Harvard Business Review*, maggio-giugno.
- Ninni A., Vaccà S. (1988), "L'economia mondiale verso un assetto multipolare", *Economia e politica industriale*, n.60.
- Ohmae K. (1985), *Triad Power*, The Free Press, New York, (trad. it., *La triade del potere*, Sperling e Kupfer, Milano, 1986).
- Ohmae K. (1990), *The Borderless World*, Harper, New York, (trad. it., *Il mondo senza confini*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1991).
- Porter M.E. (a cura di) (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, (trad. it., *Competizione globale*, Isedi-Petrini, Torino 1987).
- Porter M.E. (1989), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, Londra, (trad. it., *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Mondadori, Milano, 1991).
- Porter M.E. (1989), *I sentieri di sviluppo della competizione internazionale*, in Teece D.J.(a cura di), *La sfida competitiva*, McGraw Hill, Milano.
- Rullani E. (1992), "Due problemi irrisolti del capitalismo industriale degli anni '90", *Economia e politica industriale*, nn. 74/76.
- Takeuchi H., Porter M.E. (1987), *I tre ruoli del marketing internazionale nella strategia globale*, in Porter M.E. (a cura di), *Competizione globale*, Isedi-Petrini, Torino.
- Teece D.J.(a cura di) (1989), *La sfida competitiva*, McGraw Hill, Milano.
- Vaccà S. (1986), "L'economia delle relazioni tra imprese: dall'espansione dimensionale allo sviluppo per reti esterne", *Economia e politica industriale*, n. 51.
- Vaccà S., Zanfei A. (1987), "L'economia globale e i processi di internazionalizzazione: un approccio teorico", *Economia e politica industriale*, n. 54.
- Vaccà S., Zanfei A. (1989), "L'impresa globale come "sistema aperto" a rapporti di cooperazione", *Economia e politica industriale*, n. 64.
- Varaldo R. (1987), "Competizione globale e marketing internazionale", *L'impresa*, n. 2.
- Vicari S. (1989), *Nuove dimensioni della concorrenza*, Egea, Milano.