

Roberto Albano

Suzanne Berger e l'Industrial Performance Center (MIT), Mondializzazione: come fanno per competere? Cosa stanno facendo le imprese di tutto il mondo per vincere la sfida della nuova economia. Milano: Garzanti, 2006, 411 pp.

(doi: 10.2383/24203)

Sociologica (ISSN 1971-8853)

Fascicolo 1, maggio-giugno 2007

Ente di afferenza:

()

Copyright © by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati.

Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it>

Licenza d'uso

Questo articolo è reso disponibile con licenza CC BY NC ND. Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it/>

Recensioni

Suzanne Berger e l'Industrial Performance Center (MIT), *Mondializzazione: come fanno per competere? Cosa stanno facendo le imprese di tutto il mondo per vincere la sfida della nuova economia*. Milano: Garzanti, 2006, 411 pp.

doi: 10.2383/24203

Nel dibattito pubblico, il tema della globalizzazione economica è al centro di discussioni e valutazioni fortemente contrastanti; questo vale non solo, come è ovvio, nella pubblicistica e negli *opinion poll*, ma anche nel dibattito tra studiosi e addetti ai lavori. C'è tuttavia un punto che trova consenso, tanto nel partito degli ottimisti quanto in quello dei pessimisti: l'attuale, impetuoso mutamento nei sistemi economici nazionali e internazionali, ovvero la tendenza alla costruzione di un unico mercato mondiale, sembra imporre regole molto rigide per chi voglia vincere la sfida della globalizzazione; il discorso vale innanzitutto per le imprese, ma anche per le istituzioni pubbliche nazionali e di *governance* internazionale. Precarizzazione e riduzione del costo del lavoro; riduzione degli standard ecologici; delocalizzazione e *outsourcing*; ridimensionamento dell'intervento pubblico nell'economia: sono solo alcuni esempi delle regole del gioco della *global economy* che entusiasti e catastrofisti considerano immanenti alla globalizzazione; sono le regole di un gioco che si possono amare o odiare, ma che non lasciano scelta: partecipare o lasciare.

Di fronte a questioni di tal portata, ci si aspetterebbe una fioritura di ricerche empiriche sull'argomento, capaci di porre almeno alcuni punti fermi. Invece occorre prendere atto che questo finora non è avvenuto: anche tra gli studiosi prevalgono soprattutto grandi teorizzazioni, ragionamenti a carattere deduttivo. Il che non è certo da disprezzare; tuttavia, come è noto, quando si studiano i comportamenti reali, teoria e ricerca sul campo non possono fare a meno l'una dell'altra. Questo libro di Suzanne Berger è un prezioso contributo di ricerca, di sicuro interesse per chi desidera discutere degli effetti della globalizzazione economica mantenendo i piedi per terra.

La questione centrale del libro è la seguente: se sia vero che a fronte delle pressioni del mercato globale, la varietà di strategie e strutture organizzative tendano inevitabilmente all'omogeneità, secondo i meccanismi di produzione di isomorfismo messi bene in luce da alcune teorie economiche, sociologiche e manageriali. A tale domanda si tenta di dare una risposta di profilo empirico, adottando uno schema teorico interpretativo ampiamente consolidato che, come indica la stessa Berger, ha le sue radici nell'opera seminale di Edith Penrose. La base informativa è costituita da una ricerca sul campo, svolta dal 1999 al 2004. Il gruppo di ricerca, che oltre a Berger ha coinvolto altri dodici ricercatori dell'Industrial Performance Center del MIT di Boston, ha realizzato più di 500 interviste a responsabili di impresa, del Nord America, dell'Asia e dell'Europa, appartenenti a diversi settori, dall'abbigliamento, all'automobile, all'elettronica.

Il libro è suddiviso in sei parti. Le prime tre riassumono le "grandi forze che hanno modificato l'economia internazionale negli ultimi vent'anni", e tracciano "la *road map* del nuovo mondo modulare della produzione" [p. 174]. Qui l'enfasi dell'Autrice è sulla odierna radicale frammentazione, funzionale e geografica, del sistema produttivo, sempre

più simile al “gioco del Lego”. Concezione e progettazione, produzione e distribuzione, processi *core* e accessori, possono essere collocati su diversi siti collocati anche a ampie distanze. La quarta e la quinta parte sono dedicate ai modi con cui le imprese hanno finora governato questa frammentazione; attraverso le stesse testimonianze dei *top manager* e responsabili delle *supply chain* intervistati, si perviene a un quadro complessivo di “che cosa producono *in-house* (e che cosa esternalizzano) e che cosa producono nel loro Paese di origine (e che cosa producono all'estero) e perché” [p. 174]. Vengono illustrati numerosi casi (Samsung, Sony, Dell, Zara, Gap) fino a quella che è considerata l'icona della mondializzazione, ossia il caso iPod della Apple: design statunitense, produzione delle componenti in Giappone e assemblaggio in Cina.

In sostanza, emerge che la globalizzazione obbliga ogni impresa a decidere quali funzioni vuole mantenere sul proprio territorio e/o al proprio interno, aggiornando e rinnovando incessantemente la propria eredità in termini di competenze e conoscenze. Se altri sono in grado di fare meglio, allora occorre scegliere tra un ventaglio di alternative strategiche come l'*outsourcing*, il sub-appalto, la delocalizzazione, la costruzione di legami fiduciari e basati sulla reputazione con altre aziende della catena del valore e così via. Le combinazioni possono essere varie: la modularizzazione fornisce “molta più possibilità di scelta riguardo alle attività che dovrebbero rimanere all'interno dell'azienda e a quelle che si potrebbero acquistare” [pp. 177-178]. Se poi consideriamo la sinergia tra modularizzazione del sistema produttivo e apertura dell'economia internazionale a Paesi come la Cina e l'India, osserviamo “il vero effetto rivoluzionario della globalizzazione” [p. 125].

La sesta parte è infine dedicata alle lezioni tratte dalla ricerca in merito soprattutto all'ampia gamma di scelte a disposizione delle imprese; ma si traggono lezioni anche per gli attori istituzionali pubblici. Il primo insegnamento generale per le imprese è che l'*outsourcing*, la delocalizzazione e i bassi salari, non sono affatto vie obbligate: se guardiamo ai comportamenti effettivi, molte delle imprese prese in esame non praticano affatto queste strade o lo fanno soltanto in misura ridotta; ciononostante risultano vincenti nel gioco della globalizzazione.

Peraltro, le principali ragioni per cui molte aziende che operano in Paesi a elevato costo del lavoro ricorrono alla delocalizzazione non sono necessariamente, come si pensa, quelle di abbassare tale costo: ciò può anche accadere, in quei casi in cui l'incidenza del costo del lavoro sul totale del costo di produzione e il risparmio ottenibile non siano annullati dai maggiori costi di coordinamento, di trasporto, di sicurezza, etc. Altre, ben più importanti, ragioni che spingono in quella direzione sono costituite dalla ricerca di nuovi mercati e di talenti e figure professionali specializzate. La seconda lezione per le imprese, è che non esistono settori condannati all'estinzione nelle economie ad alto costo del lavoro: né i prodotti né i settori di appartenenza determinano le strategie tecnologiche e organizzative. Esistono solo “strategie condannate a sparire, tra cui la costruzione di un *business* sui presunti vantaggi della manodopera a buon mercato” [p. 314].

I ricercatori giungono alla conclusione che si è vincenti se si adotta una logica di lungo termine: le risorse distintive sono un'eredità dinamica, che va continuamente rinnovata con la ricerca, la formazione continua, etc., se si è consapevoli che non c'è un vantaggio acquisito per sempre. Non che questo non comporti problemi e costi d'aggiustamento: di ciò i ricercatori sono ben consapevoli, e infatti traggono anche alcune

lezioni per le istituzioni pubbliche, nazionali e sovranazionali, le quali hanno l'onere di costruire la legittimazione intorno ai processi di globalizzazione (non solo economica). Il libro è scorrevole, ricco di esempi concreti esposti molto chiaramente; si rivolge quindi a un pubblico ampio. Non concede molto spazio alla riflessione teorica, giusto quel che basta per captare anche l'attenzione degli studiosi. Il lavoro fatto sul piano empirico è effettivamente notevole, e ci si può solo augurare che sia un'apripista per altre ricerche di questa portata. Riuscire a falsificare la tesi della convergenza delle imprese, che producono gli stessi beni e servizi, verso un unico sistema di *best practices*, è un importante passo in avanti nella sfida al credo e alle politiche del neo-liberismo: obiettivo che in pubblicazioni precedenti Berger aveva affrontato sulla scorta del modello delle varianti nazionali del capitalismo. Oggi, il livello di analisi della *political economist* di Boston si è spostato, con il modello delle eredità dinamiche, su un livello più *micro*.

Ci si può chiedere se l'Autrice riesca effettivamente a mettere in crisi i fautori del modello della convergenza, che deriva "dalle teorie dell'economia classica, da David Ricardo nel XVIII secolo a Paul Samuelson oggi" [p. 54]. Il parere di chi scrive è che rispetto a questo importante obiettivo la ricerca mostra tutta la sua debolezza. Alcuni limiti sono di carattere metodologico. Berger afferma giustamente che l'eterogeneità riscontrata potrebbe essere temporanea [p. 53]; su questo punto la ricerca non può sciogliere il nodo in quanto non è in grado di cogliere mutamenti di lungo periodo. Inoltre, avendo costruito un campione di aziende esistenti, escluse quindi quelle già cessate, sono stati a priori esclusi potenziali casi critici per le tesi dei ricercatori, in particolare quella per cui non esistono "*sunset industry*".

Un ulteriore, e più forte, limite è costituito dal *framework* interpretativo adottato, una delle innumerevoli varianti nell'ambito della Competence Based View. Il carattere tautologico e riduttivo di questi modelli manageriali è ben noto: le imprese di successo sono tali perché nel corso della loro storia hanno prodotto, al loro interno, competenze distintive. Aggiungere, come fa Berger, che queste "eredità", che i manager "hanno instillato nei propri dipendenti" (sic!), devono essere dinamiche, rischiando altrimenti di trasformarsi in ostacoli, non sembra particolarmente illuminante.

Il fatto importante di aver colto, grazie alla ricerca sul campo, una notevole variabilità di soluzioni organizzative rischia quindi di perdere rilievo a causa della mancanza di una chiave di lettura capace di contrastare realmente sul piano interpretativo i modelli della convergenza (i quali sono tutt'altro che ingenui sul piano epistemologico). Non è un caso che proprio alcuni noti autori della Resource Based View of the Firm proponano, o auspichino, un'integrazione tra i loro modelli *micro* con i modelli *macro*, per esempio quelli classici della Industrial Organization.

Se è chiaro il senso della ricerca di una prospettiva di analisi alternativa, che non reifichi l'impresa in un'entità soggetta alle forze omologanti del mercato, va detto con molta determinazione che essa non può essere utilmente trovata nelle banalizzazioni di quelle teorie che personificano l'organizzazione.

In conclusione, la più importante lezione che si può trarre dalla ricerca di Berger e colleghi va colta tra le righe e probabilmente al di là delle intenzioni dei ricercatori. Essa ci porta a riflettere sulla necessità di adottare una linea interpretativa dell'agire organizzativo che, sappia cogliere in quest'ultimo anche gli aspetti proattivi, accanto a quelli adattivi: una prospettiva che non abdichi in partenza agli imperativi su cui si basa

Albano

il presunto realismo del pensiero unico. Per dirla con Simon e March, due esponenti di spicco di una concezione *processuale* di organizzazione, “processes within an organization shape the external world, even as it is being shaped by that world”.

Roberto Albano
Università di Torino