

Alfred D. Chandler, Jr

di *Gianfranco Dioguardi*

Alfred D. Chandler Jr., chiamato familiarmente «Al», è senza alcun dubbio il massimo studioso di *Business History* dei nostri tempi. In particolare, gli viene riconosciuto il merito di aver reso la “business history” una grande lezione di storia: una lezione costruita attraverso l’analisi di singoli casi ricuciti poi in un disegno composito, che chiarisce le traiettorie attraverso le quali si è evoluta la civiltà industriale. Anzi si può con sicurezza affermare che sia stato proprio lui a inventare questa branca di studi che ha poi esteso fino a renderla una vera e propria scienza autonoma.

Alfred Dupont Chandler è nato nel 1918 a Guyencourt nel Delaware (Massachusetts), ma visse i suoi primi cinque anni a Buenos Aires dove suo padre rappresentava una impresa ferroviaria americana. Forse, proprio questo gli suscitò una particolare attenzione per i sistemi di trasporto, che considerò fra i più importanti elementi in grado di condizionare lo sviluppo delle economie nazionali: così scrisse per esempio nel suo *Railroads: The Nation’s First Big Business del 1965*. Tornò poi negli Stati Uniti, a Filadelfia, dove iniziò i suoi studi. In seguito frequentò la Phillips Exeter Academy, l’Harvard College, e l’università del North Carolina dove ottenne un Master.

L’8 gennaio 1944 sposò Fay Martin con la quale ha condiviso la sua vita caratterizzata da un grandissimo amore coniugale che ha spesso evidenziato nelle dediche in epigrafe ai suoi libri.

Fu in Marina durante la Seconda Guerra Mondiale e nel 1952 prese il dottorato in Storia a Harvard. La sua carriera di storico si formò frequentando The Massachusetts Institute of Technology (1950-1963), la Johns Hopkins University (1963-1971), e dal 1971 la Harvard Business School dove fu nominato *Isidor Straus Professor of Business History*, a quel tempo unica cattedra al mondo nel settore. Nel luglio 1989 divenne professore emerito, ancora ad Harvard.

Prima di occuparsi di sviluppo delle imprese, Chandler esercitò la propria propensione di storico interessandosi all’azione politica di Theodore Roosevelt, come *assistant editor* di quattro volumi relativi a *The Letters of Theodore*

Roosevelt (1950-1952) e poi, soprattutto, come *editor* di sei volumi di *The Papers of Dwight D. Eisenhower* (1970).

Traggo queste notizie dalla ricca presentazione scritta da Thomas McCraw per *The Essential Alfred Chandler: Essays Towards a Historical Theory of Big Business*, un libro pubblicato dall'Harvard Business School Press nel 1988 per esporre all'epoca una sintesi del pensiero dello storico americano. McCraw così introduce il pensiero di Chandler: "Gli storici, in genere, non sono dei teorici, e Chandler non è un'eccezione. Eppure è assai più pronto della gran parte dei suoi colleghi a impiegare schemi teorici. Sempre si è interessato, come disse una volta, a 'come lo storico può attingere ciò che gli serve dai concetti di altre discipline senza in nessun modo rimanere irretito'. Soprattutto, è stato disponibile a generalizzare. Dai contenuti di questo libro si renderà evidente come Chandler si sia avviato verso una teoria storica del grande business, verso un modello che ne ripropone l'evoluzione"¹.

Questo libro raccoglie diciannove saggi dello storico ordinati e curati appunto da Thomas K. McCraw uno dei suoi allievi prediletti. Colpisce in questa «summa» proprio l'introduzione che McCraw intitola *The Intellectual Odyssey of Alfred D. Chandler Jr.* Appare singolare il riferimento all'avventuroso viaggio di Ulisse, il mitico eroe assunto a rappresentanza metaforica dell'antico mondo greco e poi, per estensione, anche della vecchia Europa. La variegata cultura di Chandler ha infatti peculiarità europee. Ma il suo cammino intellettuale si svolge fra imprese il cui ambito è quello travagliato ma anche essenziale dell'economia, la cui evoluzione costituisce una parte fondamentale della storia della civiltà, a proposito della quale risulta particolarmente vera l'affermazione di Chandler: "History is a story of constant change".

I saggi raccolti da McCraw vennero pubblicati dal 1950 al 1988, e caratterizzano un percorso articolato su tre fondamentali tappe, costituite dai libri di Chandler dedicati alla grande impresa americana e alla capacità che ha avuto di condizionare il mercato influenzando la definizione stessa dei diversi capitalismi nelle nazioni economicamente più sviluppate.

Molti sono stati i premi e le segnalazioni che Chandler ha ottenuto per i suoi libri e articoli. Per esempio, per *Strategy and Structure* (1962) ebbe il Newcomen Award nel 1964 per *The Visible Hand* (1977) nel 1978 ricevette i premi Pulitzer e Bancroft e ancora il Newcomen Award, per *Scale and Scope* fu insignito del premio Melamed dell'Università di Chicago e della segnalazione della «American Association of Publishers».

1. *The Essential Alfred Chandler. Essays Moward a Historical Theory of Big Business. Edited and with introduction by Thomas K. McCraw*, Harvard Business School Press, Boston, 1988, p. 1: "Historians, as a rule, are not theorists, and Chandler represents no exception. Yet he is far readier than are most of his colleagues to make use of theoretical frameworks. He has always been interested, ad he once put it, in «how the historian can take what he needs from the concepts of the other disciplines without in any sense being captured by them». Above all, he has been willing to *generalize*. From the contents of this book it will be evident that Chandler has been moving toward a historical theory of big business, a working model of its evolution."

1. Lo storico

La produzione di Chandler come studioso di storia dell'impresa è vastissima: tantissimi articoli e contributi editoriali, molti libri alcuni dei quali in collaborazione di eminenti studiosi del settore. Fra questi ultimi va ricordata l'antologia *Big Business and the Wealth of Nations* (1997) realizzata con la collaborazione dello studioso italiano Franco Amatori e del giapponese Takashi Hikino. Poi ancora con Stephen Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation* (1971), edito anche in audiocassette. E poi con Herman Daems *Managerial Hierarchies* (1980), con Richard Tedlow, *The Coming of Managerial Capitalism: A Casebook on the History of American Economic Institutions* (1985) al quale è allegato un vero e proprio manuale didattico di *Case Commentaries*, e ancora tanti altri.

È utile ricordare che il suo primo articolo – del 1946 – fu un saggio puramente storico: *The expansion of Barbados* apparso sul *Journal of the Barbados Museum and Historical Society* (13, May/November 1946), mentre il suo primo libro è dedicato a *Henry Varnun Poor: Business Editor, Analyst, and Reformer* (1956): un trattato sulle ferrovie americane nel momento della loro formazione; un tema che emerge dall'esperienza compiuta da suo nonno Henry Varnun Poor il quale si occupò per tutta la vita di ferrovie e fu per circa vent'anni il direttore della rivista *American Railway Journal*. È un libro importante perché spiega l'attenzione che Chandler ha sempre dimostrato per le infrastrutture ferroviarie e per l'influenza che i trasporti hanno esercitato nello sviluppo della grande impresa americana e anche in questo lavoro la sua analisi si presenta fortemente pionieristica e innovativa.

Il suo percorso intellettuale segue un sentiero molto ben definito. Chandler scrive da storico privilegiando sempre le fonti di base e riguardando i problemi in termini comparati. In generale pone attenzione sui cambiamenti così come si determinano e si evolvono nelle imprese e nello scenario socio economico in cui esse operano e per questo si immerge sempre in un mare di fatti e di eventi dai quali trarre l'analisi storica.

In realtà forse Chandler non pensava che i suoi saggi sarebbero fuoriusciti dal dominio della storia per diventare anche dei grandi testi di organizzazione, tanto da renderlo il riconosciuto fondatore della *Strategia Manageriale e di Business*, come sottolinea Richard Sylla commentando l'ultimo articolo dello storico americano².

Inizialmente i suoi primi libri si focalizzano sugli Stati Uniti e sulle grandi imprese di quella nazione (*Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* del 1962 e *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business* del 1977, ma anche il meno diffuso *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*).

2. Richard Sylla, *Chandler on High Technology Industries from the 1880s to 199s: A Comment*, in *Capitalism and Society* Vol. 1, Issue 2, 2006.

Con *Dimensione e Diversificazione. Le dinamiche del capitalismo industriale (Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism* del 1990) l'analisi dal capitalismo manageriale competitivo (*Competitive Managerial Capitalism*) degli Stati Uniti si allarga allo scenario europeo prendendo in esame prima il «Capitalismo personale» (*Personal Capitalism*) in Gran Bretagna e poi il «capitalismo manageriale cooperativo» (*Cooperative Managerial Capitalism*) in Germania. Lo studio si allarga anche in termini di settori industriali indagati dando attenzione alle industrie elettromeccanica, chimica, metallurgica e della siderurgia.

Nelle analisi compiute in relazione alle prestazioni fornite dalle imprese studiate, Chandler sviluppa il concetto di «capacità organizzativa» destinato a inglobare e superare quello di «struttura». E comunque in tutti questi libri analizza la storia come metodo interpretativo così da giungere induttivamente alla formulazione di teorie più generali. Difatti finalizza la propria analisi storica alla ricerca di considerazioni di carattere metodologico in grado di interpretare il fenomeno impresa e il suo andamento nella gestione così come si sviluppa nel contesto macroeconomico.

In *Strategy and Structure* lo fa, per esempio, analizzando gli aspetti organizzativi di grandi imprese quali la E.I. du Pont de Nemours and Company, la Standard Oil of New Jersey, la Sears Roebuck and Co. e poi ancora studiando la celebre General Motors in particolare nella gestione del suo mitico capo Alfred P. Sloan, con il quale ebbe una fertile collaborazione e a questa azienda dedica il capitolo più lungo e più intenso del libro. Propone così le sue conclusioni indicando come l'organizzazione manageriale si sviluppa in funzione della *business strategy* dell'impresa e identifica la struttura indicata come «multidivisionale» teorizzandone quindi i comportamenti.

Lavorando a questo suo primo grande libro – *Strategy and Structure* – Chandler era certamente consapevole di scrivere una pagina importante di storia tanto da apporre come sottotitolo «*Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*».

In *The Visible Hand* lo studioso si interessa dell'avvento del capitalismo manageriale analizzando l'evoluzione di diverse imprese moderne negli Stati Uniti. Ha così modo di studiare l'impresa multifunzionale e multi-unità tipica dell'imprenditoria moderna e in particolare dell'impresa industriale che come principale scopo ha il processo produttivo ma anche il governo della gestione (*governance structure*). Questo tipo di impresa, infatti, è costituita nella sua organizzazione da un certo numero di unità operative gestite da una gerarchia di dirigenti stipendiati (i *managers*) che vi lavorano a tempo pieno.

In *Scale and Scope* Chandler allarga la sua indagine anche a nazioni europee quali la Gran Bretagna e la Germania.

Poi, nei saggi successivi lo studio della realtà economica industriale diviene più fine a se stesso così che l'indagine assume un carattere di analisi dei fatti e di descrizione degli eventi che hanno maggiormente inciso sulle traiettorie della storia nella sua evoluzione dagli inizi del capitalismo manageriale fino a tempi a noi più vicini.

Tempi a noi vicini, ma non immersi nell'attualità perché Chandler evita di affrontare il quotidiano. Preferisce usare la lente dello storico non intendendo comprometersi con "The Hazard of Writing Contemporary History" come scrive nell'«Addendum» al suo ultimo articolo del 2006.

Negli ultimi libri lo storico harvardiano amplierà ancora la sua analisi interessandosi dei mercati mondiali, in un più ampio contesto di imprese industriali, anche se spesso non appare particolarmente interessato né alle tematiche finanziarie, come ha messo in evidenza il già citato Richard Sylla, né agli effetti più recenti che le nuove tecnologie hanno sulle strutture organizzative (imprese rete).

Nascono così *Inventing the Electronic Century: The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries* pubblicato nel 2001 con la collaborazione di Takashi Hikino e Andrew von Nordenflycht e successivamente *Shaping the Industrial Century: The Remarkable Story of the Evolution of the Modern Chemical and Pharmaceutical Industries* che vede la luce nel 2005 e che amplia ancora, in termini settoriali, le aree d'indagine.

Infatti, in questi libri l'analisi storica è dedicata a settori emergenti prima poco esplorati, e si amplia al mercato globale con riferimenti particolari al Giappone e allo sviluppo industriale dell'estremo Oriente.

È interessante sottolineare quanto Chandler ami l'Italia: con Franco Amatori ha scritto una antologia, e ha fra l'altro scritto significative e interessanti presentazioni per due miei libri (*Organizzazione come Strategia* del 1982 e *L'Impresa nell'Era del Computer* del 1986). È stato spesso in Italia in occasione di convegni e congressi: fu per esempio a Milano all'incontro organizzato nell'aprile del 1986 da «Montedison Progetto Cultura» dove presentò una relazione su «Lo storico e l'impresa», avendo come correlatori Bruno Bezza, Giulio Sapelli, Mario Schimberni e Leo Valiani.

Il suo articolo più recente nasce da una riconsiderazione degli ultimi due suoi libri.

2. Gli ultimi due libri e l'articolo più recente (2006)

L'articolo più recente scritto da Alfred Chandler è stato pubblicato nel 2006 su «Capitalism and Society» (vol. I, Issue 2 del 2006), con il titolo: *How High Technology Industries Transformed Work and Life Worldwide from 1880s to the 1990s*. Il riferimento è alle trasformazioni epocali che sono state provocate soprattutto dalla rivoluzione informatica e dall'introduzione delle alte tecnologie, ma anche dagli effetti delle scoperte che alla fine dell'Ottocento e nel secolo scorso hanno caratterizzato l'industria chimica e farmaceutica.

Il lungo saggio discute inizialmente quella che Chandler definisce Seconda Rivoluzione Industriale, subentrata alla prima intorno al 1880 con la commercializzazione dell'energia elettrica e dell'energia riveniente dalle applicazioni del vapore. Si assiste intorno a quegli anni al pieno utilizzo del telegrafo, del telefono e delle comunicazioni oltre oceano che faciliteranno la creazione di

grandi imprese multinazionali. Fra queste primeggìò in USA la du Pont fortemente integrata verticalmente, il cui successo fu in particolare dovuto alla produzione e commercializzazione di materiale bellico fornito all'Inghilterra e alla Francia scese in guerra durante il primo conflitto mondiale. L'impresa americana dimostrò in seguito la capacità di consolidare questi traguardi anche dopo la guerra, commercializzando nuovi prodotti con una struttura multidivisionale le cui strategie si basavano sulla continua innovazione dei prodotti sia tecnologica sia della loro produzione e del marketing distributivo. Chandler afferma che nel caso della du Pont la strategia ha fatto seguito alla struttura, invertendo così la sequenza che lui stesso aveva teorizzato in *Strategy and Structure*.

Questa Seconda Rivoluzione si sviluppò principalmente in Europa, nella valle del Reno, per poi concludersi intorno al 1920 a causa della Prima Guerra Mondiale, scoppiata nel 1914, alla quale seguì la grande depressione del 1929-30. Secondo lo storico statunitense proprio la crisi europea indotta dalla grande guerra spinse le industrie di alta tecnologia americane a realizzare autonomamente una propria ricerca e un proprio sviluppo che le portò al successo prima sui mercati domestici e quindi su quelli mondiali.

I libri dai quali lo storico harvardiano trae ispirazione per questa prima indagine del suo saggio sono *The Visible Hand* e *Scale and Scope*.

Chandler prosegue con un'analisi che interessa anzi tutto le industrie chimiche e farmaceutiche così come si sono evolute partendo dalle imprese renane prima in Svizzera e quindi in Germania; imprese che hanno poi continuato la seconda rivoluzione industriale fino allo sviluppo e alla commercializzazione, dopo il 1960, delle ricerche derivate dalla microbiologia, enzimologia, dalle biotecnologie e dalla genetica.

La parte finale del saggio è invece dedicata all'analisi di una nuova rivoluzione industriale legata all'esordio delle alte tecnologie dell'elettronica; un'industria, questa, che nasce proprio intorno al 1920 e poi si sviluppa proprio con le tecnologie informatiche e delle comunicazioni nel cui ambito si inserisce la storia dell'affermazione commerciale dei personal computer e di *Internet*. Una storia che Chandler conclude nel 1990 e nel cui ambito un ruolo molto importante viene svolto almeno fino al 1960 dall'americana RCA – un'impresa creata nel 1921 dall' AT&T, dalla General Electric e dalla Westinghouse.

Successivamente la leadership tecnologica sui mercati mondiali passa all'industria giapponese, in particolare a imprese quali Sony, *first movers* esemplare per capacità tecnologiche; Matsushita, dalle straordinarie capacità funzionali; Sanyo e Sharp e in parte anche all'Europa, principalmente all'olandese Philips. Nel campo dei personal computer il mercato venne dominato inizialmente dall'IBM per poi vedere emergere società come Intel, capace di sviluppare economie di scala nei microprocessori, e Microsoft, leader in economie di *scale and scope* nel software e nella loro commercializzazione nell'era di *Internet*.

Per quasi tutte le imprese citate questo saggio di Chandler traccia in breve i fatti salienti della loro storia descrivendone i prodotti più significativi. Viene

dunque raccontata la commercializzazione delle videocassette, dei compact disk (CD), del digital video disk (DVD), dei sistemi Betamax e VHS e di altri prodotti dell'era digitale.

Sono analisi, queste, compiute avendo come costante riferimento gli ultimi due libri scritti da Chandler: *Shaping the Industrial Century* per l'industria chimica e farmaceutica e *Inventing the Electronic Century* per le imprese operanti nel campo delle nuove, alte tecnologie.

Come esposto in *Shaping the industrial Century* la Seconda Rivoluzione Industriale prende l'avvio nella valle del Reno con tre grandi imprese sorte fra il 1861 e il 1863: Bayer, Hoechst e Basf (Badische Anilin & Soda Fabrik). Scrive Chandler: "In questo modo, divennero pionieri non soltanto nelle industrie chimica e farmaceutica ma anche nella strutturazione del management organizzativo delle moderne imprese dell'alta tecnologia"³. Queste imprese chimiche, così come le imprese leader americane, misero in atto una classica organizzazione con integrazione verticale e divennero leader nell'innovazione delle tecnologie di prodotto e di produzione.

Dopo il 1970 le maggiori innovazioni imprenditoriali ebbero luogo nel settore farmaceutico già sviluppato dalle imprese renane a partire dal 1880 con prodotti quali l'aspirina della Bayer – imprese che avevano già conquistato i mercati mondiali rendendosi moderne multinazionali di successo.

Negli Usa, emergono nel settore la Squibb, creata nel 1889, e la Parke Davis fondata nel 1887, che diventano le imprese multinazionali più dinamiche e di successo della nazione e tali rimangono fino agli anni '90 del secolo scorso.

In questo saggio la rivoluzione informatica è studiata da Chandler con ampio riferimento al suo libro *Inventing Electronic Century*. È appunto l'avvento delle alte tecnologie elettroniche e informatiche che ha rappresentato un vero e proprio sconvolgimento nel mondo delle imprese, del lavoro e nella vita quotidiana, determinando trasformazioni paragonabili a quelle provocate dalla rivoluzione industriale. Il grande storico, nell'ultima parte del saggio, si sofferma a lungo sui vari prodotti che hanno concorso a questa rivoluzione dei costumi. Si tratta peraltro di un fenomeno tuttora in atto, e nessuno studioso ne aveva ancora delineato lo sviluppo in termini così completi ed esauritivi, dalle origini alle prospettive della sua evoluzione.

Lo fa come sempre in maniera esemplare Alfred D. Chandler in questo suo saggio, ma ancora prima dedicando al fenomeno un libro dal titolo significativo e proteso verso il futuro: *Inventing Electronic Century*. "Il secolo elettronico" è il Ventunesimo secolo. "Inventing" si riferisce alla creazione delle fondamenta tecnologiche e istituzionali — le "infrastrutture" — nelle ultime decadi del Ventesimo secolo, che è stato il Secolo Industriale"⁴. E spiega quindi l'oc-

3. Alfred D. Chandler, *How High Technology Industries Transformed Work and Life Worldwidw from the 1880s to the 1990s* in *Capitalism and Society*, Vol. I, Issue 2, 2006: "In this way, they were the pioneers not only in the chemical and pharmaceutical industries but also in shaping the management organisation of modern high-technology enterprise".

4. Alfred D. Chandler Jr. con la collaborazione di Takashi Hikino e Andrew von Nordenflycht, *Inventing Electronic Century. The epic story of the consumer electronics and*

chiello del titolo (*The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries*) affermando: “L’invenzione delle infrastrutture per il Secolo Elettronico divenne una storia epica in quanto alcune industrie nazionali morirono mentre altre conquistarono il successo”⁵. Nel libro precisa le sue finalità: “Il mio obiettivo principale, in questo libro, è quello di mettere in atto il compito fondamentale dello storico: scrivere a registro dove, quando, come e a opera di chi la conoscenza tecnica è stata commercializzata sotto forma di nuovi prodotti che hanno posto le basi del Secolo elettronico e, in questo modo, hanno trasformato la vita e il lavoro nella seconda metà del Ventesimo secolo”⁶. E poi aggiunge: “La decisione di dedicare un libro a queste due industrie [quella dell’elettronica di consumo e quella del computer] comportava dei rischi. [...] Ciò nonostante, il fatto di essere il primo ad avere il privilegio di scrivere questa storia epica ha prevalso sui rischi”⁷. Rischi in verità del tutto cancellati dallo splendido risultato al quale Chandler è pervenuto con questa avvincente, istruttiva e attualissima cronaca.

Scrive dunque una storia epica in quanto segnata da aspetti tragici scaturiti degli errori commessi e dell’ingovernabile e alle volte strano gioco del destino, aspetti ai quali anche di recente le imprese della *New Economy* ci hanno abituato con le loro disfatte spesso eclatanti. Ma storia epica anche per “eroiche gesta”, se si considera per esempio come la Sony e in generale l’industria elettronica giapponese abbiano saputo conquistare in meno di dieci anni – dal 1975 al 1985 – i mercati mondiali del consumo di apparecchiature elettroniche. Proprio il Giappone industriale ha un ruolo di grande rilievo nella *business history* più recente essendo riuscito a conquistare diversi primati sottraendoli alle industrie americane nonostante molte di queste fossero «*first movers*».

In particolare furono le imprese statunitensi a effettuare gli investimenti in grado di assicurare conoscenza specifica nel campo tecnico, funzionale (con capacità di sviluppo della ricerca, della organizzazione di produzione e di *marketing*) e manageriale. Come si è detto, ciò consentì alla RCA di affermarsi per prima sul mercato nazionale; venne poi sopraffatta dalla IBM, che conquistò il primato sul mercato domestico e subito dopo in quello mondiale; un successo assicurato inizialmente grazie ai suoi mitici, grandi elaboratori – il

computer industries, The Free Press, New York, 2001, p. 1: “«The Electronic Century» is the twenty-first century. The «inventing» refers to the creation of the technological and institutional foundations – the «infrastructure» – during the latter decades of the twentieth century, which was the Industrial Century”.

5. Ibidem: “Inventing the infrastructure for the Electronic Century became an epic story because some national industries died while other conquered”.

6. Ibidem, pag 6: “My basic purpose in this volume is to carryout the fundamental task of the historian: to record where, when, how, and by whom technical knowledge was commercialized into the new products that laid the foundation for the Elctronic Century and, in so doing, trasformed life and work in the second half of the twentieth century”.

7. Ibidem (*Preface*), p. XIV: “The decision to write a book on these two industries had risks. [...] Nevertheless, to be the first to have the privilege of recording this epic story outweighed the risk”.

«650», chiamato dal presidente dell'epoca Thomas Watson Jr. «modello T», introdotto nel 1954; e il famoso «sistema 360» progettato nel 1961 e immesso sul mercato nel 1964-65.

Intorno al 1976 Bill Gates e Paul Allen rivoluzionarono la concezione degli elaboratori introducendo, con l'Apple, le micro apparecchiature capaci di mettere in crisi il colosso IBM, che soltanto nel 1981 sarà in grado di reagire presentando una propria versione di personal computer.

Avvincente è proprio la storia che racconta il passaggio dai primi calcolatori al Personal Computer (PC) e, in particolare, come la IBM – colta impreparata nel *business* dei Personal Computer – riuscì a mettere in atto nuove, efficaci strategie realizzando inizialmente accordi commerciali con Intel e Microsoft, per poi assumere una propria completa autonomia commerciale e produttiva che la portò in una fase iniziale a essere dominante nel mondo

Poi, ecco l'eccezionale spinta del Giappone. Le sue industrie seppero in primo luogo acquisire il *know how* dai prodotti statunitensi, e quindi sviluppare rapidamente una propria autonoma ricerca che ha consentito loro di conquistare il primato su diversi mercati mondiali. L'industria elettronica nipponica si diffonderà quindi nell'intero continente asiatico trainando anche le così dette “quattro tigri”: Taiwan, Corea, Singapore e Hong Kong.

Intanto, anche l'Europa si mosse, pur non riuscendo a esprimere una *leadership* in grado di contrastare il predominio americano e giapponese. Nel nostro continente e nel settore specifico lo sviluppo si segnalò in Germania e in Francia; un particolare riferimento (nel libro un capitolo, nel saggio un paragrafo) è riservato all'Italia con la *Olivetti*, guardata da Chandler con simpatia come una delle maggiori industrie europee di personal computer almeno prima della crisi finanziaria che la colpì nella seconda metà degli anni Ottanta e che costrinse Carlo De Benedetti agli accordi con l'americana AT&T.

Nella sua indagine Chandler si sofferma anche sulla commercializzazione di *Internet*, la grande rete di comunicazioni sorta nel 1969 come emanazione di *Arpanet*, un sistema realizzato dal Dipartimento della Difesa Americano per comunicare inizialmente con i centri di ricerca di quattro università, destinate a diventare già nel 1977 centoundici. La commercializzazione si completò nel 1995 quando tutte le reti pubbliche e private vennero collegate con *Internet*, rendendo la rete utilizzabile per ogni scopo conoscitivo.

Il saggio si chiude, come si è già fatto cenno, con un «Addendum» intitolato “The Hazard of Writing Contemporary History” nel quale si discute sulla imprevedibile crisi che colse le imprese di *New Economy* quando nel 1999-2000 si dovette registrare, in particolare per loro, il grande crollo dei valori di borsa.

3. I tre grandi classici chandleriani

Sui temi della *business history*, i tre grandi classici scritti da Alfred D. Chandler sono *Strategy and Structure* del 1962, *The Visible Hand* del 1977 e *Scale and Scope* del 1988.

Lo storico americano è abituato a viaggiare nel passato per poter determinare la *Strategia e Struttura* delle imprese, così come sono andate evolvendo in un mercato governato ormai dalla *Mano visibile* dei managers allo scopo di realizzare economie di *Scale and Scope* come fattori di successo competitivo.

Tra questi tre libri l'ultimo – *Scale and Scope*, che è forse il più importante in quanto riepiloga le esperienze dei precedenti – è stato pubblicato in italiano nel 1994 in una corretta edizione curata da Franco Amatori a cui va ascritto anche il merito della traduzione del non facile titolo: *Scale and Scope* viene infatti reso come *Dimensione e Diversificazione. Le dinamiche del capitalismo industriale*.

Il libro si articola in un contesto di analisi e di sintesi – alternate con sapiente eleganza – sui diversi problemi nazionali e sovranazionali. Ma quest'opera, non certo esile (nella versione italiana, 1170 pagine), non va tuttavia considerata l'approdo finale di Chandler nella sua Itaca. È lo stesso Chandler a informarci di essere ancora per mare, elemento che gli è caro essendo lui appassionato di vela, sport che pratica abitualmente nell'isola di Nantucket, la mitica patria dei cacciatori di balene del Nuovo Mondo. *Scale and Scope* si conclude così: “A dire la verità, questo volume ha solamente iniziato a tracciare la storia dell'impresa industriale moderna prima della seconda guerra mondiale. Occorre ancora molta ricerca a tutti i livelli, su ciascun settore e in ciascun paese. Nuove informazioni, fatti più dettagliati modificheranno certamente il quadro del cambiamento istituzionale che è stato evidenziato, e verrà dedotta una nuova e più ricca teoria esplicativa”⁸.

Queste affermazioni di Chandler portano a ritenere che per lui la metaforica Itaca possa essere individuata proprio nell'impresa verso cui lo storico americano costantemente si orienta nel tentativo di possederla intellettualmente, ritraendosi poi ogni volta con un senso di incompiutezza che lo sollecita a sempre nuove avventure intellettuali, come ben dimostrano gli ultimi suoi scritti. Infatti nei libri successivi l'analisi di Chandler si estende a tutti i mercati mondiali diventando effettivamente globale.

Il significato di *Scale and Scope* – ovvero, seguendo la geniale intuizione di Franco Amatori di *Dimensione e Diversificazione* – è lo stesso Chandler a spiegarlo: “Per economie di scala si intendono quelle derivanti dalla riduzione dei costi di produzione o di distribuzione associate alla crescita dimensionale di una singola unità operativa di produzione o distribuzione di un singolo prodotto”⁹. Mentre, per quanto riguarda il concetto di “*scope*”, precisa: “Le economie di produzione o di distribuzione congiunta, sono quelle che risultano dall'utilizzo, all'interno di una singola unità operativa dei processi produttivi che consentono di produrre o di distribuire diversi prodotti. (Indichiamo queste economie di produzione o di distribuzione congiunta con il termine sempre più

8. Alfred D. Chandler Jr., T. Hikino (con la collab. di), *Dimensione e diversificazione. Le dinamiche del capitalismo industriale*. Ediz. italiana a cura di F. Amatori, il Mulino, Bologna, 1994, p. 1023.

9. *Ibidem*, p. 37.

diffuso di economie di diversificazione, *economies of scope*)¹⁰”. Il passaggio dall’una all’altra “economia” costituisce una diversa impostazione della strategia imprenditoriale stessa, destinata a modificare anche la struttura organizzativa dell’impresa.

Sull’argomento Chandler fornisce in *Scale and Scope* diverse motivazioni, fra le quali la prima e forse la più importante: “Una prima spiegazione è che l’impresa manifatturiera diventa multi-funzionale, multi-regionale, e multi-prodotto, perché l’introduzione di nuove unità le permette di mantenere, nel lungo periodo, un certo tasso di rendimento degli investimenti, grazie alla riduzione dei costi complessivi di produzione e di distribuzione, alla possibilità di fornire prodotti che soddisfano la domanda esistente e di trasferire mezzi di produzione e capacità tecniche verso mercati più redditizi, allorché i rendimenti si riducono a causa della competizione e dei mutamenti nella tecnologia o nella domanda¹¹”.

Il ragionamento porta Chandler a compiere, in *Scale and Scope*, un’analisi comparata dello sviluppo delle grandi imprese in tre fra i paesi più industrializzati del mondo – Stati Uniti, Gran Bretagna e Germania – i quali, a partire dal 1870 e per un lungo periodo di tempo, hanno inciso con il loro prodotto per oltre i due terzi della produzione industriale mondiale. È in questo quadro che Chandler ridefinisce la concezione shumpeteriana del cambiamento tecnologico come “distruzione creatrice”, capace di sostituire improvvisamente la curva di sviluppo del prodotto – con il suo caratteristico andamento di rapida crescita prima e poi di appiattimento nella fase di obsolescenza – proponendo diverse curve riferite a nuovi prodotti risultanti dai processi innovativi.

Il fenomeno del cambiamento rapido di prodotti e di tecnologie tradizionali ha trovato, negli ultimi anni, un campo completamente nuovo di applicazione nell’ambito delle alte tecnologie, in particolare dell’informatica con l’impiego dei computer nei processi di organizzazione della gestione e della produzione aziendale. Anche queste tecnologie, che hanno sostanzialmente modificato le consuetudini industriali, oggi sono “mature” e corrono ormai verso il tratto orizzontale della curva di sviluppo. Parrebbe dunque che questa che viviamo sia la vigilia di nuove invenzioni tecnologiche capaci di caratterizzare un futuro proiettato verso traguardi del tutto incogniti. Uno scenario – quello dell’innovazione tecnologica – in cui, tuttavia, è venuta meno l’importante spinta dalla competizione militare e dalla sfida aerea spaziale. Quindi, l’intera azione motrice per la ricerca dovrà essere affidata soprattutto agli stimoli prodotti da esigenze reali o potenziali del mercato commerciale.

Lo storico è chiamato a trarre dal passato prossimo e da quello più remoto indicazioni, suggerimenti, tendenze in grado di fornire coordinate nel difficile ambito della predizione, che Chandler preferisce, come si è detto, non affrontare offrendo però ad altri le sue importanti considerazioni sui fatti che caratterizzano la storia delle imprese dei paesi più industrializzati.

10. Ibidem

11. Ibidem, p. 36

In *Scale and Scope* vengono applicate e sviluppate le conclusioni alle quali l'autore era già in parte pervenuto nei suoi precedenti libri, *Strategy and Structure* e *The Visible Hand*.

In particolare in *Strategia e Struttura* protagonista è la singola impresa osservata attraverso le attività che i suoi manager sanno imporle. Società quali du Pont, General Motors, Standard Oil, Sears Roebuck vengono studiate in questo libro nella loro specifica storia aziendale. Il ruolo che imprenditori e manager hanno svolto serve a chiarire le strategie pianificatrici dello sviluppo e a individuare le strutture progettate per amministrare e gestire sia le risorse sia i problemi emergenti.

Si analizzano, quindi, i fenomeni di accentrimento o decentramento organizzativo, sia casuali sia guidati da un coordinamento centralizzato. Ed ecco che l'impresa diviene «Multidivisionale» (*M-firms*) come conseguenza evolutiva delle esigenze delle singole società.

In quella stessa sede Chandler aveva ben definito gli elementi caratteristici propri dell'impresa, che diventano tanto più fondamentali nella grande impresa: “[...] la pianificazione e la gestione dello sviluppo vengono definiti una *strategia*, mentre l'organizzazione progettata e costruita per amministrare i settori di attività e le risorse vengono definite una *struttura*. Si può definire *strategia* la determinazione delle mete fondamentali e degli obiettivi di lungo periodo d'impresa, la scelta dei criteri di azione e il tipo di allocazione delle risorse necessari alla realizzazione degli obiettivi suddetti.

“[...] Si può definire *struttura* lo schema d'organizzazione attraverso il quale l'impresa viene amministrata¹²”. Aveva poi ulteriormente chiarito: “La tesi che si può dedurre da queste semplici proposizioni è che la struttura consegue alla strategia e che il tipo più complesso di struttura è il risultato della concatenazione di diverse strategie di base¹³”.

Quanto allo sviluppo dimensionale d'impresa, Chandler così scrive in quell'opera: “Coloro che risposero a questa ‘sfida amministrativa’ furono raramente gli stessi uomini che avevano creato i grandi imperi industriali, e solo occasionalmente furono membri della stessa famiglia dei fondatori. La formulazione di schemi per il governo dell'impresa richiedeva un tipo di intelligenza e di temperamento diversi da quelli necessari per la sua costruzione¹⁴”.

Sono proprio queste le premesse metodologiche sulle quali sviluppa l'analisi in *Scale and Scope*, individuando così i principali motivi che, nei diversi capitalismi, hanno condotto al successo la grande impresa moderna. Un'impresa multidivisionale ma anche tipicamente multifunzionale, multiregionale e multiprodotto, i cui effetti sul territorio e sul mercato sono stati approfonditi discutendo proprio della mano visibile dei manager.

In the *Visible Hand* fra l'altro lo storico utilizza il concetto di imprenditorialità manageriale per spiegare come la Germania, prima della seconda guerra

12. A.D. Chandler Jr., *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, FrancoAngeli, Milano, 1976, p. 48.

13. Ibidem, p. 49.

14. Ibidem, p. 75.

mondiale, riuscì a diventare la più importante nazione industrializzata in Europa, come gli Stati Uniti conquistarono la *leadership* mondiale nel campo della produzione per quaranta anni fino agli anni '60 e come il Giappone seppe subentrare in quella *leadership*, argomenti che saranno poi ripresi nel suo ultimo articolo. In quel libro Chandler infatti spiega: “La tesi che ci proponiamo di dimostrare è che la moderna impresa ha preso il posto di meccanismi di mercato nel coordinare le attività economiche e nell’allocare le risorse. In molti settori dell’economia, la mano visibile del management ha sostituito quella che Adam Smith aveva definito la mano invisibile delle forze del mercato; questo è rimasto il luogo d’origine della domanda di beni e servizi, ma la moderna impresa ha assunto le funzioni di coordinare i flussi di merci attraverso i processi di produzione e di distribuzione e di allocare i capitali e gli addetti necessari per i loro sviluppi ulteriori. Man mano che la moderna impresa faceva proprie le funzioni svolte fino a quel momento dal mercato, essa si avviava a diventare l’istituzione più potente dell’economia americana e i suoi dirigenti il gruppo di persone più influenti ai fini delle decisioni economiche: il suo avvento ha prodotto negli Stati Uniti il capitalismo manageriale¹⁵”. Il libro si chiude con due capitoli che sotto l’aspetto organizzativo trattano in modo specifico il significato dello sviluppo imprenditoriale americano e il potere manageriale che ne consegue espresso nella metafora della «mano visibile» dei *managers*.

Chandler ripropone dunque un discorso per certi versi più concreto di quello smithiano, in fondo basato sulla speranza che l’egoismo, sospinto da una «mano invisibile», si indirizzi verso obiettivi utili ma proprio per questo rendendosi anche ingovernabile. L’autore americano si sofferma invece sulle responsabilità proprie del governo dell’economia, attribuendole all’impresa, ai manager, all’imprenditore da cui gli organi esecutivi finiscono per dipendere. Sotto l’aspetto dell’etica economica il problema in questo modo si complica, perché se esistono – come sicuramente esistono – imprenditori buoni, ve ne sono anche di poco affidabili. Sorgono dunque perplessità sulla possibilità di lasciare a una classe imprenditoriale non controllata il governo dell’economia da cui, per molti aspetti, dipende anche il governo dell’intera società.

In *Scale and Scope* Chandler riprende il discorso strutturale là dove afferma: “Durante la prima guerra mondiale, negli Stati Uniti, molte grandi imprese industriali sono controllate dalle famiglie proprietarie. Tuttavia, solo in rari casi le famiglie continuano a gestire direttamente i loro affari. Le singole unità operative sono ormai troppo numerose, l’amministrazione e il coordinamento troppo complessi per una conduzione individuale. I proprietari continuano a partecipare come dirigenti a tempo pieno alle decisioni relative alle politiche generali dell’impresa e all’allocazione delle risorse, ma per prendere queste decisioni sono costretti a dipendere dai manager di livello alto e intermedio, stipendiati, presenti in azienda a tempo pieno e che non possiedono quasi nessuna azione della società. Si tratta di imprese cresciute attraverso fusioni e ac-

15. A.D. Chandler Jr., *La mano visibile. La rivoluzione manageriale nell’economia americana*, FrancoAngeli, Milano, 1981, p. 43.

quisizioni e che contano nel proprio Consiglio di Amministrazione esponenti del mondo bancario e finanziario che ne hanno sostenuto l'espansione. In qualità di amministratori a tempo parziale, essi non partecipano quasi mai alle decisioni relative alla gestione quotidiana della grande impresa integrata; prendono invece parte alla formulazione delle politiche generali e alla allocazione delle risorse¹⁶”.

Queste affermazioni vengono poi generalizzate e rapportate alle tre nazioni sulle quali Chandler focalizza in *Scale and Scope* la propria analisi storica: “Così negli Stati Uniti, all'epoca della seconda guerra mondiale, il capitalismo manageriale è già stabilmente insediato nei settori industriali in cui l'impresa moderna si era sin d'allora concentrata. Altrove questo fenomeno è meno evidente. In Germania le famiglie, i grandi investitori e le banche mantengono una posizione più influente, almeno fino all'avvento del regime nazista. In Gran Bretagna, ancora negli anni Quaranta, il controllo e la direzione individuale e familiare sono la regola più che l'eccezione¹⁷”.

Uno fra i tanti problemi affrontati da Chandler riguarda i ruoli della proprietà. Infatti, nelle imprese le funzioni inizialmente svolte dalla proprietà appaiono legate essenzialmente al duplice ruolo di finanziamento degli investimenti compiuti per mezzo del capitale, e alla gestione delle attività imprenditoriali attraverso un coinvolgimento diretto in funzioni che saranno poi tipicamente manageriali. A mano a mano che il processo di sviluppo economico dell'impresa si consolida, la proprietà tende a distaccarsi sia dal management operativo sia dalla funzione finanziaria. Si verifica quindi una tendenza della vecchia proprietà a trasferire le proprie quote azionarie, e ciò stimola l'interesse sia dei finanziatori istituzionali sia degli stessi manager.

È accaduto negli ultimi tempi – e Chandler lo mette in evidenza – che la proprietà non sia stata troppo soddisfatta della normale remunerazione azionaria. Si è allora rivolta al mercato della compravendita di azioni nel tentativo di integrare quella remunerazione anche con una specifica rendita di tipo speculativo.

Si è così sviluppato quello che Chandler definisce in sé e per sé un “nuovo business: acquisire e vendere imprese”. Il fenomeno ha incrementato le transazioni del mercato finanziario, ma non si è rilevato positivo per la stabilità degli investimenti di lungo termine e della gestione di breve periodo delle imprese. Ciò in quanto l'investitore-proprietario ha palesato ansia, preferendo non attendere i risultati di lungo periodo realizzabili attraverso una crescita stabile nel tempo delle attività di impresa. Ha preferito piuttosto cercare di incrementare, spesso forzatamente, il valore azionario di mercato, indipendentemente dalle reali capacità produttive e manageriali dell'impresa. Si è poi determinato un effetto imitativo per il quale anche i finanziatori dei debiti tradizionali di lungo periodo sono stati indotti a privilegiare – attraverso più lucrose rendite legate ai rischi delle transazioni di breve termine – specifiche strategie allo

16. A.D. Chandler Jr., *Dimensione...*, cit. p. 84.

17. *Ibidem*, p. 85.

scopo di aumentare gli interessi su questo genere di investimenti. Sono così andate sviluppandosi forme finanziarie del tipo *venture capital*, legate a un ritorno rapido e più conveniente degli investimenti che concede scarsa attenzione al consolidamento della struttura produttiva imprenditoriale.

Questo genere di rendita finanziaria, lucroso ma pericoloso, tende a scalzare l'attività di investimento tradizionale legata al capitale azionario o al normale evolversi dei debiti di lungo periodo, entrambi garantiti dalla stabilità e dalla crescita dell'impresa. Tali fenomeni sembrano dover condizionare nel futuro non soltanto l'andamento dei mercati finanziari, ma anche e soprattutto l'evoluzione dell'economia industriale delle imprese, apportando modifiche agli andamenti registrati nel passato. La propensione all'acquisto di azioni della proprietà nasce in questi casi non con l'obiettivo di finanziare gli investimenti, ma con quello di rivendere l'impresa per lucrare su possibili maggiori rendite rispetto ai semplici interessi percepiti sui finanziamenti.

I manager, invece, aspirano all'acquisizione della proprietà delle imprese nelle quali operano per poter meglio consolidare le proprie posizioni di lavoro, grazie a un processo sovente sviluppato mediante operazioni del tipo *management buy out*. Queste modificazioni dello stato della proprietà, le quali si sviluppano come fenomeno indipendente dalle strutture economiche e di gestione dell'impresa, finiscono col rivelarsi negative per il normale sviluppo dell'impresa stessa. È un fenomeno che alimenta la turbolenza sia del mercato economico sia dello scenario finanziario, e che quindi incrementa le esigenze di flessibilità oggi ricercate attraverso strutture reticolari viste come nuovi modelli organizzativi (imprese rete), tipici dell'impresa nell'era del computer e dell'informatica distribuita in rapido cambiamento.

Eccoci dunque di fronte al grande problema di dover conciliare l'affermazione che Alfred Chandler trae dall'esperienza del passato, "creare e mantenere", con l'esigenza sorta dalla competitività e sorretta dalla costante ricerca di "creare e cambiare, mantenendo". Così Chandler afferma che le imprese una volta create, debbono essere fatte perdurare e ciò costituisce una sfida pari a quella della loro creazione, poiché le attrezzature si deprezzano e le capacità si atrofizzano. È di gran lunga più facile distruggere le capacità che non crearle. In effetti il successo dell'impresa deve essere mantenuto in vita proprio attraverso un costante cambiamento.

Chandler, rileggendo la lezione della Storia, trova che il successo venne conquistato dalle imprese *first movers*, le quali per prime "realizzano il triplice investimento nella produzione, nella distribuzione e nel management (manufacturing, marketing, management) in modo da raggiungere i vantaggi competitivi legati alle economie di scala o di diversificazione, o ad entrambe, insiti nei nuovi processi e prodotti¹⁸". Si determinò in questo modo una diversità fra gli innovatori responsabili di un nuovo prodotto o processo, i *pionieri* che per primi commercializzarono l'innovazione mediante investimenti nelle strutture produttive, e i *first movers* che effettuarono gli investimenti in manufacturing,

18. Ibidem, p. 64.

marketing e management, acquisendo così posizioni di preminenza grazie ai vantaggi legati ai costi delle economie di *scale and scope*.

Queste aziende secondo Chandler sono l'espressione tipica della «impresa manageriale» la quale attraverso un processo complesso e difficile, sa sviluppare le capacità manageriali basate sull'apprendimento, assumendo così il ruolo di *first mover* o *challenger* (sfidante). E all'interno dell'impresa l'apprendimento costituisce un processo fondamentale organizzativo basato su una concezione di tipo *trial and error* e di costante *feedback*. Ma anche la produzione deve generare prodotti qualitativamente migliori, destinati pertanto a un uso più attento e prolungato. Inoltre, la modificazione continua dei metodi di produzione – attuata per contenere i costi ma anche per incrementare la qualità – impone una specifica attenzione alla cultura d'impresa intesa come elemento utile per sviluppare nuove strategie di gestione e di marketing aziendale.

Allora, l'affermazione di Chandler, “creare e mantenere”, dovrà probabilmente essere ulteriormente ampliata, nel senso che andranno impostati processi imprenditoriali basati sul “creare, cambiare, mantenere ed educare” e ciò potrà attuarsi proprio attraverso una cultura d'impresa che da *corporate* (ex post) si trasformi in strategica (ex ante).

Queste considerazioni delineano anche configurazioni diverse nello sviluppo del capitalismo. In America la proprietà rimane di solito estranea alla gestione, che è affidata a un management fortemente stimolato alla competizione.

L'analisi di Chandler identifica, per le tre nazioni leader, tre diversi modi di interpretare il capitalismo: si passa dal capitalismo tipicamente manageriale degli Stati Uniti, al capitalismo inglese legato a singole persone e, infine al capitalismo cooperativo e manageriale proprio della Germania. In particolare, proprio in Germania le “*Grossbanken*”, le grandi banche multiuso, hanno avuto un ruolo importante nel finanziare gli investimenti dei *first movers* e nel fornire fondi per agevolare lo sviluppo. In Inghilterra, le banche hanno invece svolto un ruolo minore nel finanziare le imprese, nonostante la grande importanza a livello mondiale del mercato finanziario di Londra.

L'analisi di Chandler è particolarmente penetrante a proposito della situazione britannica, dove gli imprenditori, pur essendo stati “pionieri”, non sono riusciti a consolidare lo sviluppo non avendo effettuato gli investimenti nei tre citati fattori di successo.

Chandler indica come in passato l'arma del successo sia sempre stata collegata alle economie di scala (*scale*) determinate da elevati investimenti, insieme a economie di diversificazione e amplificazione produttiva (*scope*) alle quali è venuto ad aggiungersi un elevato sviluppo delle funzioni di marketing e di distribuzione. Le imprese di successo sono state quelle in grado di sviluppare investimenti mirati nelle tre direzioni del *manufacturing*, *marketing* e *management*, investimenti che hanno determinato le condizioni per l'affermazione delle economie nazionali nei paesi in cui sono state generate. Questi investimenti, secondo l'indagine dello storico americano, si sono dimostrati fondamentali perché le imprese riuscissero ad affermarsi diventando competitive sia sui

mercati nazionali sia su quelli internazionali. Così i *first movers* e le poche imprese che riuscirono a sfidarli con successo continuarono a crescere espandendosi all'estero e in settori correlati.

Chandler ricorda, inoltre, come un ulteriore elemento di differenziazione degli sviluppi imprenditoriali nelle tre nazioni leader, sia l'efficiente legislazione antitrust proposta negli USA sin dalla prima industrializzazione; fatto che rappresenta la maggior differenza nel ruolo svolto dal governo in Germania, Inghilterra e Stati Uniti. Quest'ultima nazione è stata l'unica grande potenza industriale a esprimere una vigorosa normativa antitrust in grado di regolamentare la concorrenzialità. E ancora Chandler afferma che questa iniziale normativa antitrust, e la sua applicazione in USA sono state una risposta all'avvento e al consolidamento, sul finire del 19° secolo, di imprese di vaste dimensioni.

In ogni caso, la sua indagine storica assume quale punto fondamentale di riferimento per la trasformazione dell'economia americana, l'avvento nella seconda metà dell'Ottocento dei grandi sistemi di comunicazione ferroviaria, navale e del telegrafo come strumento di trasferimento rapido delle informazioni.

Così, è andata sviluppandosi anche l'impresa industriale che da privata è diventata manageriale attraverso la delega dei proprietari a dirigenti stipendiati, dando origine a quel capitalismo manageriale che ancora oggi caratterizza gli Stati Uniti.

Presentazione dell'articolo su Chandler

Mentre l'articolo andava in stampa, è sopraggiunta la triste notizia della morte di Alfred D. Chandler jr.

Nato nel 1918, ci ha lasciato la notte del 9 maggio 2007: questo articolo, nato come testimonianza di stima per il grande Maestro, diventa ora un doveroso omaggio alla sua memoria che il ricordo e le sue opere renderanno indelebile nel futuro (GFD).