



DEPARTMENT OF ECONOMICS  
UNIVERSITY OF MILAN - BICOCCA

WORKING PAPER SERIES

**Imprese e opere sociali e assistenziali: un  
profilo storiografico**

Valerio Varini

No. 188 – June 2010

Dipartimento di Economia Politica  
Università degli Studi di Milano - Bicocca  
<http://dipeco.economia.unimib.it>

# Imprese e opere sociali e assistenziali: un profilo storiografico

Valerio Varini<sup>1</sup>  
Dipartimento di Economia  
Università degli studi Milano – Bicocca  
Piazza dell'Ateneo Nuovo, 1  
20126 Milano Italia

## Abstract

La necessità di comprendere nella storia dell'impresa il tema del *welfare* rappresenta una finalità alquanto ambiziosa. Essa nasce da una molteplicità di suggestioni. A cominciare dalla sorprendente e duratura offerta di opere di sociali e di assistenza a favore dei propri addetti, oltre che da una crescente riflessione storiografica relativa alle motivazioni e ai risultati conseguiti dalle imprese nell'erogazione di tali servizi. Pertanto si intende dapprima presentare una teoria d'impresa utile a cogliere il valore non solo economico del *welfare* aziendale. Di seguito vengono considerate due recenti sintesi storiografiche della *business history* utili a chiarire i termini della questione dibattuta, ed infine un loro confronto per segnalare l'emergere di nuove e differenti sensibilità attorno al tema del *welfare*.

Keywords: *welfare*, teoria d'impresa, storia d'impresa, paternalismo, opere assistenziali, opere sociali, comunità, lavoro.

---

<sup>1</sup> Si ringraziano i partecipanti al seminario di studio tenutosi il 12 maggio 2010 presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli studi Milano – Bicocca per le loro utili osservazioni e per aver offerto stimolanti suggerimenti.

Nel presentare il tema vorrei iniziare in maniera un poco inusuale, ossia dalle motivazioni che inducono a queste riflessioni.

Nella storiografia dedicata alle imprese, almeno nella generalità dei casi, la valutazione e comprensione degli investimenti dedicati al benessere degli addetti è considerata un aspetto per lo più marginale, quando c'è, oppure del tutto trascurata. Ciò solleva, a mio avviso, notevoli perplessità di fronte alla constatazione del rilievo quantitativo delle risorse dedicate a queste finalità e ancor più perché si è rivelata essere una “esigenza insopprimibile e che sempre si manifesta”<sup>2</sup>.

Constatazione che appare ancor più stridente se confrontata con la centralità che il tema dell'impresa socialmente responsabile ha assunto nella contemporanea riflessione socio-economica.

Infatti, sempre maggiori sono i solleciti e i riscontri affinché le imprese si occupino di opere sociali ed assistenziali – *welfare* - a favore dapprima dei più diretti collaboratori, per estendersi progressivamente all'intera società nella quale essa opera.

Si pone quindi la necessità di rivedere, alla luce dei riscontri fattuali e delle molteplici sollecitazioni, la storiografia dedicata all'impresa al fine di ampliarne gli orizzonti per includere nel proprio campo d'indagine il *welfare* così da evitare di perpetuare una lettura al margine, ma includendolo invece esplicitamente nelle finalità proprie della istituzione studiata.

Un ripensamento che abbia tali ambizioni deve però disporre di una teoria d'impresa in grado di includere l'intero universo dei beni prodotti dall'impresa e non solo quelli oggetto di scambio con economie terze. E questo aspetto sarà oggetto del primo paragrafo.

Il secondo punto trattato verterà sul rilievo che la *Business history*, ossia la disciplina storica che ha assunto quale specifico oggetto di studio l'impresa, ha riservato al tema del welfare aziendale.

## **1. Per una teoria dell'impresa responsabile**

La responsabilità sociale dell'impresa (Rsi), come ricordato, è divenuta oggetto di molteplici riflessioni, non limitate al solo ambito accademico, ma estese anche alla cronaca quotidiana, tanto da renderla un riferimento i cui confini tendono a dilatarsi al punto di essere diventata una categoria onnicomprensiva. E' utile quindi darne una succinta trattazione basandosi sulla letteratura che più autorevolmente ne ha indicato i tratti distintivi<sup>3</sup>.

In prima approssimazione va comunque sottolineato come la sua estrema poliedricità renda alquanto difficile circoscriverne con chiarezza e univocità i confini interpretativi.

---

<sup>2</sup> G. Sapelli, *Persona e impresa. Un caso di etnografia aziendale*, Soveria Mannelli 1999, p. 35.

<sup>3</sup> Sull'origine e le differenti eccezioni di Rsi si veda L. Morri, *Storie e teorie della responsabilità social dell'impresa. Un profilo interpretativo*, Milano, 2009.

Difficoltà che in parte deriva dai molteplici approcci teorici proposti dalle differenti discipline economiche, sociali e filosofiche, oltre che giuridiche. Tuttavia un preliminare punto di partenza può essere indicato nella normativa europea che, nel tentativo di qualificarne i tratti distintivi, ha così definito la Rsi: “l’integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali” con adempimenti compiuti “oltre ... il semplice rispetto della normativa vigente”.

Nella definizione l’accento centrale viene posto sulla assenza di obblighi stipulati tra le parti, siano essi derivati dal dettato legislativo oppure sorti da obbligazioni contrattuali. Pertanto si riconosce esplicitamente che vi è un area d’intervento dell’impresa che trova origine nel libero arbitrio ed in quanto tale non può che trovare fondamento e spiegazione nelle motivazioni dei soggetti che operano nell’impresa.

Siffatta distinzione evoca un agire che, lungi dall’essere solo una pratica contemporanea, trova i propri albori fin dall’esordio dell’industrializzazione<sup>4</sup>. E’ tuttavia utile anticipare come, pur sussistendo della forti assonanze nella trattazione del tema, tra passato e presente persistano delle cospicue differenze.

Nel riprendere il filo della delimitazione si propone la definizione così come proposta da un autorevole studioso:

*un modello di governance allargata dell’impresa, in base alla quale chi governa l’impresa ha responsabilità che si estendono dall’osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder”*<sup>5</sup>.

Da questa formulazione possono essere tratte alcune considerazioni, ad iniziare da “chi governa l’impresa”, soggetto a cui sono attribuiti i compiti inerenti la realizzazione della Rsi. Da notare come esso venga, almeno ad una prima approssimazione, distinto dalla proprietà, la quale almeno formalmente è annoverata tra gli *stakeholders*. Tale distinzione risulta essere più formale che sostanziale, frutto di una presunta neutralità dei soggetti. Infatti essa suscita alcune perplessità, sulla reale possibilità di distinguere i ruoli che dovranno essere adeguatamente valutate nelle concrete esperienze storiche.

Tuttavia qui va posta in via preliminare l’attenzione sulla distinzione degli *stakeholders*.

L’autore li differenzia tra quelli in “senso stretto” è quelli “in senso ampio”. Nei primi vengono compresi “i dipendenti dall’impresa”, mentre i secondi sono “quegli individui o gruppi il cui

---

<sup>4</sup> Per una riflessione sulla Rsi in termini storiografici vedasi A. Carera, *Azioni produttive e responsabilità sociali*, in *Opere sociale e responsabilità d’impresa. Casi e temi nel Novecento*, a cura di A. Carera, Milano, 2009, in specie pp. 24-28.

<sup>5</sup> L. Sacconi, *Responsabilità sociale come Governance allargata d’impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, in *La responsabilità sociale di impresa*, a cura di G. Rusconi e M. Dorigatti, Milano, 2004, p. 112.

interesse è coinvolto a causa ... delle transizioni effettuate dall'impresa"<sup>6</sup>. La loro implicita equiparazione suscita però alcuni dubbi in quanto vi è il rischio di "apprezzare della responsabilità sociale solo la sua dimensione esterna", mentre "non dimentichiamolo ... i principali stakeholder dell'azienda sono i dipendenti"<sup>7</sup>. E' pertanto preferibile una più netta gerarchia dei soggetti, piuttosto che una blanda classificazione, in quanto la prima permette di indagare le relazioni intercorrenti tra soggetti ben identificabili, operanti entro ambiti circoscritti, piuttosto che generalizzare ad una pleora indistinta di ipotetici destinatari.

Il riferimento alla responsabilità viene direttamente correlata alla fiducia, ossia la prima si fonda non su di un libero arbitrio dei decisori, e nemmeno sulla mera funzionalità del ruolo dirigenziale, bensì si basa su di un rapporto, appunto fiduciario, instauratosi tra le parti. La responsabilità quindi deriva dalla fiducia che intercorre tra coloro che partecipano al funzionamento dell'impresa. Pertanto è necessario porre l'attenzione alle ragioni, e alle finalità, che creano relazioni fiduciarie<sup>8</sup>.

Ciò porta a considerare l'impresa non solo come una istituzione operante in base a relazioni contrattuali, bensì come una comunità nella quale i membri sviluppano una trama di rapporti di carattere fiduciario e destinata a produrre beni che non si esauriscono nel solo scambio monetario<sup>9</sup>.

Ed è proprio nella partecipazione alla "comunità di persone", quale è l'impresa, che il singolo trova compimento in quanto "essere sociale che ha bisogno di altri non solo per soddisfare i suoi propri bisogni e per esistere ma soprattutto per svilupparsi come persona e per essere felice"<sup>10</sup>.

In tale dilatazione vanno comprese una molteplicità di "dimensioni quali la redditività, l'efficienza e la competitività ... ma anche altre, quali l'unità e l'accordo, che sono necessarie alle persone per migliorarsi e, quindi, all'impresa per prosperare e anche semplicemente per esistere"<sup>11</sup>

Dunque l'intendere l'impresa come il luogo dove trovano compimento corpose esigenze, che per la specificità dell'istituzione si traducono in beni, ci permette di includere quei "beni estrinseci (profitti, salari, stipendi), intrinseci (soddisfazione, opportunità di carriera, relazioni sociali, opportunità di apprendimento, la possibilità di sviluppare capacità) e trascendenti (virtù)"<sup>12</sup>.

---

<sup>6</sup> Ibidem, pp. 113-114.

<sup>7</sup> *Intervista Giulio Sapelli*, in ibidem, p. 206.

<sup>8</sup> "Al di là e pria delle norme morali e degli obblighi sociali, è il legame con chi ci è vicino la ragione ultima della nostra responsabilità", (M. Magatti, *L'impresa delle responsabilità. Linee di ricerca. Invito ad assolvere un vizio*, in M. Magatti, M. Monaci (a cura di), *L'impresa responsabile*, Torino, 1999, p. 27).

<sup>9</sup> Sul significato di "bene comune" e le sue implicazioni con le "categorie delle teorie tradizionali dell'organizzazione aziendali" si rinvia a A. Argandoña, *Il bene comune dell'impresa e la teoria dell'organizzazione aziendale*, in *La responsabilità sociale di impresa*, a cura di G. Rusconi e M. Dorigatti, Milano, 2004.

<sup>10</sup> Ibidem, p. 105.

<sup>11</sup> Ibidem, p. 105.

<sup>12</sup> Ibidem, p. 107.

Ne discende che loro soddisfazione implica l'accettazione di un "impegnarsi insieme", ossia in una modalità che contempla la collaborazione tra i partecipanti fondata sul riconoscimento di un condiviso interesse<sup>13</sup>, a prescindere se questo sia esplicitamente o implicitamente espresso.

Pertanto l'accento va posto sulla "partecipazione ..... alla produzione del bene comune", perché solo essa legittima l'adesione della persona alla comunità d'impresa e tra i beni sono da comprendersi tutte le loro possibili specificità, senza distinzioni tra alcuni ritenuti centrali - principalmente quelli oggetto di scambio - e altri invece "periferiche"<sup>14</sup>. Ed il riferimento al bene comune non può che includere il perseguimento del benessere dei partecipanti, obiettivo da perseguirsi con una adeguato *welfare*.

In una siffatta dimensione d'impresa si può comprendere quanto le relazioni interpersonali siano essenziali e come queste diano significato ad un "agire economico" che mette "in gioco modalità di relazione sociale spesso considerate estranee alla sfera economica"<sup>15</sup>.

Nelle relazioni sociali quindi possiamo ritrovare l'origine della responsabilità non genericamente intesa, bensì da recepirsi come legame con la "persona concreta che incontriamo sulla nostra strada"<sup>16</sup> ossia, per il nostro contesto, nell'impresa. L'accento va posto quindi sui soggetti che agiscono nella loro sfera discrezionale per la quale non basta limitarsi, come in precedenza accennato, al solo scambio monetario ma diventano cruciali le relazioni, e per evitare una eccessiva generalizzazione, queste vanno circoscritte ad uno "spazio sociale organizzato"<sup>17</sup>, quale è appunto l'impresa.

Rimane comunque determinate dare risposta all'interrogativo sul fondamento dell'azione responsabile il quale può essere proficuamente inteso "all'interno di storie personali e collettive ... si può comprendere da dove trae origine l'impegno sociale che un imprenditore/manager imprime alla propria attività economica"<sup>18</sup>.

Ed è proprio la natura economica, e quindi vincolata, dei contesti sociali che dà spessore all'autonomia decisionale del soggetto, pertanto dovremo sempre calare i comportamenti nelle condizioni fattuali, storiche, entro cui essi si compiono.

Tanto più che i comportamenti adottati derivano dal "senso" che ad essi attribuiscono gli agenti, i quale compiono scelte secondo la propria "identità" non esauribile in una mera utilità strumentale. Identità che assume concreti lineamenti solo quando ha una "riconoscibilità sociale"<sup>19</sup> e si iscrive, e

---

<sup>13</sup> R. G. Kennedy, *Business and the common good*, in P. Booth, ed., *Catholic Social Teaching and the Market Economy*, Londra, pp. 173.

<sup>14</sup> A. Argandoña, *Il bene comune dell'impresa e la teoria dell'organizzazione aziendale ... cit.*, p. 115.

<sup>15</sup> Magatti, *L'impresa delle responsabilità ... cit.*, p. 28.

<sup>16</sup> *Ibidem*, p. 28.

<sup>17</sup> *Ibidem*, p. 29.

<sup>18</sup> *Ibidem*, p. 33.

<sup>19</sup> *Ibidem*, p. 38.

si comprende, all'interno di una "tradizione comunitaria" [A. Touraine, Critica alla modernità, Milano 1993, p. 316 controllare].

Il richiamo alla responsabilità, in definitiva, ci spinge a intendere l'azione dei soggetti appartenenti alla comunità, ed in specie quelli a cui è affidata una maggiore quota decisionale gli imprenditori, nel suo fattuale dipanarsi, avendo presente come questo sia l'esito di un processo relazionale.

Processo che si compie all'interno di una rete di rapporti regolati da una istituzione quale appunto è l'impresa. E' in questa tensione tra soggetto e istituzione che possiamo dare valore all'azione, altrimenti si rischia di attribuire al predominio della razionalità utilitaristica un peso che essa non ha, o quantomeno risulta essere inadeguata a rendere conto dei comportamenti storicamente studiati.

## **2. Welfare e business history: una panoramica nazionale**

Dato rilievo teorico alla Rsi e chiarita la sottostante concezione dell'impresa è utile verificare il risalto che ad essa è dato nella storiografia che significativamente ha assunto nei suoi cromosomi l'impresa come oggetto d'indagine storiografica: la *business history*.

Senza tuttavia voler tracciare un bilancio storiografico complessivo, reso assai difficile per le insufficienti competenze personali, nonché per le dimensioni raggiunte dalla letteratura specifica, si suggerisce di centrare l'analisi su due opere di sintesi che, pur nella loro profonda diversità, hanno recentemente offerto una visione complessiva degli intendimenti e dei risultati ottenuti dal "pensiero dominante" della *business history* a livello internazionale.

Le opere considerate sono rispettivamente, *Business History around the World*, curata da Franco Amatori e Geoffrey Jones e pubblicata nel 2003 e *The Oxford Handbook of Business History*, curata da Geoffrey Jones e Jonathan Zeitlin ed edita nel 2007.

L'intendimento è di leggere i singoli contributi per trarre utili indicazioni sulla attenzione prestata alle opere sociali delle imprese e alla comprensione dei motivi che le hanno determinate. Questa lettura sarà completata dalla analitica disamina degli indici tematici posti a chiusura di entrambi i testi.

Le opere consultate seguono due approcci differenti, pur condividendo in gran parte i medesimi autori. La prima oltre ad alcuni saggi introduttivi ed altri a carattere tematico raccoglie sostanzialmente delle rassegne storiografiche distinte per omogenee aree geografiche, mentre la seconda ha un impianto tematico. Pertanto inizieremo con la prima per illustrare i risultati conseguiti a livello territoriale.

Il punto di partenza viene chiarito da Louis Galambos ed è la "unique synthesis" proposta da Alfred D. Chandler Jr., fondata sulla "business bureaucracy in the form of professional management became in his vision a major source of innovation ... that enabled capitalism to generate new income and

wealth”<sup>20</sup>. Risulta chiaro come il fattore centrale di questa sintesi, sulla scia degli studi di Shumpeter, sia l’innovazione generata dalle imprese e affidata, nelle grandi imprese americane, alle burocrazie manageriali. Tale interpretazione divenne oggetto di ulteriori riflessioni, anche ad opera di studiosi critici, quali ad esempio Oliver E. Williamson e altrettanto efficaci difensori quali William Lazonick, senza però intaccarne l’assunzione di fondo. Il contendere, come esposto da Galambos, verteva essenzialmente, anche nelle altre voci critiche, sull’uso dei costi di transazione ed il loro impiego nella comprensione delle istituzioni, fino alle teorie evolutive di Richard Nelson e Sidney G. Winter. Semmai il paradigma chandleriano ha trovato serie limitazioni nella sua estensione oltre i confini originari degli Usa dove l’affermazione del *big business* non si è rivelata essere così inarrestabile come previsto dagli estimatori.

Tale estensione spaziale all’Europa e al continente asiatico, specie per il Giappone, oltre a rivedere la permanenza e l’affermazione di forme differenti di imprese, si è arricchita di una differente attenzione a tematiche trascurate quali “return to the study of labor”, suggeriti da Lazonick per meglio comprendere l’affermazione delle imprese giapponesi rispetto a quelle americane<sup>21</sup>. La tesi di Lazonick verte essenzialmente sull’incapacità delle gerarchie manageriali di riconoscere, e quindi valorizzare, le capacità innovative dei lavoratori, avendo puntato invece principalmente sulle economie di scala e di specializzazione derivanti dall’impiego di sofisticate tecnologie. Rimane però il focus sull’innovazione, mentre non sembra che tale critica abbia generato un ripensamento complessivo sul funzionamento delle imprese.

“New perspectives” sono suggerite da Philip Scranton e Jonathan Zeitlin con due studi ampiamente conosciuti e centrati sul “role of the small and medium sized firm in promoting business development”<sup>22</sup>. Soprattutto nelle “productive alternatives” di Zeitlin, l’autore sottolinea come l’attenzione alle piccole e medie imprese permetta di comprendere come siano molteplici le forme di organizzazione economica, pluralità che evita il rischio di cadere nel determinismo tecnologico, rischio insito nell’attribuire il predominio alle sole grandi imprese. Tuttavia l’insistenza sulle forme collaborative praticate della piccole e medie imprese non pare abbia modificato l’agenda dei temi indagati che comunque rimangono centrati sulla “business innovation”<sup>23</sup>.

Galambos infine definisce le odierne tendenze della business history “postmodernis” per i molteplici temi e approcci ideologici - “post-Marxist or neo-Marxist” – che contraddistinguono gli studi più recenti e includono una tale ecletticità di lavori da rendere alquanto difficile una sintesi

---

<sup>20</sup> L. Galambos, *Identity and the Boundaries of Business history. An essay on Consensus and Creativity*, in *Business History around the World*, a cura di F. Amatori e G. Jones, Cambridge, 2003, p. 15, (d’ora in poi vol. I).

<sup>21</sup> W. Lazonick, *Competitive Advantage on the Shop Floor*, Cambridge, Mass., 1990, citato da Galambos, *Identity ...*, cit., p. 24.

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> Ibidem, p. 26.



efficace. L'accentuata "divergence" si è dilatata fino a comprendere "at least five constellations of scholarly work"<sup>24</sup> le quali però non sembrano assumere le problematiche assistenziali e previdenziali come tematiche centrali nella riflessione sull'operare delle imprese.

Nel successivo saggio Lazonick afferma con estrema chiarezza come "innovative enterprise is a social organization" dove però terna ad essere centrale l'aspetto dell'innovazione ed il sociale è inteso come il contesto, soprattutto esterno all'impresa, che favorisce o impedisce "the economic development"<sup>25</sup>. Pertanto torna la centralità della relazione tra la crescita economica e l'impresa innovativa dove il fattore che ne determina il risultato è la "business organization", da intendersi sia interna alla stessa, sia nelle sue relazioni esterne che essa costruisce. Pertanto l'autore sostiene la necessità di una "theory of the social process that transform industrial (technology, market and competitive) conditions to yield innovative outcomes"<sup>26</sup>. Il richiamo interessante riguarda l'attenzione al sociale per la comprensione degli accadimenti economici, e nello specifico del comportamento dell'impresa<sup>27</sup>, tuttavia non sembrano avere rilevanza le attività di cui ci stiamo occupando. Infatti esse non vengono mai annoverate se non considerandole implicitamente nella dimensione *collective* dell'innovazione, ossia quale esito di una "integration" tra una moltitudine di persone che con le loro conoscenze e specializzazioni generano l'innovazione. E' chiaramente una eccezione alquanto ampia e omnicomprensiva, inoltre non vi è accenno alle ragioni di questa partecipazione collettiva, se non ad un generico uso di "incentives ... offered to the participants to motivate them to cooperate"<sup>28</sup>. E' pur vero che il suggerimento dell'autore, riprendendo le tesi di Alfred Marshall sulla necessità di adottare una "historical-transformation methodology" ossia di una comprensione fattuale del comportamento delle imprese, non può che portare ad includere anche le attività sociali ed assistenziali laddove queste vengono fattivamente riscontrate.

Un accenno interessante, e forse non adeguatamente approfondito, riguarda le differenze riscontrate nel "organizational learning to shop –floor workers"<sup>29</sup> presente in Europa e in Giappone e invece ritenuto marginale negli Usa, senza però fornire una soddisfacente comprensione. Infatti Lazonick riconosce che l'apporto innovativo dei lavoratori deriva da una mera contropartita monetaria, dunque esauendo la partecipazione degli stessi al processo produttivo quale esito di compenso contrattualmente riconosciuto<sup>30</sup>. In sintesi l'autore ritiene che nell'impresa innovativa il punto centrale sia "how the structure of strategic control mobilizes the collective power of the skills and

---

<sup>24</sup> Ibidem, p. 29.

<sup>25</sup> W. Lazonick, *Understanding Innovative Enterprise. Toward the Integration of Economic Theory and Business History*, in vol. I, p. 33.

<sup>26</sup> Ibidem, p. 34.

<sup>27</sup> "the social conditions of innovative enterprise", (ibidem).

<sup>28</sup> Ibidem, p. 37.

<sup>29</sup> Ibidem, p. 45.

<sup>30</sup> "the innovative enterprise to generate sufficient surplus revenues to reward its employees", (ibidem, p. 50).

efforts of participants”<sup>31</sup>, relazione nella quale, seppure non menzionata, potremmo intravedere l’opportunità di verificare come storicamente si è manifestato il coinvolgimento dei “participants” al funzionamento dell’impresa.

Nelle successive “productive alternatives” proposte da Zeitlin, il focus si sposta dalle imprese gerarchicamente organizzate alle “flexibly specialized forms of production”<sup>32</sup>. Ovviamente si tratta di un approccio che solo in parte incrocia il tema in oggetto, se non nel verificare se esiste una attenzione alla produzione di “beni comuni” da parte delle singole imprese, le cui dimensioni sono tipicamente di ridotte dimensioni e integrate tra loro. Anche in Zeitlin ricorrono, seppure con approcci diversi, i medesimi aspetti problematici precedentemente indicati quali i fattori che determinano l’innovazione tecnologica e organizzativa, con i distingu sulle differenti modalità di realizzo, con l’importante sottolineatura di quanto siano storicamente più fondate le “economies of variety”<sup>33</sup> rispetto alle presunte tendenze all’omologazione dei sistemi produttivi.

Interessante è l’affermazione di come il funzionamento di questi agglomerati d’imprese dipenda dal loro essere fortemente “embeddedness in their local istitutional contexts” e dipendenti da comportamenti segnati da “cooperation among decentralized economic actors”<sup>34</sup>. Tali riconoscimenti però, pur non escludendoli, non giungono a comprendere le motivazione e i benefici ottenuti dai partecipanti, ossia coloro che con il loro apprendimento continuo e tacito ne favoriscono il successo competitivo. L’autore ritiene che l’incertezza sia governata da comportamenti “pratically reasonable”<sup>35</sup>, che potremmo interpretare come forme di assunzione responsabile di decisioni da parte degli agenti di fronte agli imprevedibili accadimenti economici, fino a includere atteggiamenti dettati da “reciprocally adjustment” che, seppure non ascrivibile alla reciprocità sopra intesa, rammenta comunque una forma di interazione responsabile tra gli “agents”. Agenti ad onor del vero qui intesi come le istituzioni, in primis le imprese, che interagiscono in contesti ben localizzati.

Completato il quadro teorico con i saggi sopra analizzati, l’opera continua con una ricognizione storiografica in differenti aree del pianeta. E’ interessante quindi osservare se e quale peso il tema trattato occupa nelle varie storiografie delimitate territorialmente.

---

<sup>31</sup> Ibidem, p. 60.

<sup>32</sup> J. Zeitlin, *Productive Alternatives. Flexibility, Governance, and Strategic Choice in Industrial History*, in vol. I, p. 62.

<sup>33</sup> Ibidem, p. 64.

<sup>34</sup> Ibidem, pp. 67-68.

<sup>35</sup> Ibidem, p. 75.

L'esordio è riservato alla patria della *business history*, gli Usa, da dove il paradigma chandleriano ha preso le mosse per la comprensione dell'ascesa del *big business* e che ha dominato a lungo l'intero XX secolo tanto da influenzare pesantemente le altre storiografie<sup>36</sup>.

Notoriamente i temi trattati da Chandler riguardano le gerarchie manageriali e le strategie da esse adottate per imporsi nei settori caratterizzati da ingenti investimenti tecnologici e destinati a mercati di grandi dimensioni, dove le economie di scala e di diversificazioni giocano un rilievo determinante nel successo dei *first movers*. Tale impostazione è tuttora ampiamente dominante anche tra coloro che hanno adottato differenti approcci analitici, come ad esempio Philip Scranton<sup>37</sup>. Seppure si affermi come gli studiosi si distinguano tra “champions ... critics ... and skeptics” rispetto a Chandler non sembra emergere una esplicita attenzione al tema del *welfare company*.

L'ampliarsi delle tematiche trattate giungono ad includere “cultures values, insitutions, and social groups” ma non sembrano distinguersi rispetto al persistere del medesimo fine di comprendere “innovation and globalization”<sup>38</sup>. Ancora i “non-Chandlerian” si segnalano per una specifica attenzione alle relazioni tra le “politics” e l'impresa, le “small and medium-sized firms”, i “cultural studies” le “entrepreneurial dynamics”, con una attenzione specifica alle “women and Afro Americans” e sui confini tra il pubblico e il privato delle imprese<sup>39</sup>. E' comunque utile la sottolineatura di Lazonick, in qualità di presidente nel 1991 dell'annuale Business History Congress (BHC), di includere nella *Business history* aspetti precedentemente trascurati quali, in specie, la *labor history*<sup>40</sup>. Suggerimento che può aprire ad una diversa comprensione dell'impresa, tra cui pure quella in precedenza suggerita di comunità di persone.

Tuttavia rimane alquanto significativa, in termini di prevalenza dei temi trattati, la classificazione degli articoli apparsi sulle due riviste anglofone più prestigiose, *Business and Economic History* e *Business History Review*, dove tra le *Special Emphasis* compare ancora dominate la tecnologia e le politiche pubbliche, accanto alle più recenti attenzioni a *Gender* e *Ethnicity or race* ma senza alcun riferimento al *Welfare* aziendale.

Esaurito il caso statunitense segue la trattazione della storiografia britannica e olandese<sup>41</sup>.

A partire del primo paese dove la pur antica storiografia pare essere segnata dal tema del *failure* del declino industriale, aspetto non estraneo anche per l'Olanda, anche se appare più rilevante

---

<sup>36</sup> A. D.Chandler Jr., F. Amatori, T. Hikino (eds), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge, 1997.

<sup>37</sup> “Even business historians less explicitly indented to Chandler ... implicitly use his work as a point of departure”, (W.J. Hausman, *Business History in the United States at the End of the Twentieth century*, in vol. I, p. 97).

<sup>38</sup> Ibidem, p. 98.

<sup>39</sup> Ibidem, p. 99.

<sup>40</sup> Ibidem, p. 101.

<sup>41</sup> G. Jones, K.E. Sluyterman, *British and Dutch Business History*, in vol. I.

l'attenzione alle *family firms* e, più in generale, al *personal capitalism*, che nella comparazione di Chandler è indicato come causa della perdita di supremazia britannica.

Abbondanti sono studi sulle presunte debolezze della conduzione familiare e al delicato aspetto della successione, ai quali si affiancano non meno consistenti ricerche sulla omologazione al modello della *public company* d'oltre oceano. A questi vanno aggiunte le consuete valutazioni sugli investimenti in ricerca e sviluppo, sempre in comparazione con l'esperienza statunitense.

Più interessanti appaiono però le riflessioni sugli "investment in human capital"<sup>42</sup>, sebbene essi siano riferiti, per la Gran Bretagna, alla sola sfera della *management education*, dove si sottolineano i limiti derivanti dalla mancanza di adeguate *business school*. In analogia anche per le *work forces* il mantenimento di *traditional apprenticeship* ne ha lungo determinato la scarsa produttività.

Il legame tra scolarizzazione e *performance* economiche è fatto oggetto di ampie discordanti valutazioni dove alcuni studiosi sostengono il prevalere di ragioni culturali anziché a carenze formative<sup>43</sup>.

Stimolante invece è l'osservazione di come in Olanda la positiva attitudine delle *labor unions* negli anni venti verso l'adozione del *scientific management* fosse motivato dall'attesa di incrementi salariali, determinati dagli attesi aumenti di produttività. Tuttavia non sembrano emergere riferimenti specifici alla partecipazione dei lavoratori o a considerazioni circa la reale adozione di tali metodologie produttive, se non per la loro applicazione nelle grandi imprese, mentre sono assenti riferimenti alle piccole e medie<sup>44</sup>. Altrettanto stimolanti appaiono le ricerche su alcune *individual company* dove è indagata la rilevanza del *paternalisme* in una prospettiva che però appare limitata ai soli singoli casi studiati<sup>45</sup>. La storiografia olandese evidenzia inoltre la necessità di *personalize history* con riferimento allo studio delle reti familiari e delle relazioni commerciali<sup>46</sup> senza però arrivare ad estendere la medesima sensibilità all'interno delle imprese.

La storiografia scandinava riserva invece una maggiore attenzione alla *microhistory* che, almeno nelle premesse, può essere di fecondo interesse<sup>47</sup>. Permane infatti una accentuata sensibilità, almeno per taluni autori, alle "company history ... as a chain of unique events", rispetto ad altri maggiormente interessati a finalità "theoretical and aggregative"<sup>48</sup>.

---

<sup>42</sup> Ibidem, p. 126.

<sup>43</sup> Ibidem, p. 129.

<sup>44</sup> Ibidem, p. 129.

<sup>45</sup> Ibidem, p. 130; M. v. Elteren, *Staal en arbeit: Een sociaal-historische studie naar industriale accommodatieprocessen onder arbeiders en het desbetreffend bedrijfsbeleid bij Hoogovens IJmuiden, 1924-1966*, Leiden 1986; M. v. Eleteren, "Tussen verlicht paternalisme en functioneel-zakelijk management", in *Van boterkleursel naar kopieersystemen. De ontstaansgeschiedenis van Océ-van der Grinten, 1877-1956*, Leiden, 1992, pp. 268-342.

<sup>46</sup> Ibidem, p. 133.

<sup>47</sup> H. Lindgren, *Scandinavian Business History at the End of the 1990s. Its Prior Development, Present Situation and Future*, in vol. I, p. 148.

<sup>48</sup> Ibidem, pp. 148 e 153.

Purtroppo però a prevalere sono le note di carattere metodologico le relazioni con le altre discipline economiche-sociali, rispetto alla presentazione degli studi empirici realizzati nei vari paesi scandinavi. E quindi risulta difficile comprendere se esistano e quale rilevanza hanno ricerche relative al *welfare* aziendale. E' comunque preziosa, almeno come esempio, la pratica di concentrare presso istituzioni nazionali, aperte agli studiosi, gli archivi d'impresa aventi interesse storico<sup>49</sup>.

Nel cuore del continente europeo i tre casi della Germania, Francia e Italia completano il quadro dei paesi a più antica industrializzazione. Ad iniziare dalla Germania che con il suo noto capitalismo cooperativo può essere un significativo punto d'osservazione<sup>50</sup>.

La storiografia di lingua tedesca, estesa ad Austria e Svizzera tedesca, inizia dal XIX secolo con Gustav Schmoller e Josef Alois Schumpeter per giungere fino alle più recenti acquisizioni dove si nota, oltre alla già riscontrata *microeconomic history*, una distinta attenzione, nel caso austriaco, ad una finalità pratica, ossia di essere "an auxiliary tool for long-term decision"<sup>51</sup>.

Tuttavia nel complesso, con le prevedibili specificità quali il rapporto tra imprese e nazismo, vi è una prevalenza di temi già riscontrati nella letteratura anglosassone, quali *innovation, rationalization, R&D, and organization*<sup>52</sup>. Oppure nuovi temi quali le bibliografie delle *elites*, comprensive degli industriali ritenuti più rappresentativi, mentre le relazioni industriali sono oggetto di prevalente interesse degli studiosi sociali e sovente trascurate nelle trattazioni d'impresa<sup>53</sup>. In definitiva non sembra emergere un interesse specifico alle questioni inerenti l'intervento sociale e assistenziale delle imprese, anche se l'autore sottolinea la necessità di trovare "new topics, new methods, new scholars" orientati a comprendere "firms as a field of social interaction by defined actors"<sup>54</sup>.

Passando alla Francia il duraturo confronto con gli ingombranti vicini, la Gran Bretagna e la Germania, segna profondamente la storiografia d'impresa e in generale quella economica, nella quale ha dominato a lungo una lettura propensa a relegare il caso francese ai margini, se non di inseguitrice dei paesi pionieri. Lettura però sottoposta a profonde revisione negli anni più recenti<sup>55</sup>. Anche per la Francia i prevalgono le tematiche tradizionali, ma è comunque significativa l'esistenza di uno *specific approach* con alcune proprie altre peculiarità, come le corpose ricerche sulle piccole e medie imprese a prevalenza conduzione familiare, che si differenzia dai casi

---

<sup>49</sup> Ibidem, p. 167.

<sup>50</sup> H. Schröter, *Business History in German –Speaking State States at the End of the Century. Achievements and Gaps*, in vol. I.

<sup>51</sup> Ibidem, p. 175.

<sup>52</sup> Ibidem, p. 184.

<sup>53</sup> Ibidem, p. 185.

<sup>54</sup> Ibidem, p. 190.

<sup>55</sup> Y. Cassis, *Business History in France*, in vol. I, p. 193.

precedenti per una attenzione di ben più lunga durata e per l'aver evidenziato la solidità delle reti territoriali, oltre che delle relazioni intercorse tra grandi e piccole e medie imprese<sup>56</sup>. Inoltre, pur non esplicitato chiaramente, si sottolinea come nel caso guida della Citroën<sup>57</sup> vi sia una “close attention to the production processes and the labor relations”, senza però un esplicito richiamo al peso del *welfare* aziendale.

Il terzo caso continentale riguarda infine l'Italia<sup>58</sup>. La sua notorietà è tale da considerare solo quanto è di specifico interesse. Emerge infatti come un tratto originale, almeno stando alla rarità di analoghi riscontri negli altri casi nazionali trattati, di una “forged solidarity with the local community, and practiced a sort of organizational paternalism” riscontrata soprattutto nel settore tessile<sup>59</sup>. L'autore inoltre sottolinea la tendenza a studiare taluni aspetti propri dell'esperienza nazionale focalizzando l'attenzione sui sistemi economici territoriali, comprensivi dei distretti industriali e di aggregazioni di piccole e medie imprese.

Per gli altri paesi europei, che potremmo definire periferici per il tardo avvio delle trasformazioni industriali delle loro economie e società, prevale un accentuazione dei temi relativi alle cause di questi ritardi. Ad iniziare con la Spagna dove il focus della ricerca a lungo si è concentrato sulle “country's backwardness”<sup>60</sup>. E solo di recente, dagli anni Ottanta del secolo scorso, è emersa una più netta attenzione alla “economic history of the firm” con una prevalente influenza delle tematiche e degli approcci suggeriti negli studi di Chandler<sup>61</sup>. Tuttavia anche per la Spagna si scorge una curiosità crescente verso temi e aspetti trascurati nell'approccio canonico della *business history*. Quali, ad esempio, le biografie di imprenditori, dove si segnala la dimensione sociale del loro operato, oppure le *company monographs* dedicate a imprese manifatturiere e bancarie, o ancora la scarsità di *entrepreneurship*, la predominanza delle imprese familiari di piccola e media dimensione<sup>62</sup> e via dicendo.

Più recente è la storiografia greca dove gli studi sono alquanto scarsi e per lo più compiuti da studiosi dai diversi orientamenti disciplinari<sup>63</sup>. L'unica iniziativa di ampio respiro riguarda il riordino e la consultazione della documentazione della Banca nazionale, mentre solo a partire dagli anni Novanta si sono avviati studi specifici sull'operato delle imprese con specifica attenzione alla cantieristica e alle relazioni internazionali delle imprese commerciali greche<sup>64</sup>. Interessante risulta l'annotazione di

---

<sup>56</sup> Ibidem, p. 196.

<sup>57</sup> S. Schweitzer, *Andrè Citroën*, Paris, 1992; Id., *Des engranages à la chaîne. Les usines Citroën 1915-19035*, Lyon, 1982.

<sup>58</sup> F. Amatori, G. Bigatti, *Business History in Italy at the Turn of the Century*, in vol. I.

<sup>59</sup> Ibidem, p. 223; G. Roverato, *Una casa industriale. I Marzotto*, Milano, 1986.

<sup>60</sup> A. Carreras, X. Tafunell, E. Torres, *Business History in Spain*, vol. I, p. 233.

<sup>61</sup> Ibidem, p. 234.

<sup>62</sup> Ibidem, p. 249.

<sup>63</sup> M. Dritsas, *Business History in Greece. The State of the Art and Future Prospects*, in vol. I, p. 255.

<sup>64</sup> Ibidem, p. 265.

come la proprietà familiare non risulti incompatibile con le grandi dimensioni e neppure con la razionalizzazione e l'innovazione, mentre è particolarmente adatta al *work arrangements*<sup>65</sup>.

Completato il quadro europeo, rimangono da esplorare le storiografie dei territori emergenti, quali il Giappone e il Sud America e perfino la Cina.

Il Giappone è una nazione segnata da un rapido processo di industrializzazione come esito di una riuscita combinazione fra tradizioni secolari e influenze esterne, specie americane. L'autore del saggio segnala come la crisi che attanaglia da alcuni decenni l'economia e la società giapponese ha stimolato gli studiosi a riflettere sulle possibili manchevolezze del "management system and industrial relations"<sup>66</sup> entro cui possono trovare spazio le tematiche di nostro interesse. Stimolante appare come nell'opera collettanea sulla storia del *business*, ritenuta basilare dall'autore, compaiono nelle differenti periodizzazioni comprese tra la fine del XIX e gli anni Novanta del secolo successivo, specifici capitoli dedicati alla gestione del lavoro come componente essenziale del "Japanese-Style Production System"<sup>67</sup>, senza purtroppo aggiungere altre precisazioni per chiarirne la sua specificità. In particolare sono i peculiari *zaibatsu* a qualificare il Giappone e ai quali è dedicata una considerevole storiografia. Purtroppo sembra, almeno nella citazione degli studi di Morikawa<sup>68</sup>, come il focus sia soprattutto centrato sulla lunga convivenza tra la proprietà, per lo più familiare, e i manager salariati, relazione letta in comparazione con le supposizione di Chandler relativamente alla tendenziale affermazioni delle gerarchie dirigenziali rispetto al controllo esercitato dai proprietari, almeno nelle imprese di grandi dimensioni. In questa comparazione le differenziazioni maggiori sono individuate nel "labor and capital markets"<sup>69</sup>, con una prevalenza del secondo termine e manca perfino un riferimento esplicito alla tesi partecipativa proposta da Lazonick.

Per la Cina i riferimenti storiografici appaiono troppo recenti, mentre per il passato sono prevalenti gli studi relativi ai commerci e agli scambi internazionali, piuttosto che una, per altro comprensibile, storiografia sulle imprese cinesi<sup>70</sup>.

L'ultimo caso trattato riguarda l'America Latina dove l'autore nella sua sintesi ne evidenzia i tratti distintivi e comuni dell'intera area considerata<sup>71</sup>. Ampia è la presenza di imprese statunitensi ed europee con proprie unità produttive, a fianco di imprese locali. Presenza che, insieme ai flussi

---

<sup>65</sup> Ibidem, p. 264.

<sup>66</sup> A. Kudô, *The State of Business History in Japan. Cross-National Comparisons and International Relations*, in vol. I, p. 273

<sup>67</sup> Ibidem, p. 276.

<sup>68</sup> H. Morikawa, *Zaibatsu: The Rise and Fallo f Family Enterprise Groups in Japan*, Tokyo, 1992.

<sup>69</sup> A. Kudô, *The State of Business History in Japan. Cross-National Comparisons and International Relations*, in vol. I, p. 289.

<sup>70</sup> Chi-Kong Lai, *Chinese Business History. Its Development, Present Situation, and Future Directions*, in vol. I.

<sup>71</sup> M. I. Barbero, *Business History in Latin America. Issues and Debates*, in vol. I.

migratori, ha inciso sulla formazione dei “regional entrepreneurial groups”<sup>72</sup>. Pur non indicati esplicitamente sarebbe utile verificare in questi *groups* il peso riservato all’intervento sociale delle imprese accanto alle ormai note e note consuete finalità conoscitive.<sup>73</sup>

Se di vera specificità si può parlare questa è l’attenzione data alle *family firms*, ma come visto in precedenza si tratta di una presenza diffusa in tutte le aree considerate e non di un tratto distintivo di circoscritte economie locali. Analoghe considerazioni valgono per la presenza di forti *social network* rispetto alle *contractual relationships*, ma ancora è questa una constatazione generalmente valida e che ha indotto chi studiosi a interessarsi delle “social and cultural dimensions of companies”<sup>74</sup>, comprensiva anche delle piccole e medie imprese e delle modalità di sviluppo dei gruppi familiari rispetto alla sintesi chandleriana della grande impresa. L’insieme di queste evidenze ha sollecitato la costruzione di un adeguato *conceptual frameworks*, adatto al contesto e in grado di valorizzarne peculiari traiettorie di sviluppo<sup>75</sup> tra cui possiamo comprendere l’agire concreto delle imprese sul versante del *welfare*.

Completata l’analisi delle diverse storiografie, accumulate dall’intento di superare il paradigma chandleriano, l’opera si conclude con alcuni saggi tematici dedicati all’impresa familiare, alle multinazionali, al rapporto tra politiche statali governative e sviluppo delle imprese, con una postilla finale affidata a Chandler. Vista la loro diversa natura tematica ci limitiamo a sottolineare quanto di interesse per l’oggetto dell’analisi.

Sull’impresa familiare è chiaramente emerso come si tratti di una presenza generalmente riscontrata e tutt’altro che in via di estinzione<sup>76</sup>. Una prima suggestiva sottolineatura degli autori riguarda la necessità di collocare l’impresa nel suo “correct social context”<sup>77</sup> quale preliminare condizione per comprenderne il concreto operare. Si tratta quindi di appurare se nella puntuale disanima delle imprese familiari sia dato spazio al nostro oggetto d’indagine, accanto ai consueti temi delle tecnologie impiegate e delle relazioni con i mercati<sup>78</sup>. Ancora una volta però permane una eccezione per la quale il *social context* è rivolto all’esterno dell’impresa e i *personal networks* riguardano i rapporti esterni mentre irrilevanti, o almeno non ritenuti degni di formale trattazione, sono quelli interni all’impresa, se non per limitate considerazioni relative alle *internal strategies* tese al mantenimento del controllo dell’impresa da parte della famiglia.

---

<sup>72</sup> Ibidem, p. 323.

<sup>73</sup> “These studies have also begun to look at firms from within and to analyze aspects such as strategy, structure, performance, technology, innovation, forms of financing, and forms of ownership”, (ibidem, p. 327).

<sup>74</sup> Ibidem, p. 328.

<sup>75</sup> “slow development of capital markets and managerial capitalism, the significant role of diversified economic groups, the persistence of family firms, the role of social networks, the importance of immigration as a source of entrepreneurship” (ibidem, p. 333).

<sup>76</sup> A. Colli, M. B. Rose, *Family Firms in Comparative Perspective*, in vol. I.

<sup>77</sup> Ibidem, p. 341.

<sup>78</sup> “Over the past twenty years, there has been intensive work on European family firms, on their history, and specially on the relationship established between organization, performance, National culture, and traditions”, (ibidem, p. 344).



Sulle tema delle multinazionali l'autore privilegia dapprima la storiografia quantitativa (gli investimenti diretti all'estero), a cui segue la presentazione dei *National patterns*<sup>79</sup>. Mancano però riferimenti specifici all'operato delle imprese multinazionali, soprattutto delle filiali presenti nei paesi economicamente più arretrati.

Sul rapporto *Business-Government* prevalgono le considerazioni sull'intervento statale orientato alla ricerca della *economic efficiency*<sup>80</sup> spinto fino all'assunzione di attività economiche e giudicato nel suo complessivo esito *fairly negative*<sup>81</sup>, pur riconoscendo quanto questo giudizio sia ampiamente dibattuto. Oltre questa dimensione, per così dire macro, vi è poi una storiografia dedita al concreto operare della *public ownership*<sup>82</sup>, anche se prevalgono gli aspetti relativi alla regolamentazione del mercato e al raggiungimento di finalità ritenute di interesse generale. Infine vi è un richiamo a dare maggiore rilevanza al *business system* in "which economic activities take place" con ciò intendendo suggerire una più puntuale analisi della "interrelation between organizations and their environment"<sup>83</sup>.

Il saggio conclusivo di Chandler è dedicato alle future "opportunities for Business History"<sup>84</sup>. L'autore ripercorre per brevi accenni la nascita e l'evoluzione della storia economica negli Stati Uniti con specifico riferimento alla *business history* e, alla luce di questa traiettoria, individua nella *electronics story* la frontiera degli studi. In questo ribadisce implicitamente quanto il suo paradigma sia tuttora valido, sia pure integrato dalle specificità del settore, opportunamente integrato dai suggerimenti di Lazonick sull'importanza strategica dell'apprendimento organizzativo, oppure delle relazioni tra grande e piccole imprese, come suggerito da Scranton e Zeitlin<sup>85</sup>, ma senza offrire particolari aperture alla comprensione del *welfare* aziendale.

### 3. Welfare e *business history*: una panoramica tematica

La seconda opera analizzata è un bilancio storiografico secondo un approccio tematico che permette di individuare quelli più pertinenti alle nostre finalità<sup>86</sup>. Come in precedenza l'intento non è limitato alla sola individuazione di riferimenti espliciti al *welfare*, bensì l'analisi comprende anche la valutazione di opportune aperture<sup>87</sup> e considerazioni che possano includere le opere sociali ed assistenziali svolte dalle imprese.

---

<sup>79</sup> G. Jones, *Multinationals*, in vol. I.

<sup>80</sup> M. Kipping, *Business-Government Relations*, in vol. I.

<sup>81</sup> *Ibidem*, p. 376.

<sup>82</sup> *Ibidem*, p. 381.

<sup>83</sup> *Ibidem*, p. 392.

<sup>84</sup> A. D. Chandler jr., *The Opportunities for Business History at the Beginning of the Twenty-First Century*, in vol. I.

<sup>85</sup> *Ibidem*, p. 404.

<sup>86</sup> "This Handbook provides a state-of-the-art survey of research in business history", (G. Jones, J. Zeitlin, *Introduction*, in *The Oxford Handbook of Business History*, a cura di G. Jones, J. Zeitlin, Oxford, 2007, (d'ora in poi vol. II) p. 1).

<sup>87</sup> "The chapters in this Handbook demonstrate how research agendas have changed and broadened", (*ibidem*, p. 2)

Il volume è suddiviso in quattro parti secondo una scansione che vede dapprima una sezione dedicata agli “approaches and debates” concernenti le correlazioni tra *business history* e altre discipline economico-sociali; la seconda indaga le “forms of business organization” dando conto della persistente molteplicità delle forme d’impresa; mentre la terza si focalizza sulle “functions of enterprise”; infine l’ultima sezione pone in risalto i legami intercorrenti tra “enterprise and society”. Una prima lettura dell’indice non mostra un diretto riferimento al tema in oggetto, tuttavia è altrettanto significativo come la semplice lettura dei titoli dei capitoli evidenzia la valenza sociale dell’impresa da indurre a ritenere anche il *welfare* parte intrinseca all’impresa, al pari delle più tradizionali funzioni aziendali.

Giova quindi leggere analiticamente i singoli capitoli per cogliere affinità altrimenti non direttamente esplicitate, oltre che individuare se esiste una attenzione e in quale prospettiva viene collocata l’opera sociale e assistenziale delle imprese.

La prima sezione inizia con un saggio dedicato alle reciproche interconnessioni tra *business history* e le altre discipline storiche.

Tra queste un primo accenno utile riguarda le abitazioni per i lavoratori, analizzate in specie negli studi sulle *company town* che hanno suscitato interesse per la loro “importance of employers’ housing efforts” constatando come l’entità di questi investimenti furono “much higher than had been thought previously”. Tuttavia l’autore sottolinea come le finalità di questi interventi si limitassero al solo desiderio di stabilizzare manodopera immigrata e carpirne la fiducia, con risultati però giudicati inferiori alle aspettative<sup>88</sup>. Segue un accenno, invero alquanto ermetico, all’abbandono dei legami paternalistici a causa della trasformazione delle relazioni sociali in rapporti economici derivanti dall’emergere delle organizzazioni burocratiche. Affermazione però soggetta a recenti revisioni storiografiche che ne hanno alquanto ridimensionato la portata, senza però indurre a rivedere il giudizio sulla cessazione del paternalismo<sup>89</sup> quale espressione del dominio dinastico delle famiglie proprietarie.

Al pari “few historians” sociali hanno suggerito di considerare “companies as heterogeneous and potentially conflictual communities”, citando anche il noto lavoro di Duccio Bigazzi sull’Alfa, dove il focus è posto sulle dinamiche tra i vari gruppi di lavoratori diversamente qualificati, senza però aggiungere alcuna annotazione sulle ragioni che permettono alla comunità di sussistere nel tempo<sup>90</sup>. Indiretta conferma di questa omissione è il riconoscimento dell’attrazione mostrata dai *business historians* per tre temi quali “welfare, philanthropy and environment”, dove ad eccezione del terzo i

---

<sup>88</sup> “any attempts by employers to keep workers’ stability or even trust by providing housing seduced only a limited proportion of wage-earners” (P. Fridenson, *Business History and History*, in vol. II, p. 19.)

<sup>89</sup> *Ibidem*, p. 20.

<sup>90</sup> *Ibidem*, pp. 26-27; D. Bigazzi, *Il Portello: operai, tecnici e imprenditori all’Alfa Romeo.1906-1926*, Milano, 1988.

primi appaiono certamente significativi e in grado di migliorare la conoscenza della “nature of the firm”<sup>91</sup>, anche se un appunto conclusivo ne limita la portata al “costs of the business”.

Il secondo capitolo è dedicato all'utilità e all'impiego della teoria economica da parte degli storici d'impresa<sup>92</sup>. Gli autori prendono in considerazione la “agency theory” per le applicazioni nella comprensione dei rapporti tra proprietari-azionisti e gerarchie manageriali, “the economics of transaction cost” suggerite da Oliver Williamson per l'analisi delle relazioni tra impresa e mercati, la teoria dei giochi applicate alla comprensione delle relazioni complesse intercorrenti tra più attori sociali.

Lo sforzo di promuovere l'impiego delle teorie economiche negli studi storici pare essersi via via intensificato, da un primo impiego nello studio delle “multinational enterprises and business networks”, oppure all'evoluzione delle forme organizzative della *entrepreneurship*<sup>93</sup>, a temi sempre più vasti, quali la finanza, l'impresa familiare, i commerci internazionali ed altro ancora fino ad utilizzare la *game theory* per comprendere “what happened when welfare capitalism encountered the shock of the Great Depression”<sup>94</sup>. Quest'ultimo esempio suggerisce come il *welfare* sia un fenomeno ritenuto alquanto complesso e non sia esauribile nella sola subordinazione tra datore di lavoro e prestatore d'opera, anche se l'uso di teorie per quanto sofisticate non deve indurre alla “temptations of determinism”<sup>95</sup> derivanti da una loro rigorosa e acritica applicazione.

Dalle teorie economiche per loro natura prevalentemente statiche alla comprensione dello sviluppo economico è il tema su cui William Lazonick si sofferma. Riprendendo le suggestioni di Shumpeter, l'autore analizza le influenze su Chandler e sulla teoria della crescita dell'impresa di Edith Penrose dove essenziale risulta essere l'apprendimento accumulato nel tempo dalle *human resources*. Ciò che appare di estrema validità è la considerazione che “learning is organizational”, ossia esso, l'apprendimento, si accumula nel *collective* e si sedimenta nel corso del tempo<sup>96</sup>. L'interesse sta nel proporre l'impresa come una comunità dove le capacità non sono solo la somma dei singoli, bensì è il loro insieme che le detiene.

Nel medesimo solco dell'impresa innovativa, le analisi di Richard Nelson e Sidney Winter sulla formazione delle “routines and tacit knowledge”, quali fattori in grado di spiegare le “organizational capabilities”<sup>97</sup>, rende ancora più evidente di come l'impresa sia una istituzione nella quale le relazioni interpersonali non si esauriscono nel solo rapporto di scambio contrattuale. In

---

<sup>91</sup> Ibidem, p. 26.

<sup>92</sup> N. L. Lamoreaux, D. M. Raff, P. Temin, *Economic Theory and Business History*, in vol. II.

<sup>93</sup> Ibidem, passim.

<sup>94</sup> Ibidem, p. 51; C. Moriguchi, *Implicit Contracts, the Great Depression, and Institutional Change: A Comparative Analysis of U.S. and Japanese Employment Relations, 1920-1940*, in “Journal of Economic History”, 63/1, Jan. 2003.

<sup>95</sup> Ibidem, p. 57.

<sup>96</sup> W. Lazonick, *Business History and Economic Development*, in vol. II, p. 70; E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, 1959.

<sup>97</sup> Ibidem, p. 71; R. Nelson, S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Mass., 1982.

applicazione a quanto detto, Lazonick si sofferma sulle scelte strategiche, l'organizzazione e la finanza, quali specifici campi nei quali verificare la valenza euristica delle teorie evolutive. E proprio nel declinare i fattori che permettono alle organizzazioni di accumulare capacità, l'autore afferma come queste non possano essere ottenute mediante l'impiego di "commoditized labor", ossia di lavoro "interchangeable" considerato come una qualsiasi merce di scambio, mentre solo l'impiego di "functionable capabilities and hierarchical responsibilities"<sup>98</sup> permette all'impresa di acquisire adeguati vantaggi competitivi. Si tratta quindi di capire quanto siano separabili, come genere, le due tipologie di lavoro in quanto pur con differenti gradualità tutti coloro che operano stabilmente in una impresa acquisiscono e utilizzano qualificate competenze<sup>99</sup>. Il riconoscimento di questa acquisizione apre un importante interrogativo, non espresso dall'autore, sulle motivazioni e relative contropartite alla acquisizione e cessione di conoscenze comunque personali, ossia come l'impresa possa indurre alla fatica di imparare e nel contempo cosa ne giustifichi il loro uso da parte dei detentori, ossia i lavoratori, stante che la mera traduzione in termini di scambio lavoro – reddito risulta essere inadeguata a spiegare le "social conditions of innovative enterprise"<sup>100</sup>

Come per la teoria economica medesimi interrogativi vengono posti nei confronti dei "management studies" al fine di verificare quanto questi possano essere adottati dalla *business history*, registrando però una minore incidenza se non per ambiti assai specifici, quali la trasformazione dei sistemi produttivi, inclusi i distretti industriali, l'influenza delle modalità gestionali statunitensi in Europa e Giappone e la formazione manageriale<sup>101</sup>, ai quali in futuro, secondo gli autori, dovrebbero affiancarsi "strategy and organizational theory", qui intesi però nelle interazioni tra il contesto esterno e l'impresa.

A completare la sezione vi sono due saggi, l'uno dedicato agli "historical alternatives approach"<sup>102</sup>, che abbiamo già analizzato, e l'altro alla "globalization"<sup>103</sup> nel quale sono presentati "the contribution of business historians", quali l'avvento e la diffusione delle multinazionali e l'affermarsi di prospettive che travalicano i confini nazionali, tematiche che esulano dalle nostre finalità, se non per semplici accenni alla creazione di "self-sufficient company towns"<sup>104</sup> create da imprese mineraria statunitensi in America Latina o al "global welfare" generato dal trasferimento di capacità produttive e della connessa domanda di beni e servizi necessari al funzionamento delle unità locali. Il solo accenno alle *company towns* rende palese la relazione di mera strumentalità rispetto al funzionamento degli impianti produttivi, che conferma implicitamente la medesima

---

<sup>98</sup> Ibidem, p. 79.

<sup>99</sup> "As a general rule, salaried employees engaged in organizational learning; hourly workers dit not", (ibidem, p. 81).

<sup>100</sup> Ibidem, p. 90.

<sup>101</sup> M. Kipping, B. Üsdiken, *Busines History and Management Studies*, in vol. II, p. 105.

<sup>102</sup> J. Zeitlin, *The Historical Alternatives Approach*, in vol. II.

<sup>103</sup> G. Jones, *Globalization*, in vol. II.

<sup>104</sup> Ibidem, p. 158.

considerazione per le analoghe forme organizzative operanti nei paesi d'origine delle multinazionali.

La sezione dedicata alle “forms of business organization” si sofferma su specifiche configurazioni d'impresa, alcune delle quali già analizzate, quali il “family business”, oppure altre che attengono più alle relazioni tra imprese, come gli “industrial districts and regional clusters”, oppure le “interfirm networks” che rivestono una rilevanza, ai nostri fini, marginale. Completano il quadro i “cartels” e le “business interest associations” che attengono più alle relazioni istituzionali tra imprese che al loro intrinseco funzionamento. Per cui limitiamo l'analisi alle sole forme del *big business* e della *family firm*, mentre le restanti esulano dall'oggetto della presente trattazione<sup>105</sup> anche se l'uso di talune categorie spinge a chiedersi perché non vengono utilizzate anche per spiegare il funzionamento interno delle imprese<sup>106</sup>.

Il *big business* ha dominato ha lungo gli studi di storia dell'impresa specie nella formulazione proposta da Chandler da cui, come noto, è pressoché assente il *welfare*. Si tratta quindi di verificare se nel “post-Chandler”<sup>107</sup> vi sono aperture verso la comprensione delle attività sociali ed assistenziali svolte da questa tipologia d'impresa. Purtroppo il saggio si limita a tratteggiare la consistenza e diffusione della grande impresa nel corso del XIX e XX secolo, secondo il succedersi delle ondate di innovazione tecnologica, dei lunghi cicli economici e della espansione dei commerci internazionali.

Medesime considerazioni valgono per la “family business” dove gli autori trattano i consueti temi delle “relationships between history, organizational and network theory, entrepreneurship, and family dynamics”<sup>108</sup>, mentre non vi sono riferimenti al *welfare* aziendale se non per “paternalist and community-based strategies”<sup>109</sup> adottato dalla Gillette di Boston, restringendo l'esempio ad una sorta di caso unico ed eccentrico. Sorprende comunque come sia ampiamente sottolineata la natura dell'impresa familiare fondata sulla “network of trust”<sup>110</sup> verso i soggetti esterni, mentre mancano riferimenti all'esistenza di analoghi legami fiduciari all'interno dell'impresa, se non per quanto attiene la successione tra i componenti della famiglia.

La terza parte sposta l'obiettivo sul funzionamento dell'impresa suddividendola secondo le diverse “functions” che le permettono di operare. E' una scomposizione che se da un lato può essere intesa come necessaria ai fini analitici, dall'altro rende alquanto flebile la visione d'insieme con il rischio

---

<sup>105</sup> A titolo di completezza si completa la citazione dei saggi della parte II: J. Zeitlin, *Industrial Districts and Regional Clusters*; W. M. Fruin, *Business Groups and Interfirm Networks*; J. Fear, *Cartels*; L. Lanzaalaco, *Business interest association*, tutti contenuti in vol. II.

<sup>106</sup> “Cooperation hasd been and continues to be a primary force for change in business and in nature”, (W. M. Fruin, *Business Groups and Interfirm Networks*, in vol. II, p. 244).

<sup>107</sup> Y. Cassis, *Big Business*, in vol. II, p. 171.

<sup>108</sup> A. Colli, M. Rose, *Family business*, in vol. II, p. 195.

<sup>109</sup> *Ibidem*, p. 204.

<sup>110</sup> *Ibidem*, p. 209.

di porre in risalto aspetti parziali, quali le tecnologie oppure la distribuzione, e di ridurre le relazioni personali ad una mera problematica di “management of labor and human resources”.

Tuttavia è doverosa una analitica lettura delle singoli *functions*, limitandosi però a quelle strettamente correlate al sistema interno aziendale<sup>111</sup>. Ad iniziare da quella che notoriamente ha avuto una predominanza nella comprensione sia dello sviluppo economico che nella crescita delle imprese: la “technology and innovation”.

Fattori questi che vengono considerati, almeno in via generale, in maniera diversa dagli economisti e dagli storici. I primi tendono a catalogarli quale variabile *exogenous*, mentre per i secondi, almeno da una parte consistente, è una combinazione generata all’interno dell’impresa<sup>112</sup>.

Il punto centrale, e di nostro interesse, attiene i fattori che permettono la creazione innovativa e se tra questi vengono incluse le abilità, sovente tacite, dei lavoratori<sup>113</sup>.

Una prima utile affermazione riguarda il riconoscimento da parte di alcuni studiosi che l’introduzione di *novelty* richieda un “high degree of motivation and autonomy among decision makers”<sup>114</sup>. E’ quindi riconosciuto implicitamente come vi debba essere una partecipazione attiva nel destinare le capacità e i saperi acquisiti dai possessori all’impresa, tanto è vero che nelle esperienze ritenute più innovative, quali quelle della Silicon Valley, “the scientists worked directly on the operating floor, supporting its operating personnel”<sup>115</sup>.

Ancor di più è significativa l’esperienza giapponese dove, come noto, il fulcro dell’innovazione sta nel “factory floor, involving workers at all levels”<sup>116</sup>, ossia una diretta attribuzione di responsabilità a coloro che detengono competenze specifiche acquisite nel compimento del proprio lavoro.

Tuttavia per quanto siano riconosciuti questi coinvolgimenti mancano adeguate spiegazioni e convincenti ricerche sulle relazioni intercorrenti tra detentori del sapere e le imprese, dando invece maggiore risalto alle modalità istituzionali dell’innovazione ottenuta mediante laboratori interni, oppure attraverso lo sviluppo di network esterni tra ricercatori e al rilievo delle politiche governative.

All’innovazione tecnologica segue la trattazione, invero alquanto difficile da distinguere, del “design and engineering” che ne rivela le medesime perplessità e lacune<sup>117</sup>.

---

<sup>111</sup> Si esclude “the analysis of comparative financial systems”, (M. Lescure, *Banking and Finance*, in vol. II).

<sup>112</sup> M. B.W. Graham, *Technology and innovation*, p. 347; D. Landes, *The Unbound Prometheus: Technological Changes and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present*, New York, 1969; J. Mokyr, *The Level of Riches: Technological Creativity and Economic Progress and Economic Progress*, New York and Oxford, 1990.

<sup>113</sup> “Many companies have had expensive failures in innovation because some elements of crafts - local knowledge, tacit knowledge, and learning by using - were undervalued”, (ibidem, p. 349); sono parzialmente escluse le innovazioni frutto di laboratory Re&D appositamente create per le ricerche, per i quali comunque si è posto il problema di motivare i collaboratori scientifici, (ibidem, p. 355).

<sup>114</sup> Ibidem, p. 350.

<sup>115</sup> Ibidem, p. 358.

<sup>116</sup> Ibidem, p. 363.

E' invece più indicativo come l'avvento del taylorismo sia inteso come il più compiuto tentativo di razionalizzare la produzione "establish control over the workforce"<sup>118</sup>, obiettivo perseguito attraverso la separazione tra la progettazione industriale e la esecuzione manuale. Purtroppo però l'autore non si sofferma sui concreti risultati sortiti da questi approcci razionalistici, preferendo dedicare la propria indagine alla formazione di apposite unità dedicate al *design* nei diversi paesi, quali la Germania, la Gran Bretagna e gli Stati Uniti dai quali comunque emerge come la principale difficoltà sia stata la "division of work into subsystems and components, and the definition of interrelations and interfaces between them"<sup>119</sup>. Egli comunque riscontra come per quanto siano emersi e perfezionati i percorsi formativi formalizzati in apposite scuole, quali i politecnici, il contenuto più rilevante delle capacità progettuali derivino dalle "tacit knowledge"<sup>120</sup> e che la loro accumulazione e appropriazione da parte delle imprese sia alquanto problematica. Inoltre nel presentare "the German culture of design", distinguendola dalla "American culture of production", l'autore rivela come essa l'esito della combinazione di "designers and craft workers"<sup>121</sup> ossia della collaborazione tra teoria e pratica, quindi le distinzioni razionalizzatrici tra mente e braccio perdono molto del loro potere esplicativo. Senza addentrarci negli aspetti più minuziosi relativi ai diversi stili nazionali e all'evoluzione degli strumenti di progettazione, quali l'uso dei sistemi informatici, ciò che appare rilevante è il continuo affiorare della sapere quale fattore chiave per la comprensione di questa dimensione aziendale, sapere scaturito dalla pratica esecuzione e quindi incorporato da coloro che realizzarono le diverse operazioni del processo produttivo.

Dopo la produzione, nella dissezione dell'azienda, viene la disanima del "marketing and distribution" dove si afferma che la rilevanza del tema è rimasta a lungo sconosciuta a causa della supposta reciproca e immediata riconoscibilità tra domanda e offerta. L'affermarsi della società dei consumi ha reso invece evidente quanto la conoscenza del mercato sia vitale per il successo delle imprese<sup>122</sup>. Tuttavia la domanda posta dall'autore esula dalle nostre finalità, in quanto esso pone l'accento sulla necessità di comprendere i comportamenti del consumatore e le modalità adottate dalle imprese per rendere le vendite adeguate all'incessante crescere della produzione, determinata dall'adozione di tecnologie ad alta produttività<sup>123</sup>. Perciò ci limitiamo ad evidenziare l'interesse della *business history* per questo aspetto senza ulteriori approfondimenti, se non per notare come l'apertura a tematiche in passato trascurate.

---

<sup>117</sup> "Whit the design office's strict separation from the shop it became more difficult to integrate the company's accumulated manufacturing knowledge", (W. König, *Design and Engineering*, in vol. II, p. 379).

<sup>118</sup> Ibidem, p. 383.

<sup>119</sup> Ibidem, p. 385.

<sup>120</sup> "these resulted from training and experience and encompassed a body of tacit knowledge" (ibidem, p. 385).

<sup>121</sup> Ibidem, p. 389.

<sup>122</sup> R. Fitzgerald, *Marketing and Distribution*, in vol. II, pp. 396-397.

<sup>123</sup> "How effectively have business historians contributed to our understanding of marketing and distribution?", (ibidem, p. 397).

Segue un capitolo dedicato al “management of labor and human resoucers” che ricopre invece un maggiore interesse anche se l’approccio al lavoro inteso come una risorsa economica, sia pure particolare, suscita alcune preliminari perplessità<sup>124</sup>. Perplessità confermate dalla indicazione dei tre aspetti che, secondo l’autore, rivestono primaria importanza: “work relations, employment relations, and industrial relations”, rispettivamente interessate all’organizzazione tecnica del lavoro nell’impresa, al suo reclutamento, la formazione e le retribuzioni, ed infine alle relazioni sindacali e più in generale la contrattazione collettiva.

Una prima osservazione riguarda l’affermazione di una duplice relazione tra lavoro e “changing contexts”, dove il primo non ne subisce solo le conseguenze ma pure contribuisce a determinarle<sup>125</sup>, anche se poi nella disanima delle singole relazioni prevale un accento dai toni deterministici relativi alla subordinazione del lavoro rispetto ai mutamenti succedutesi nel tempo, ad esempio con la trasformazione “from artisanal or craft production ... to mass production”<sup>126</sup>, oppure a seguito del diffondersi della legislazione dedicata a regolamentare l’impiego della forza lavoro e via dicendo. Temi tutti considerati per lo più esterni all’impresa a cui invece è riservata una trattazione specifica a partire dalle prime esperienze che storicamente determinarono la necessità di “labor management in the first industrial revolution”, esigenza sorta a seguito del passaggio dalla bottega artigianale alle prime esperienze di “factory” tessili. Se nelle botteghe era prevalente il lavoro dei famigliari, nelle *factories* si riscontra una larga presenza di manodopera femminile e minorile da cui derivò la necessità di adottare adeguate forme di gestione al fine di rendere più efficiente il loro impiego. Tra queste l’autore individua l’origine di una “mixture of both hard, direct control and also of paternalistic”<sup>127</sup>. La combinazione tra lavoro femminile e mansioni altamente qualificate permise la nascita delle “unions” dalla cui attività scaturì la contrattazione collettiva. Invero appare chiaro il giudizio di subordinazione insito nel termine paternalismo, senza aggiungere ulteriori indicazioni circa la sua diffusione e nemmeno indicando quali ne erano i soggetti beneficiari. Ancora mancano riferimenti alla comprensione del “labor management” all’interno dell’impresa limitandosi a riconoscere come rilevante solo le relazioni sindacali, specie quelle condotte esternamente all’impresa.

L’ascesa della “modern business enterprise” impose nuove modalità di gestione del personale a causa sia del cambio di scala quantitativo delle imprese, sia per le caratteristiche più differenziate in termini di qualificazione professionale della forza lavoro. In risposta a tali nuove necessità l’autore collega l’adozione di “welfare arrangements” quali le abitazioni per i dipendenti, le cure mediche, i

---

<sup>124</sup> “How labor is managed is a central issue for all organizations and for all industrial societies”, (H. Gospel, *The management of labor and human resources*, in vol. II, p. 421).

<sup>125</sup> “changing technological, market, political/legal, social, and business environments”, (ibidem, p. 421).

<sup>126</sup> Ibidem, p. 421.

<sup>127</sup> Ibidem, p. 426.



trattamenti pensionistici offerti dalle imprese. Tuttavia aggiunge una curiosa annotazione sull'essere questi servizi "less personal and more burocratic", affermazione di non immediata comprensione, in quanto potrebbe indicare, oltre alla creazione di appositi uffici dedicati alla gestione del personale, una differenza rispetto al precedente paternalismo, sostituito da un atteggiamento che invece svela una sorta di obbligazione delle imprese ad offrire benefici aggiuntivi rispetto alla retribuzione<sup>128</sup>.

Questa "burocratic labor management" è sperimentata dapprima nelle imprese ferroviarie e poi estesa alle altre grandi imprese, specialmente quelle coinvolte nella "second industrial revolution". Decisivo divenne il fine di controllare gli occupati in specie quelli più qualificati, dove persistevano ancora forme di autonomia corporativa<sup>129</sup>. La scarsità di lavoratori qualificati è d'altronde riconosciuta come una delle cause dell'emergere del "American system of manufactures" e dal conseguente "scientific management" taylorista a cui viene associato un "new welfare" determinato, almeno in parte, dal desiderio di contrastare l'azione sindacale. Azione divenuta sempre più intensa dopo la prima guerra mondiale e assai contrastata specie negli anni successivi alla Grande depressione, con una più marcata differenziazione tra Usa e nazioni europee, dove nella prima prevalse una più marcata contrattazione aziendale mentre le seconde seguirono delle traiettorie distinte, come ad esempio la compartecipazione tedesca.

Completata la parabola del "management labor", in sostanza limitato principalmente alla negoziazione collettiva e alle relazioni sindacali, l'autore pone attenzione alle "human resource" del secondo dopoguerra, che per taluni settori vengono considerate l'evoluzione del paternalismo<sup>130</sup>, citando casi aziendali quali la Procter & Gamble, la Unilever e la Danone dove l'intento principale è indicato nel flessibile adattamento dell'occupazione all'andamento del mercato.

Torna invece, con la "third revolution" degli anni più recente una accentuata attenzione all'applicazione dei dettami dello *scientific management* nell'ambito dei servizi, quali le catene della grande distribuzione<sup>131</sup>. Nelle stesse finali considerazioni sulle lacune della storiografia non vi è alcun accenno agli aspetti relativi al *welfare*, se non come espressione di un arcaico paternalismo e in antitesi al *labor management*<sup>132</sup>.

Nel continuare la narrazione l'attenzione è posta sulla "relationship between ownership and management of enterprises", ossia sulla "Corporate governance"<sup>133</sup>. Aspetto questo che, almeno

---

<sup>128</sup> Ibidem, p. 427.

<sup>129</sup> "System of internal contracting under skilled workers and gang masters continue to exist", (ibidem, p. 428).

<sup>130</sup> Ibidem, p. 433.

<sup>131</sup> "large retailers make efforts to promote individual identification with the company and are strongly anti-union" (ibidem, p. 435).

<sup>132</sup> "from direct system of management ... to technical or mechanical system of management", (ibidem, p. 438).

<sup>133</sup> G. Harrigel, *Corporate Governance*, in vol. II, p. 471. Per la distanza rispetto alle finalità del presente contributo si evita di trattare del capitolo precedente, (T. Boyns, *Accounting, information, and communication system*, in vol. II).

nelle aspettative, potrebbe rivelarsi ai nostri fini di un qualche interesse, in quanto sul rapporto tra “share owners and managers” si fonda la “enterprise performance” e quindi investe l’intero governo dell’impresa<sup>134</sup>. Note sono le diversità dei percorsi nazionali, a partire dagli Stati Uniti dove l’affermarsi della separazione tra proprietà e gestione ha comportato pure una parallela ascesa del “collective bargaining”, senza però giungere alla “union involvement in corporate governance”<sup>135</sup>. Ancora una volta le relazioni intercorrenti tra *governance* e personale occupato rimangono occultate, senza una esplicita trattazione limitandosi a considerarle esaurite nella formulazione contrattuale, sia individuale che collettiva. Analoghe considerazioni sono svolte per le maggiori nazioni europee (Gran Bretagna, Francia, Germania) ed il Giappone, sottolineando però il diverso ruolo delle politiche governative nella creazione di imprese a proprietà pubblica. Un solo accenno è riservato alla “institution of permanent lifetime employment” in Giappone che impose ai *managers* di gestire le imprese “in the interest of shareholders, bankers, and employees”<sup>136</sup>.

Tale mancanza è fatta risalire alla “prominent” influenza di Chandler che ha dettato a lunga l’agenda nel dibattito sulle “corporate organization” e centrandola principalmente sul noto trionfo *market, technology* e *management* culminate nel passaggio dalla “personal or family ... to managerial enterprises”<sup>137</sup>, trascurando altri aspetti, quale il lavoro, limitandolo alla sola formalizzazione contrattuale.

Permane la centralità della finanza con il rilievo dato ai mercati azionari quali variabile determinante nella allocazione dei diritti di proprietà delle imprese, senza invece porre “on the internal problems of enterprise governance at the heart of the debates”<sup>138</sup>. A dimostrazione di una via diversa d’intendere la *corporate governance*, l’autore cita quale esempio gli studi di Gustav Schmoller sulle varie forme di “cooperative arrangements avoided hierarchy” fondate sulle relazioni intercorrenti tra “owners, workers and managers”<sup>139</sup>, trascurate dall’analisi economica e pure dalla storiografia.

Dalla *governance* alla *entrepreneurship* il passo è assai breve. Con questo capitolo inizia l’ultima parte dedicata alla “enterprise and society” a cui dedicheremo attenzione solo ad alcuni specifici capitoli<sup>140</sup>.

---

<sup>134</sup> “the nature of corporate property relations: .... the governance role of stakeholders versus stockholders”, (ibidem, p. 472); verranno trascurati gli aspetti relativi ai mercati finanziari in quanto non di stretta rilevanza per il tema discusso.

<sup>135</sup> Ibidem, p. 473.

<sup>136</sup> Ibidem, p. 478.

<sup>137</sup> Ibidem, p. 479.

<sup>138</sup> Ibidem, p. 490.

<sup>139</sup> Ibidem, pp. 491-492.

<sup>140</sup> Come in precedenza più volte ribadito evitiamo di trattare temi non correlati direttamente, almeno secondo gli approcci adottati dagli autori, alle nostre finalità, pertanto non verranno discussi: R. Millward, *Business and the State*, in vol. II, anche se notoriamente le imprese pubbliche hanno organizzato ampie attività di welfare, e neppure R. P. Amdam, *Business Education*, in vol. II, pur ritenendolo un tema cruciale per comprendere la concezione dominante dell’impresa, affermatasi soprattutto a seguito del modello di “americanization business education ... after the Second World war”, (ibidem, p. 588).

Interrogarsi sulle qualità e finalità dell'imprenditore rispetto alla comunità che egli crea e amministra nell'esercizio delle sue funzioni è quantomeno opportuno data la rilevanza attribuita a questa figura.

Sebbene l'influenza di Schumpeter e della sua formulazione dell'imprenditore innovatore rimanga centrale si è assistito più recentemente ad una sua più ampia qualificazione fino ad includere pressoché tutte le forme di "innovative activity"<sup>141</sup> comprensive anche dell'amministrazione della comunità che egli è chiamato a governare. Rimane per certi versi incerta la differenza con il manager, sovente risolta con il riferimento alla innovazione, anche se rimane troppo vaga e indistinta per essere utilizzata come criterio discriminante. Senza soffermarci sulle determinanti della imprenditorialità, quali l'attitudine culturale ed i valori diffusi in taluni ambiti sociali, indirizziamo l'attenzione verso le considerazioni dedicate al rilievo di questa figura nel costruire l'impresa<sup>142</sup> constatando però che alla rilevanza del tema corrisponde la pochezza degli studi effettuati. Mentre permangono i consueti richiami al finanziamento della *entrepreneurship* e al ruolo delle reti nel favorire l'allocazione di risorse finanziarie a favore delle imprese. Ed infine non manca il consueto auspicio a rendere "the entrepreneurial activity ... better contextualized in time and in place"<sup>143</sup>, da intendersi anche come focus sull'imprenditore e sulle sue responsabilità nei confronti di coloro che collaborano con esso<sup>144</sup>.

A questi ultimi è dedicata la trattazione della "skill formation and training" che seppure riguarda i "training systems"<sup>145</sup> può essere interessante verificare se esiste un adeguato studio della formazione svolta internamente alle aziende. Purtroppo però prevale l'orientamento a comparare i sistemi nazionali (Germania, Gran Bretagna, Stati Uniti e Giappone), per cui non rimane che verificare l'esistenza di riferimenti specifici nella trattazione delle singole realtà nazionali.

Nelle distinzioni proposte sul diverso grado di formazione esistente nei paesi considerati l'autore sottolinea una basilare differenza tra la prevalente dove l'attenzione "at the academic pathway is very much in the majority [great Britain] and those of continental Europe where it is ... vocational and training which dominates"<sup>146</sup> sovente svolta direttamente nelle imprese (Svizzera, Austria e Germania). Quest'ultima soluzione mostra maggiore corrispondenza tra gli *skill* forniti e le esigenze delle imprese, mentre laddove la formazione viene svolta in istituzioni separate, per lo più pubbliche, maggiori sono le distanze tra "skills generated and the evolving needs of the

---

<sup>141</sup> G. Jones, R.D. Wadhvani, *Entrepreneurship*, in vol. II, , p. 502.

<sup>142</sup> "There was a refocus of the discipline's research agenda on the entrepreneurial function within the firm", (ibidem, p. 515).

<sup>143</sup> Ibidem, p. 520.

<sup>144</sup> "how entrepreneurs ... assemble resources now on the promise of delivering uncertain future good and services, and how they create governance and contracting relationship", (ibidem, p. 520).

<sup>145</sup> K. Thelen, *Skill Formation and Training*, in vol. II.

<sup>146</sup> Ibidem, p. 562.

companies”<sup>147</sup>. Tuttavia la distinzione appare fondata prevalentemente su distinzioni di sistema laddove nei paesi *marked oriented* le imprese si limitano ad investire nella formazione specifica e difficilmente fungibile, mentre nelle “coordinated market economies” le imprese sono “more likely to invest in training workers”<sup>148</sup>. Purtroppo però le considerazioni sono svolte solo a livello di sistemi e finalizzate a valutare l’efficacia dei diversi modelli formativi, senza invece una adeguata analisi storiografica delle relazioni intercorrenti tra le imprese formatrici e i lavoratori beneficiari, prestando invece maggiore risalto alla comparazione tra sistemi e alle differenze originata da “political settlement achieved in the early industrial period”<sup>149</sup>.

Infine l’ultimo capitolo è dedicato alla “business culture” che, per taluni versi, nella sua indeterminatezza riafferma la necessità di calare i fatti economici nei loro contesti sociali e correlarli ai rispettivi sistemi valoriali<sup>150</sup>. Seppure i contorni delle culture nazionali possano essere determinati, ciò che più interessa nella prospettiva indagata è la cultura dei soggetti operanti nell’impresa in relazione al *welfare* aziendale, pertanto la pur cospicua storiografia sulle *economic performance* dei casi nazionali risultano essere di marginale interesse per i nostri fini.<sup>151</sup>

Semmai un riferimento interessante riguarda la permanenza nel lungo periodo di comportamenti fondati sulla “reciprocity and mutuality” che, seppure riferiti alle “credit relations”<sup>152</sup>, possono essere estesi anche alle relazioni interne alle imprese<sup>153</sup>. Un altro accenno interessante riguarda la formazione di “modern corporate worker personality” attraverso la costruzione di “purposeful community” dove la coesione tra i componenti si regge sul condiviso “sense of mission”<sup>154</sup>. Ancora una volta quindi emerge come l’impresa sia intesa come una comunità non esauribile nel solo calcolo dell’utilità economica.

Peraltro la riproposizione della tesi weberiana sul ruolo del protestantesimo nel diffondere “acquisitive values and promote rational, calculating practices” non include una più analitica valutazione dei comportamenti adottati dai singoli “powerful and successful entrepreneurs [with] ... a strong sense of religious”<sup>155</sup>.

---

<sup>147</sup> Ibidem, p. 564.

<sup>148</sup> Ibidem, p. 565.

<sup>149</sup> Accordi raggiunti da “three critical groups: independent artisans, skilled industrial workers, and employers in skill-intensive industries ... heavily mediated buy the state action”, (ibidem, p. 570).

<sup>150</sup> “Culture is thus not a separate system alongside economics or politics: it constitutes in the sense of both representing and composing) the social order” (K. Lipartito, *Business Culture*, in vol. II, p. 602).

<sup>151</sup> Ibidem, p. 605; il riferimento d’obbligo è D. Landes, *The Wealth and Poverty of Nations. Why Some are So Rich and Some so Poor*, New York 1998.

<sup>152</sup> Ibidem, p. 607.

<sup>153</sup> Sulla persistenza dei legami e delle relazioni famigliari nell’avvento del “industrial capitalism” si rimanda a J. Kocka, *Industrial Culture and Bourgeois Society: Business, Labor, And Bureaucracy in Modern German*, Providence 1999.

<sup>154</sup> K. Lipartito, *Business Culture*, in vol. II, p. 608.

<sup>155</sup> Ibidem, p. 610.

Un altro breve accenno riguarda le culture d'impresa dove si riconosce che il “welfare work inside large American corporations” nei primi decenni del novecento era segnato dall'ampio ricorso al linguaggio familiare quale esito di una duplice convergenza, l'una di “control over workers” ma, assai rivelatore, l'altra di partecipazione femminile che così ottenevano un proprio “space within the corporate hierarchy”<sup>156</sup>.

Infine un ultimo accenno agli aspetti culturali permette di introdurre un altro tema di rilievo quale le motivazioni dell'agire proprio sia degli imprenditori che dei “corporate executives”, la cui comprensione non può limitarsi al “their self-interest” ma deve includere pure le molteplici ragioni dell'agire umano<sup>157</sup>.

Vale quindi come esortazione conclusiva ai “business historians”, da intendersi nel lato senso di tutti coloro che studiano il funzionamento delle istituzioni economiche, di “look deeply inside the firm”<sup>158</sup> per comprendere appieno la loro complessa natura, nonché le loro plurime finalità.

#### **4. Business history un confronto tematico: le parole chiave**

Una ulteriore opportunità di valutazione della rilevanza del tema studiato può essere ottenuta dalla lettura delle parole chiave. Infatti, come detto entrambe le opere consultate riportano in chiusura dei saggi degli “index” alquanto analitici che includono oltre agli autori tutto quanto i curatori hanno considerato degno di essere segnalato ai lettori.

Pertanto la loro lettura può rivelarsi utile a cogliere l'importanza attribuita agli aspetti indagati e se, nel pur breve periodo intercorso tra le due pubblicazioni, ricordiamo essere rispettivamente del 2003 e del 2007, si sono verificati cambiamenti degni di nota.

Considerazioni che comunque scontano notevoli differenze tra le due opere, a partire dalle dimensioni dei volumi, il primo comprende 405 pagine di testo e 18 di indice, mentre nel secondo sono rispettivamente 628 e 88, oltre che per il differente approccio, l'uno territoriale e l'altro tematico. Tuttavia la conta delle voci relative al tema del *welfare*, e a voci ad esse correlate, può essere lo spunto per stimolanti considerazioni. Pertanto è utile rammentare che non si intende effettuare una comparazione storiografica, bensì solo un raffronto per cogliere l'affiorare di nuove e differenti sensibilità al tema in oggetto.

#### Tab. 1 Il *welfare* nella *business history*

---

<sup>156</sup> Ibidem, p. 611; N. Mandell, *The Corporation as Family: The Gendering of Corporate Welfare 1890-1930*, Chapel Hill, 2002.

<sup>157</sup> Invero il richiamo alla “business of benevolence” appare alquanto incomprensibile (ibidem, p. 618; A. Tone, *The Business of Benevolence: Industrial Paternalism in Progressive America*, Ithaca, 1997), mentre è più verosimile il riferimento all'agente mosso da “their system of ideas, conflicted about their wants and interests, subject to an array of social and cultural discipline” (ibidem, p. 619).

<sup>158</sup> Ibidem, p. 620.

	Business History around the World	The Oxford Handbook of Business History
Altruism		1
Benevolence		1
Company Towns		2
Labor	1	
Paternalism	(2)	7
Reciprocity		3
Stakeholders		8
Welfare		3
Welfare capitalism		2
Welfare economic		1
Welfare employer- provided		1
Welfare gendered programs		1
Welfare global		6
Welfare inside large American corporations		1
Welfare material		1
Welfare policy		1
Welfare state		3
Workers interaction between employer and		1

Fonte: *Index in Business History around the World*, a cura di F. Amatori e G. Jones, Cambridge, 2003, p. 407-425; *Index in The Oxford Handbook of Business History*, a cura di G. Jones e J. Zeitlin, Oxford, 2007, pp. 628-717; il numero tra parentesi riguarda le citazioni non indicate nell'indice.

Già da un primo complessivo sguardo risulta chiaro come nel primo caso non venga compreso esplicitamente il *welfare* tra le parole chiave. Inoltre appare oltremodo indicativo come un termine, quale *paternalism*, riceva attenzione nella seconda opera, mentre nella prima, pur presente in almeno due citazioni, non sia stato ritenuto sufficientemente rilevante da essere inserito nell'indice. Differenza che può denotare una accresciuta attenzione al tema.

Altro possibile segnale di questo cambiamento, e già in precedenza evidenziato, lo si intravede laddove il riferimento al *labor* è indicato espressamente dall'autore Galambos come l'esigenza di "return to the study"<sup>159</sup> e rivelatore di una sostanziale estraneità della *business history* al tema del lavoro e dei lavoratori.

E' però la quantità dei riscontri nel *Handbook* a rendere chiaro come l'auspicio precedente sia non solo stato accolto, ma soprattutto come questo risponda ad una diffusa sensibilità presente tra gli studiosi. Basti notare come *paternalism* non solo sia diventato formalmente degno di essere

<sup>159</sup> Galambos, *Identity ... cit.*, p. 24

rilevato, ma compare pure, a prescindere dal giudizio, in una pluralità di contributi. E simili annotazioni valgono pure per i riferimenti alle *company towns*.

Inoltre un insieme di altri termini può essere interpretato come l'affiorare di una sensibilità "comunitaria" all'impresa (*altruism, benevolence, reciprocity*), dimostrata non solo dal loro utilizzo ma, soprattutto, dalla inclusione tra i termini indicizzati. Prova ne sia che il riferimento agli *stakeholder*, dapprima trascurato, risulti invece utilizzato ampiamente nella comprensione della *corporate governance*.

Infine il *welfare* da assente diviene oggetto di numerose citazioni (21) sia in senso generico che in varianti declinazioni. L'uso di una accurata articolazione del *welfare* può significare la sua mutevole forma istituzionale oltre che la sua stretta inerenza all'impresa. Almeno in tre specificazioni (*employer- provided, gendered programs, inside large corporations*) appare evidente come il *welfare* sia una pratica di rilevante importanza nella comprensione del comportamento delle imprese e, ulteriore segnale di cambiamento rispetto al passato, senza attribuire ad esso una esplicita funzione strumentale di sistematico utilizzo al fine di intensificare la produttività della manodopera.