



[saggi](#)

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

[working paper](#)

N° 2 2006

di [Lorenzo Caselli](#)

[autori](#)

[archivio](#)



Il lavoro tra sviluppo e solidarietà

[recensioni](#)

[segnalazioni](#)

[eventi](#)

[link](#)

[saggi](#)

⇒ [Dario Velo](#)

Dall'Europa dei progetti all'unione economica. Lo sviluppo della grande impresa europea di interesse generale

⇒ [Matteo G. Caroli](#)

Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la competitività sostenibile del territorio

⇒ [Peter Dobay](#)

Value and Risks of the E-business Change

[working paper](#)

⇒ [Bruno Maggi](#)

[Andreu Solé](#)

Disputa sulle concezioni del processo decisionale

⇒ [Angelo Gasparre](#)

Tra flessibilità e precarietà: una ricerca su lavoro atipico e imprese

⇒ [Gianpaolo Abatecola](#)

[Sara Poggese](#)

Liberalizzazione e strategie aziendali nel mercato del gas: l'esperienza del gruppo ENI

⇒ [Stefania Mittiga](#)

Lo sviluppo del commercio equo e solidale in America Latina: un'analisi comparativa



scarica il plug-in gratuito
Acrobat Reader

[< indietro](#)



Dall'Europa dei progetti all'Unione Economica. Lo sviluppo della grande impresa europea di interesse generale

Dario Velo

Sommario: 1. L'Europa dei progetti – 2. Le realizzazioni dell'Europa dei progetti – 3. Gli insegnamenti del caso Airbus – 4. Liberismo *versus* liberalismo – 5. I punti di debolezza del piano Delors e i punti di forza dell'Europa dei progetti – 6. L'Europa dei progetti e l'Unione Economica nell'ordine costituzionale vigente in Europa – 7. Impresa federale e impresa di interesse generale – Bibliografia

Abstract

In Europe, in the framework of the evolution in the public-private relationships, a series of enterprises and great innovative initiatives have been established in strategic sectors of the economy, where innovation and knowledge are concentrated, sustaining the European system's development and modernization.

Airbus, Galileo, Jet, Iter, the European projects in the aerospace industry represent initiatives of general interest, that have shown from time to time the capability to identify functional original entrepreneurial solutions to face the specific demands of the sector within which they have been developed; they have also been able to experiment with innovative forms of collaboration among private enterprises, public enterprises and States, to serve the development of the system.

They realize an industrial policy at European level, which has not been made explicit yet. These realizations as a whole have been called "Europe of the projects"; the same name shows a phenomenon in full evolution, which is destined to affect deeply the economy and social model that Europe is building.

1. L'Europa dei progetti

L'espressione l' "Europa dei progetti" è entrata solo recentemente nel lessico dell'integrazione europea. Essa fa riferimento alla possibilità di realizzare iniziative innovative, in campo scientifico e industriale, in grado di far avanzare il

processo di integrazione e guidare la modernizzazione dell'economia, grazie alla collaborazione fra alcuni paesi membri, coinvolgendo operatori pubblici e privati.

Questa strategia in realtà esiste da tempo e ha raccolto importanti successi.

Il fatto che l' "Europa dei progetti" possa essere concepita oggi come una nuova fase del processo di integrazione, può essere imputato a scarsa consapevolezza dell'esistente; oppure può corrispondere al fatto che sia, nelle condizioni vigenti, ipotizzato un progresso di tale portata da modificare la natura stessa dell' "Europa dei progetti" così come finora ha avuto realizzazione. In discussione sarebbe la transizione da una serie di realizzazioni individuali, ad un insieme di progetti connessi da una coerente politica industriale e di ricerca.

Ma se la trasformazione in discussione è di grande portata, anche la terminologia deve esprimere la natura al problema. L' "Europa dei progetti" è una realtà consolidata. L'avanzamento in discussione oggi è più ambizioso: l'Unione economica.

Questa interpretazione non discende da un approccio normativo, volto ad affermare ciò che l'autore ritenga debba farsi. Essa è frutto di un approccio cognitivo, fondato sull'analisi dei processi in corso.

2. Le realizzazioni dell'Europa dei progetti

I cittadini europei stanno prendendo atto negli ultimi tempi di una serie di successi industriali e scientifici che hanno riportato l'Europa in posizione di avanguardia in alcuni settori di punta di importanza strategica.

Airbus ha conquistato la posizione di leader mondiale nel settore dell'aeronautica civile. Nel settore aerospaziale, l'Europa ha ormai una leadership consolidata per la messa in orbita di satelliti ad uso civile. I satelliti europei raggiungono pianeti lontani e contribuiscono ad aprire nuove frontiere alla ricerca scientifica.

Il programma Galileo sta procedendo, superando gli ostacoli, e realizzerà una nuova rete di satelliti in grado di offrire servizi competitivi rispetto al GPS statunitense. Jet ha realizzato il programma e può sostenere il varo di ITER, il più ambizioso progetto scientifico a livello mondiale per la fusione controllata dell'idrogeno: il raggiungimento di questo obiettivo aprirebbe una nuova era nella storia dell'umanità, offrendo una nuova fonte illimitata e "pulita" di energia.

Imprese "campioni europei" si stanno ristrutturando per raggiungere posizioni leader a livello mondiale. Il fenomeno è di maggiore evidenza in alcuni settori quali l'energia, la farmaceutica, la difesa.

L'approccio che ha consentito queste realizzazioni si sta oggi estendendo a nuovi settori.

Ciò che va in primo luogo sottolineato, è la sorpresa con cui abbiamo, nel corso degli ultimissimi tempi, registrato questi successi. Essi sono nati senza una coscienza diffusa dell'importanza di quanto si stava facendo. Sarebbe

superficiale imputare questa sorpresa a una cattiva informazione; quest'ultima può essere una componente, ma non la causa principale.

Questi successi sono stati costruiti al di fuori dei meccanismi istituzionali, al di fuori delle regole consolidate. E' forse questo il motivo principale per cui non sono stati subito percepiti.

Per un decennio la Commissione Europea non ha elaborato alcun documento di politica industriale. Risale al 1990 la comunicazione "La politica industriale in un ambiente aperto e competitivo: linee guida per un approccio comunitario"¹. Solo nel 2002 apparirà una nuova importante comunicazione della Commissione "La politica industriale in un'Europa allargata"². I documenti apparsi negli anni '90 sono in genere ritenuti di manutenzione delle politiche in essere³.

La politica industriale europea non ha costituito il quadro entro cui si sono collocate tali realizzazioni: non le ha concepite e non le ha sostenute.

Le formule organizzative adottate per gestire questi progetti sono state diverse e spesso innovative, al di fuori dei criteri tradizionali. Ciò ha diminuito la capacità di ricondurre le informazioni agli schemi interpretativi consolidati dall'esperienza: in ultima analisi, le novità non sono state correttamente valutate nella loro importanza.

Un esempio può chiarire queste ultime affermazioni. Si faccia riferimento ad Airbus. Questa realizzazione presenta aspetti apparentemente paradossali, tanto appaiono al di fuori della norma.

Alcuni paesi europei, su iniziativa franco-tedesca, hanno avviato, oltre 30 anni fa il progetto Airbus. Un paese, o un insieme di paesi, che voglia preservare la propria capacità di produrre valore, deve sapere investire in una "spina dorsale" dell'economia, in grado di trainare la modernizzazione dell'intero sistema (Koselleck, 1986; Drucker, 1989). Il progetto Airbus aveva questo obiettivo ed era specificatamente finalizzato a sostenere lo sviluppo del settore aeronautico civile in Europa (Mosconi, 2005).

Il progetto, così come si presentava al momento del suo varo, risultava del tutto irrealistico, tanto da scoraggiare l'adesione di altri paesi o altre imprese all'iniziativa franco-tedesca.

In estrema sintesi, un confronto fra i punti di forza e debolezza del progetto Airbus e del principale concorrente, l'impresa americana Boeing, chiarisce la drastica affermazione precedente. All'epoca del varo del progetto Airbus, il mercato aeronautico civile era controllato quasi totalmente dalle imprese statunitensi, fra cui Boeing vantava una sicura leadership; Airbus avrebbe dovuto superare una posizione di debolezza tanto grave da costituire una barriera all'entrata apparentemente insormontabile. Boeing operava sul mercato interno statunitense, di dimensioni nettamente superiori a quello dell'intero continente

¹COM (1990) 556.

²COM (2002) 714.

³Si allude in particolare alle Comunicazioni "An Industrial Competitiveness Policy for the European Union" [COM (1994) 319] e "The Competitiveness of European Enterprises in the Face of Globalisation – How it can be encouraged?" [COM (1998) 718].

europeo; Airbus non poteva contare sul mercato interno europeo, all'epoca fortemente frammentato in mercati nazionali.

Boeing poteva contare su una politica tariffaria gestita dalle autorità federali, finalizzata a sostenere lo sviluppo dell'aviazione civile; in Europa Airbus era chiamata a fronteggiare politiche fortemente differenziate da paese a paese. Il governo federale statunitense ha tradizionalmente sostenuto la penetrazione internazionale delle proprie industrie e ciò è certamente verificabile per l'industria aeronautica civile; l'Europa non aveva alcuna politica estera commerciale all'epoca. Boeing poteva vantare una sinergia strategica fra la propria produzione civile e la produzione militare, sottratta in ogni sistema a rigorosi criteri economici; Airbus nasceva per concentrarsi nel solo settore civile.

Boeing traeva profitto dagli aiuti pubblici federali alla ricerca; tale vantaggio sarebbe stato replicabile per Airbus solo a livello nazionale, mancando una politica della ricerca europea.

Altre considerazioni debbono essere sviluppate, per completare e approfondire la descrizione degli aspetti di maggior rilievo. In questa sede può essere utile introdurre l'analisi di questo caso utilizzando una espressione evocativa: come gli scienziati a lungo non sono riusciti a dimostrare come il calabrone possa volare, eppur vola; così gli economisti potevano prevedere con certezza che Airbus non avrebbe potuto aver successo, eppur ha nel 2004 conquistato la leadership del mercato mondiale superando Boeing. Airbus è un calabrone che è riuscito a volare, smentendo tutte le previsioni economiche.

Se si verifica un evento che la teoria non prevedeva, occorre dedurre che la teoria era inadeguata. Occorre un paradigma nuovo per comprendere il successo insperato di Airbus.

Questa indicazione è confermata ove si prenda in considerazione l'aspetto organizzativo di Airbus.

I governi promotori del progetto erano impegnati a negoziare l'accordo per tutelare le priorità politiche e industriali nazionali; il loro coordinamento fu affidato ad un comitato intergovernativo. Mancando una struttura autonoma per la gestione del programma, i processi decisionali riposavano sulle capacità di questo comitato intergovernativo di conciliare interessi contrapposti. La veste giuridica assunta dall'iniziativa prese la forma di Groupement d'Intérêt Economique Airbus Industrie, senza capitale sociale, con la responsabilità economica dei soci fondatori. Questa forma giuridica è stata modificata solo con il nuovo secolo, una volta raggiunto il successo.

Questa struttura aveva un evidente carattere pubblico di natura confederale; essa non ha nulla in comune con un'impresa nell'accezione tradizionale del termine.

La struttura giuridica adottata, il Groupement d'Intérêt Economique, era funzionale alla tutela degli interessi dei partecipanti, più che a sostenere l'autonomia del progetto imprenditoriale unitario. Questa forma giuridica identifica nella impresa europea una semplice struttura ausiliaria, subordinata agli interessi delle imprese partecipanti. Giuridicamente, Airbus Industrie GIE si è sviluppata presentandosi sul mercato come interlocutore unico solamente per le fasi dell'assemblaggio finale del marketing e della assistenza tecnica (Hickie, 1991).

L'obiettivo primo affidato a tale struttura fu peraltro un tipico obiettivo aziendale; si allude allo sviluppo di una strategia imprenditoriale *market-oriented*. Le industrie aeronautiche del continente non potevano contare sulle commesse militari e sui contratti di ricerca fuori mercato; l'unica possibilità di successo era costituito dalla capacità di rispondere alle esigenze del mercato europeo e mondiale con un prodotto vincente rispetto alla produzione dei più forti *competitor* statunitensi (Drucker, 1985; Mc Guire, 1997). Questo obiettivo, sulla base delle teorie prevalenti, non avrebbe potuto essere raggiunto; in tal modo si giustifica il diffuso pessimismo con cui fu accolto il progetto.

Il fatto che tale obiettivo sia stato raggiunto conferma che stiamo assistendo alla crisi di un sistema di conoscenze.

In sintesi, il caso Airbus ci pone di fronte a fenomeni non inquadrabili nei criteri di interpretazione e azione correnti. Schematizzando le indicazioni sopra esposte, possiamo dire che una non-impresa, in assenza di una politica industriale in un settore in cui è cruciale una politica industriale, in assenza di uno Stato europeo, ha avuto successo nei confronti di una impresa leader mondiale, organizzata secondo le forme manageriali più avanzate, che poteva contare su una politica industriale rafforzata dalla convergenza di obiettivi militari, sostenuta dallo Stato più moderno e avanzato, dotato di risorse incomparabilmente superiori e orientato a sostenere il settore aerospaziale nazionale.

In questo modo va interpretata la nostra affermazione precedente, per cui si è preso atto con sorpresa del successo di Airbus; questo successo non era stato ritenuto possibile tanto contrastava con le attese alimentate dal sistema di conoscenze prevalente.

Galileo chiese ai sapienti di guardare nel cannocchiale per prendere atto di fenomeni che era sempre più difficile inquadrare nelle vecchie teorie prevalenti.

I sapienti si rifiutarono: se la realtà contrasta con la teoria, la realtà non esiste.

Ciò avvenne per fenomeni di grandissima portata, in un'epoca in cui la cultura del nuovo si diffondeva aprendo gli spiriti.

Non deve stupire se attitudini analoghe, di fronte ai problemi di portata infinitamente minore, possano replicarsi.

Airbus è un calabrone che non può volare, eppur vola: è un'espressione che esprime fedeltà all'insegnamento di metodo che ci viene dalla generazione che ha fondato la scienza moderna.

Occorre dunque cercare una nuova chiave interpretativa. Queste osservazioni, riferite al caso Airbus, possono essere replicate, con le opportune messe a punto, per le altre realizzazioni che costituiscono l' "Europa dei progetti".

3. Gli insegnamenti del caso Airbus

Il successo di Airbus può costituire un punto di partenza in grado di alimentare la riflessione nella ricerca di una interpretazione aggiornata del processo di integrazione. Questo caso consente di cogliere alcuni insegnamenti sui processi

in corso, in termini generali, in Europa – e che verosimilmente sono destinati ad influenzare lo sviluppo a livello mondiale. Il caso Airbus in questa prospettiva costituisce un riferimento empirico per stimolare una riflessione teorica più ampia, sia sul piano imprenditoriale che economico e istituzionale.

Un sintetico riferimento storico all'inizio stesso di Airbus può essere utile a tal fine.

Il panorama che si stava delineando alla fine degli anni '60 vedeva i produttori aeronautici spinti ai margini del mercato internazionale, con un ruolo secondario di subfornitori dell'industria statunitense (Bonaccorsi, 1996).

La chiusura dei piccoli mercati nazionali europei privava le imprese aeronautiche civili di un mercato interno in grado di assorbire la produzione a condizioni economiche e orientava le scelte verso l'acquisto di aeromobili statunitensi. I bilanci della difesa non consentivano di finanziare la progettazione di velivoli nazionali, orientando fatalmente le scelte verso l'acquisto di velivoli statunitensi. In questo modo si innescava un circolo vizioso, con effetti negativi sempre più gravi.

In questo quadro maturò la svolta, costituita dal varo del progetto Airbus nel 1967 (Hyward, 1995).

Se il tentativo riuscì, fu solo grazie al ruolo strategico svolto dall'attore pubblico che fu capace di affermare una visione di lungo periodo e di orientare le scelte in modo coerente a questa visione.

Il supporto fornito dall'attore pubblico non è stato tanto finanziario, quanto strategico nel senso nobile del termine di capacità di disegnare e sostenere un progetto di ampio respiro.

Per recuperare il ritardo nei confronti dei *competitor* statunitensi, Airbus non aveva altra strada che compiere scelte aggressive e rischiose, disegnando prodotti innovativi proiettati verso equilibri di mercato realistici ma non ancora consolidati. Queste scelte non potevano essere compiute secondo un'ottica aziendale di breve periodo, ma potevano essere compiute secondo un'ottica di lungo periodo orientata all'affermazione dell'interesse pubblico; questo ha consentito ad Airbus di anticipare i tempi rispetto alle imprese leader statunitensi. Boeing, essendo quotata, deve rispondere agli analisti finanziari sulla base dei risultati economici trimestrali. Airbus doveva rispondere ai governi della *Core Europe* della propria capacità di realizzare un progetto strategico di lungo periodo; non essendo vincolata alla necessità di distribuire dividendi agli azionisti, la società fruiva di una maggiore libertà nel perseguire una prospettiva di lungo termine, di investire nello sviluppo.

Queste osservazioni sono schematiche e valide solo in prima approssimazione. In questa sede, questa sintesi è sufficiente a cogliere il significato del caso Airbus per la tematica generale qui affrontata.

I promotori di Airbus si sono trovati nella condizioni di concepire un modello innovativo di impresa, che in via provvisoria può essere definita impresa federale europea o, in prospettiva più ampia, impresa europea di interesse generale⁴.

⁴Questa definizione può essere assunta in via provvisoria. Il problema è cogliere la natura e la portata del processo.

Un'ipotesi interpretativa della originalità di questo tipo di impresa, così come storicamente si è proposta nel caso Airbus, può focalizzarsi su un aspetto: l'introduzione di un orientamento al lungo termine, sorretto da un meccanismo di cooperazione/competizione operante a diversi livelli. Questo meccanismo ha favorito la collaborazione a livello politico, mentre ha incentivato la competizione fra le imprese partecipanti. La collaborazione politica ha garantito il consenso necessario a sostenere le strategie a lungo termine, a livello europeo, mentre la competizione a livello imprenditoriale ha favorito l'innovazione e l'efficienza produttiva. Airbus Industrie ha tenuto insieme queste forze, attivando una sinergia fra di esse evitando tendenze centrifughe; essa ha così concretizzato un disegno imprenditoriale unitario, ponendo a frutto forze diverse che erano alimentate, in un circuito virtuoso, dall'avanzamento del processo stesso.

Avevano qualificato, in modo schematico, Airbus come una esperienza che apparentemente si è presentata come una non-impresa, in assenza di una politica industriale e di uno Stato europeo. Le osservazioni qui proposte consentono di iniziare a individuare la realtà sottesa da questa apparenza. Airbus è nata come un'impresa con caratteristiche originali; essa ha avuto fin dalla sua origine una proiezione verso il lungo termine, e quest'ultimo è una caratteristica fondamentale di una politica industriale; è stata sorretta da una *governance* pubblica in assenza di un *government* nel senso pieno del termine. Siamo cioè di fronte ad un'impresa che ha incorporato al suo interno alcune caratteristiche del processo di integrazione, così come storicamente si è strutturato, dandone una traduzione in termini di organizzazione produttiva. Airbus è nata come un'impresa in divenire che faceva riferimento ad un processo in divenire – l'integrazione europea – che ha contribuito a definire e da cui è stata definita. E' questa una chiave interpretativa di cui occorre approfondire la valenza generale e le implicazioni.

A tal fine può rivelarsi utile porre a confronto l'esperienza statunitense con quella europea.

La Federazione americana è nata con una Costituzione ed un esercito; su questa base si è data una moneta. Si è sviluppata, gradualmente, fondando la propria evoluzione sulla stabilità offerta dalle istituzioni e dalla carta costituzionale.

L'Unione europea è nata e si è sviluppata come processo, che si è definito gradualmente ogniqualvolta ha dovuto essere risolto un nuovo problema. La Costituzione formale costituisce il punto di partenza per la Federazione americana, il futuro punto di arrivo per il processo di integrazione europea.

Non disponendo di una Costituzione formale, l'Unione Europea ha realizzato un processo costituente materiale; le tappe che hanno segnato l'avanzamento del processo di integrazione sono state percorse grazie alla capacità di elaborare soluzioni innovative (costituzionali nella sostanza, non nella forma) per risolvere i problemi cruciali che dovevano essere superati.

L'Europa si è sviluppata secondo la logica monnettiana, che ha saputo dare risposte innovative, di volta in volta, seguendo un percorso di sviluppo orientato chiaramente verso l'Unione, pur in assenza di una guida certa data da una carta costituzionale (Wallace e Wallace, 2000).

Gli studi sul processo di integrazione europea hanno approfondito questo carattere innovativo. Il fatto nuovo di fronte a cui si trova la comunità scientifica è la necessità di adottare questo criterio interpretativo anche per analizzare il sistema economico a livello aziendale e a livello settoriale: ci si riferisce in primo luogo alla grande impresa europea di interesse generale. Ciò non è neutrale, di ritorno, per l'analisi politico-economica e istituzionale.

Lo Stato, il mercato e le imprese sono istituzioni con rapporti regolati in modo stabile, per gli aspetti di maggior rilievo, in ogni sistema. Ciò non è vero per l'Unione Europea, ove tali rapporti sono andati definendosi sulla base di processi in divenire.

In questa prospettiva, un aspetto di Airbus, una volta ancora apparentemente paradossale, va ricordato. Questa esperienza è nata e si è sviluppata essenzialmente sulla base della cooperazione franco-tedesca, con la partecipazione di Inghilterra e Spagna, e ha mantenuto sempre una connotazione europea. Airbus è dunque un esempio di cooperazione strutturata. L'aspetto originale è che tale cooperazione strutturata è stata avviata tre decenni in anticipo rispetto al progetto di costituzione redatta dalla Convenzione Europea nel 2003, a cui dobbiamo il primo tentativo di regolamentare formalmente questa tipologia di cooperazione.

4. Liberismo versus liberalismo

La difficoltà di inquadrare il nuovo che emerge nel corso del processo di integrazione negli schemi tradizionali della politologia e dell'economia è il primo motivo per cui non è stato colto con adeguata attenzione lo sviluppo dell' "Europa dei progetti".

Un secondo motivo è costituito dalla centralità, nel corso dell'ultimo ventennio, dell'impegno di costruire il mercato unico europeo, nell'ambito del processo di unificazione del mercato mondiale (globalizzazione, nella terminologia corrente).

Questo secondo motivo può essere a propria volta analizzato da due punti di vista complementari. Da un lato l'attenzione alla costruzione del mercato unico, in forma liberista, ha ridotto lo spazio per uno sviluppo coerente di una politica industriale europea; dall'altro lato la cultura liberista che ha sorretto la globalizzazione ha tolto spazio alla cultura liberale, che ha sempre riconosciuto allo Stato un ruolo specifico nei confronti del mercato.

In questo quadro poco favorevole, la statualità europea, è comunque cresciuta; ai fenomeni innovativi registrati in questa direzione la cultura liberista non ha dato riconoscimento. L'esito è stato una minore trasparenza dei processi.

A partire dagli anni '90, la politica della concorrenza, le liberalizzazioni e le privatizzazioni sono state considerate gli strumenti primi della politica economica. L'accento è stato posto sull'aggiustamento spontaneo alla forze del mercato, e conseguentemente all'obiettivo di eliminare gli ostacoli capaci di rallentare o impedire tale aggiustamento. Questa tendenza è coincisa con l'affermazione

della globalizzazione, come già si è ricordato; ciò che va sottolineato è che essa ha avuto la massima implementazione in Europa – e al suo interno in alcuni paesi – rispetto agli altri sistemi di dimensione continentale o quasi-continentale, che hanno sviluppato una coerente politica economico-industriale, Stati Uniti in primis.

L'avanzamento dell' "Europa dei progetti", si è realizzato in contro-tendenza; esso corrisponde all'impostazione liberale originale della Comunità Europea, non alla più recente svolta liberista. L'Europa, fin dalla sua nascita, facendo proprio l'orientamento di Monnet, ha contemperato l'efficienza della selezione garantita dai meccanismi di mercato e la capacità degli orientamenti strategici (pubblici e privati) di influenzare questi stessi meccanismi⁵.

L' "Europa dei progetti" si differenzia da un approccio liberista; essa al tempo stesso si differenzia da un approccio liberale classico, quale fu negli anni '30 il New Deal.

L' "Europa dei progetti" si è sviluppata, con una serie di nuove iniziative e realizzazioni, mentre il piano Delors, che ha cercato di replicare l'esperienza del New Deal nelle condizioni dell'Europa contemporanea, non ha avuto realizzazione.

Questo aspetto è non meno importante del precedente; esso può contribuire a meglio comprendere le prospettive future.

5. I punti di debolezza del piano Delors e i punti di forza dell'Europa dei progetti

Una visione favorevole alla realizzazione di un governo centralistico dell'economia europea è alla base del piano Delors; esso ha costituito il tentativo di replicare, nelle mutate condizioni storiche, una strategia economico-sociale Keynesiana, riconducibile al modello di politica economica inaugurato da Roosevelt negli anni'30.

La possibilità di proporre un parallelo fra il piano Delors e il New Deal di Roosevelt ha profonde radici storiche. L'Europa sta vivendo, da molti punti di vista, da molti anni, un'esperienza che presenta punti di contatto con l'epoca di transizione costituita dagli anni '30. Ripercorrere, pur sinteticamente, la storia di quegli anni può fornire una serie di spunti ad una riflessione aggiornata (Galbraith, 1979).

Allora l'ordine internazionale era minato dall'isolazionismo degli Stati Uniti che lasciavano all'Inghilterra la responsabilità della economia e della politica internazionale.

⁵Teorico di questo orientamento è Jacquemin, che ha fondato la propria analisi su due argomentazioni fondamentali: i fallimenti del mercato, come in primis dimostra nel caso europeo il sostegno alla ricerca nei settori di punto, e le strategie che sostengono lo sviluppo e la modernizzazione dei settori e dei paesi.

In questo quadro fu lanciato dagli Stati Uniti il New Deal che impresse una svolta profonda nelle politiche e nel ruolo del Governo federale, aumentando la concentrazione di potere a scapito della autonomia degli Stati federati.

Questa svolta fu resa più facile dalla tendenza in atto, nella generalità di paesi industrializzati, verso un crescente nazionalismo e verso un sempre più accentuato centralismo.

Non si può comprendere la natura centralistica del New Deal prescindendo da questo clima internazionale di crescente nazionalismo.

Queste osservazioni possono aiutare a comprendere le ragioni per cui sono falliti negli ultimi venti anni i tentativi di replicare in Europa l'esperienza del New Deal statunitense, e fra questi in primis il piano Delors.

L'analisi puntuale del progetto elaborato dal Presidente della Commissione Europea e delle ragioni che ne hanno impedito la realizzazione esula dagli obiettivi di questo scritto. Può essere sufficiente sottolineare un aspetto di fondo. La logica sottesa del piano Delors è omogenea rispetto alla logica che aveva animato l'iniziativa di Roosevelt mezzo secolo prima. L'orientamento politico-sociale di Roosevelt e Delors risulta ampiamente coincidente, tenuto conto delle diversità di epoca e di area geografica.

Il pensiero socialdemocratico dei due uomini ha una valenza storica certamente diversa; Roosevelt agì in un paese ove il socialismo aveva scarse radici e svolse un ruolo innovatore di portata mondiale.

La logica centralistica e protezionistica del New Deal di Roosevelt corrispondeva alle caratteristiche dominanti dell'epoca; merito indiscutibile del Presidente statunitense fu di dare uno sbocco innovatore e democratico ad un flusso di forza che in altri sistemi aveva portato a degenerazioni totalitarie. Ciò fu possibile grazie alla capacità di cogliere le opportunità offerte dalle specificità del suo Paese.

La stessa logica, fatta propria da Delors, non trovò corrispondenza nel diverso momento storico, che stava alimentando nuove spinte verso il decentramento interno e la globalizzazione internazionale. Il piano Delors si scontrò con forze che avevano una direzione simmetricamente contraria a quella che il Presidente della Commissione Europea intendeva attivare⁶.

Delors ha fondato il suo progetto sull'aumento del budget europeo, sul varo di iniziative gestite dalla Commissione Europea, sul rafforzamento del ruolo di quest'ultima nell'ordine costituzionale europeo. Indipendentemente dal fatto che queste misure siano auspicabili o meno, esse erano comunque irrealistiche in quanto in antitesi con la tendenza emergente a favore di un ordine interno europeo fondato sulla sussidiarietà, ampiamente decentrato.

Il quadro internazionale a propria volta non sosteneva il disegno di un rafforzamento centralizzatore dell'esecutivo europeo; la distensione internazionale, la caduta del muro di Berlino, l'avvio del processo di globalizzazione richiedevano piuttosto di ridisegnare l'ordine costituzionale europeo in modo più flessibile, compatibile con il processo di globalizzazione.

⁶Si vedano le memorie di Delors stesso (2003).

L'esperienza acquisita ha dimostrato che l'Europa ha sviluppato una nuova statualità aderente al principio di sussidiarietà e aperta alla collaborazione internazionale (Pizzetti, 1996).

In questo quadro era perseguibile l'"Europa dei progetti", come anticipazione dell'Unione economica europea. L'"Europa dei progetti" si fonda su ipotesi costituzionali corrispondenti a quelle che hanno sostenuto la realizzazione dell'Unione monetaria.

L'"Europa dei progetti" si presenta così come un ponte fra l'Unione monetaria e l'Unione economica.

Airbus nasce in parallelo con il varo del progetto di Unione economico-monetaria di Pierre Werner. Esso si sviluppa in parallelo all'avanzamento nel processo di unificazione monetaria. Altrettanto vale per JET e per le altre iniziative che hanno avviato l'"Europa dei progetti". Con la nascita della moneta europea decolla l'"Europa dei progetti", mentre il piano Delors non riesce a compiere passi in avanti.

È del massimo rilievo ripercorre questo periodo, analizzando ogni singolo progetto. È questa la base su cui si fonda lo sviluppo della grande impresa europea di interesse generale; altrettanto vale per i grandi progetti scientifici da cui dipende il futuro nel sistema economico europeo.

6. L'Europa dei progetti e l'Unione economica nell'ordine costituzionale vigente in Europa

La moneta europea è nata in forme compatibili con il processo costituente materiale che caratterizza l'integrazione europea. Il problema è come replicare questo precedente per realizzare un governo europeo dell'economia europea.

Il problema si presenta di non facile soluzione.

La B.C.E. ha realizzato, sulla base di regole costituzionali, una gestione ortodossa della moneta, volta a difenderne il valore; l'Unione economica dovrà risolvere problemi più difficili, che richiedono una maggiore e più flessibile capacità d'azione.

L'Unione economica rappresenterà un completamento dell'Unione monetaria se saprà garantire un governo attivo dell'economia, per sorreggere sviluppo e modernizzazione. Il successo dell'"Europa dei progetti" indica un sentiero percorribile.

Problema aperto è come essa possa evolvere verso l'Unione economica.

Come contenuto dell'"Europa dei progetti" e in parallelo al suo sviluppo, sono stati definiti alcuni strumenti per realizzare forme più avanzate di cooperazione a livello europeo e concretizzare forme di *governance* condivisa in settori strategici dell'economia europea. Essi sono costituiti dalla cooperazione rafforzata, la cooperazione strutturata, l'impresa comune, la grande impresa europea di interesse generale.

La cooperazione rafforzata è prevista dal Trattato di Nizza. Essa consente di realizzare progetti di ampio respiro da parte di un numero significativo di paesi. L'area dell'Euro ha dimensioni praticamente coincidenti con l'area necessaria per avviare iniziative sulla base della cooperazione rafforzata. La cooperazione rafforzata, anche se decisa da una parte sola dei paesi membri, si colloca a pieno titolo nel quadro dell'Unione Europea e può utilizzare tutte le opportunità conseguenti.

La cooperazione strutturata è prevista dal progetto di Costituzione in fase di ratifica. Essa consente anche a due soli paesi di avviare iniziative comuni, con valenza europea, senza bisogno di consenso da parte degli altri paesi. De facto, iniziative imprenditoriali strategiche quali Airbus hanno anticipato questa forma di cooperazione.

L'impresa comune, prevista dai trattati costitutivi CEE, è stata utilizzata per concretizzare numerosi progetti, in campo energetico e spaziale, quali JET e Galileo. Questa soluzione giuridica è adeguata per consentire, già nelle costituzioni vigenti, iniziative in campi strategici.

La grande impresa europea di interesse generale è oggi una categoria concettuale per inquadrare una serie di iniziative, realizzate o in corso di sviluppo, prima fra tutte Airbus. Lo sviluppo di "campioni europei" in settori strategici nell'economia europea può essere riportato a questa categoria concettuale.

Le interrelazioni fra questi strumenti sono evidenti; la natura dei rapporti che possono essere stabiliti ha natura equivalente al tradizionale rapporto fra politica industriale e strategia d'impresa, cioè fra il livello macro e quello micro dell'agire economico.

L' "Europa dei progetti" è avanzata grazie all'utilizzo di questi strumenti. Questo processo di sviluppo è destinato a influenzare il suo esito, l'Unione economica, anche per quanto concerne la sua qualificazione in termini di contenuto e organizzazione.

Va valutata, in questa prospettiva, la capacità dell' "Europa dei progetti" di sviluppare, per le sue stesse caratteristiche, una dinamica evolutiva. L'"Europa dei progetti" presenta come proprio punto di forza il fatto di costituire una soluzione che consente una *governance* europea di specifiche iniziative, in assenza di un *gouvernement*, nel senso pieno del termine, di quegli stessi ambiti.

Ciò è vero tanto a livello istituzionale che economico, macro e micro.

Queste diverse prospettive debbono essere sviluppate in sinergia per valutare compiutamente ciascuna di esse.

Nelle condizioni vigenti si stanno realizzando le condizioni per la formazione di grandi imprese "campioni europei", grandi imprese di interesse generale. Il fenomeno può essere compreso solo facendo riferimento alle trasformazioni in atto in Europa a livello istituzionale, politico-economico e strategico d'impresa.

Dall'analisi delineata nelle pagine precedenti emerge l'importanza del ruolo che può essere svolto da nuove forme di impresa portatrici di un disegno di lungo periodo. In ultima analisi, si tratta di una nuova tipologia d'impresa, in cui la capacità di orientamento dell'iniziativa pubblica svolge in ruolo importante, che si differenzia radicalmente dalla tradizionale impresa pubblica, collocandosi in un

contesto che tende a superare la distinzione pubblico - privato. È un nuovo ciclo di sviluppo ad essere così messo in discussione.

7. Impresa federale e impresa di interesse generale

Il New Deal statunitense partorì una nuova forma d'impresa, l'impresa federale. L' "Europa dei progetti" ha favorito la sperimentazione di prime esperienze di grandi imprese europee di interesse generale. Esistono punti di contatto tra queste due esperienze storiche e al tempo stesso differenze significative.

Questa problematica può essere approfondita sulla base di un'analisi politico-economica e di un approccio manageriale: entrambi i punti di vista sono rilevanti per valutare correttamente tale problematica. Questo aspetto di metodo è stato richiamato nelle pagine precedenti.

È opportuno prendere in considerazione le implicazioni a livello di sistema di questi strumenti, tutto salvo che neutrali; la nostra attenzione deve fare perno in primo luogo sulla grande impresa europea di interesse generale, che costituisce il fenomeno innovativo in fase di sviluppo.

L'interesse generale può essere servito con strumenti diversi. Nel tempo, si è assistito allo sviluppo e al declino di teorie che identificano nell'impresa privata o alternativamente nell'impresa pubblica lo strumento meglio corrispondente al perseguimento dell'interesse generale (Saraceno, 1959; Rossi, 1995). Più recentemente, sono stati messi in discussione i rapporti pubblico – privato; grazie alle acquisizioni culturali maturate in tale dibattito, è possibile oggi proporre il tema dell'impresa europea di interesse generale, ponendo in secondo piano la sua qualificazione pubblica o privata.

Il sentiero lungo il quale si è sviluppato questo percorso non è stato lineare.

Nel modello liberale, così come si è strutturato nell'esperienza inglese, l'interesse generale è garantito dall'impresa che, massimizzando il profitto, fa l'uso migliore delle risorse; ciò è vero per l'impresa come attore industriale, e risulta confermato per l'impresa come attore finanziario.

La ricerca del profitto fa operare l'impresa al servizio dell'interesse generale, spingendola a fare l'uso ottimale delle risorse, sia che agisca in prima persona come faber sia che trasferisca ad altra impresa le risorse stesse (Sciarelli, 1997).

In altri paesi il processo di industrializzazione si sviluppa con modalità diverse, che riducono la centralità dell'impresa. Si allude in primo luogo all'esperienza tedesca e a quella russa, maturate all'inizio del XX secolo. In entrambi i casi va sottolineato che il modello liberale non è posto in discussione per una sua inadeguatezza intrinseca; si prende atto che esso è insufficiente a garantire il decollo economico in presenza di situazioni ambientali di relativo sottosviluppo.

Queste osservazioni possono essere meglio precisate facendo riferimento in modo specifico ai meccanismi di finanziamento dello sviluppo messi a punto

rispettivamente nell'esperienza tedesca e in questa russa, all'inizio del secolo (Foreman-Peck, 1999).

Nel caso tedesco, il ritardo dell'industrializzazione del sistema economico nazionale rispetto a quello inglese ha costretto l'economia ad un più intenso sforzo di accumulazione. Per recuperare il divario, l'economia tedesca ha dovuto effettuare investimenti superiori alle capacità di autofinanziamento dell'industria. L'aspetto innovativo del modello tedesco è rappresentato dal nuovo circuito attivato per colmare questo deficit, costituito dalla banca universale: il sistema bancario si fa carico di assicurare alle imprese capitale di rischio e finanziamenti a breve medio e lungo termine, con un coinvolgimento diretto nel processo di accumulazione e nella gestione aziendale. Nasce così un rapporto innovativo fra banca e impresa; entrambi gli operatori sono accomunati dal fatto di costituire imprese private, nel senso liberale tradizionale del termine, se pure con vocazione funzionale differenziata.

L'esperienza russa è differente in quanto, già in epoca zarista, lo Stato assume un ruolo imprenditoriale in prima persona. Ciò cambia in primo luogo il ruolo dallo Stato in economia, più di quanto non modifichi il ruolo specifico dell'impresa (Hirschman, 1958).

A fronte di un grave ritardo nell'industrializzazione rispetto alle economie europee, nell'esperienza russa lo Stato assume un ruolo di collettore del risparmio che viene indirizzato verso il finanziamento dello sviluppo. Lo Stato zarista interviene direttamente nel processo di accumulazione, ma riconosce autonomia all'impresa privata nella sfera di attività che le è propria.

La Russia, alla fine dell'Ottocento, si è trovata ai margini dell'Occidente in diretta conseguenza della sua arretratezza e delle sue tradizioni politico-culturali che l'hanno sempre spinta a svolgere un ruolo di ponte fra Oriente e Occidente. Il modello di finanziamento dello sviluppo che si afferma in quegli anni in Russia è corrispondentemente ai margini dell'esperienza europea, ma ne fa ancora parte. Nell'ordine economico della Russia zarista l'impresa privata conserva le caratteristiche maturate nelle esperienze dei sistemi economici europei più avanzati, se pure in un contesto fortemente influenzato da un crescente grado di statalismo. Solo dopo la rivoluzione di ottobre il modello politico-economico diviene collettivista, con l'abolizione dei meccanismi di mercato e la loro sostituzione con strumenti coercitivi di programmazione economica.

Occorre attendere gli anni '30 perché l'ordine liberale venga posto in discussione dal suo interno.

Il New Deal segna un punto di rottura innovativo nel processo di sviluppo economico-politico e sociale dei paesi industrializzati (Marris, 1972).

Non casualmente, questa svolta matura negli Stati Uniti, che costituivano in quell'epoca il sistema economico più avanzato e la realizzazione più coerente di ordine liberale.

Con riferimento specifico all'impresa, il New Deal prende atto della crisi del ruolo svolto tradizionalmente dell'imprenditore – capitalista, che aveva caratterizzato il modello originario di impresa liberale.

L'autorità pubblica, per porre rimedio ai fallimenti del mercato, non si limita ad esercitare forme di controllo mantenendosi esterna alla vita dell'impresa, ma penetra all'interno di quest'ultima diventandone una componente⁷. Nasce l'impresa federale statunitense.

Con il New Deal si avvia il superamento del paradigma classico liberale, secondo cui l'impresa opera per l'interesse generale, quando ricerca la massimizzazione del profitto. L'allocazione ottimale delle risorse può essere perseguita nel modo più efficace facendo sentire nei processi decisionale delle imprese la voce dei poteri pubblici.

Il modello liberale non viene abbandonato, ma viene arricchito dal New Deal, che qualifica il ruolo dello Stato, in tutte le sue articolazioni, all'interno del modello liberale stesso.

Il New Deal dagli Stati Uniti si diffonde gradualmente in tutti i sistemi economici avanzati, assumendo di volta in volta caratteristiche specifiche coerentemente alle diverse esperienze nazionali.

È lecito affermare che il modello d'impresa e il rapporto Stato – mercato definitosi nel New Deal abbia conservato sostanziale validità fino alla fine del XX secolo.

Il successo dell' "Europa dei progetti" e le prospettive di fondazione dell'Unione economica rendono attuale le possibilità di una ulteriore tappa nell'evoluzione dell'impresa e nei rapporti Stato -mercato.

Ciò coincide con la problematica dell'impresa federale europea o, in prospettiva più ampia, dell'impresa europea di interesse generale.

L'approccio sopra definito porta a concepire l'impresa europea di interesse generale come un insieme di soluzioni, economico-giuridiche, convergenti e distinte. Si tratterà, di volta in volta, di mettere a punto la soluzione ottimale in funzione dell'iniziativa imprenditoriale da gestire.

Più che definire con precisione questo insieme di soluzioni, può essere di maggiore utilità orientare il pensiero per comprendere i tratti essenziali comuni destinati ad emergere nelle varie esperienze.

Alcuni punti hanno maggior rilievo e possono essere schematizzati nel modo seguente:

- 1) ciò che accomuna le diverse forme che sta assumendo l'impresa europea di interesse generale è in primo luogo il fatto di costituire una occasione per riportare al centro dei processi decisionale le prospettive a lungo termine. Ciò implica il superamento della enfaticizzazione del breve termine,

⁷I capisaldi su cui si basa il New Deal sono la ridefinizione dei ruoli fra Stato e mercato, con l'assunzione da parte delle pubbliche autorità di una responsabilità crescente nel garantire il buon funzionamento del mercato; l'affermazione di una governance rinnovata del sistema economico – sociale fra i principali attori pubblici e privati dei processi decisionali; l'affermazione di una governance rinnovata dell'impresa, con il riconoscimento assunto da nuovi stakeholder, fra cui si collocano le stesse autorità pubbliche, a fianco dei capitalisti (Shonfield, 1965).

che corrisponde agli interessi dello *stakeholder* costituito dagli azionisti (AA.VV., 1997);

- 2) per affermare il ruolo dell'impresa europea di interesse generale come portatrice di una visione di lungo termine, non è indispensabile la proprietà pubblica. Potranno essere organizzate imprese riconducibili a questo paradigma, caratterizzate da una partecipazione azionaria pubblica di maggioranza, di minoranza o del tutto assente. Le esperienze acquisite vanno in questa direzione. Questo aspetto diviene più chiaro se concepiamo l'impresa europea di interesse generale come corpo intermediario, nel quadro di un ordine costituzionale fondato sulla sussidiarietà⁸. La concezione dell'impresa di interesse generale come corpo intermedio consente di conciliare le capacità di partecipare ad un processo decisionale che coinvolge l'intera comunità entro cui si colloca l'impresa, con la libertà di dotarsi in modo flessibile di un azionariato pubblico/privato in funzione di specifiche esigenze emergenti (Kay, 1997). L'impresa europea di interesse generale è destinata a svilupparsi in una fase in cui i rapporti pubblico/privato subiranno una profonda modificazione, in modo articolato nelle diverse regioni che compongono la comunità mondiale: in particolare essa è chiamata a svolgere il ruolo di snodo nel rapporto dialettico che con alta probabilità si affermerà fra il modello europeo emergente, il modello statunitense e il processo di globalizzazione (Hutton, 2003);
- 3) l'impresa europea di interesse generale ha mosso i primi passi ponendo a frutto l'esperienza storica della grande impresa pubblica nazionale moderna e dell'impresa federale americana; il suo sviluppo non ripeterà necessariamente queste esperienze storiche, semplicemente trasferendole nel quadro europeo. Alcune singole esperienze potranno rifarsi a questi precedenti, altre se ne discosteranno sotto l'aspetto giuridico-economico e organizzativo. L'impresa europea di interesse generale potrà far propri, con le opportune modificazioni, gli aspetti positivi della grande impresa pubblica nazionale moderna e dell'impresa federale statunitense, in primo luogo la capacità di attivare capacità imprenditoriali per la realizzazione di progetti proiettati nel lungo termine, in secondo luogo la capacità di perseguire un prevalente interesse pubblico nel rispetto delle regole di mercato attuali (Cafferata, 1983). L'impresa europea di interesse generale è sorta, già nelle sue prime realizzazioni, per risolvere problemi che il mercato non è in grado di gestire con le sue proprie forze; essa può concretizzare questo suo ruolo nel rispetto delle leggi del mercato e della concorrenza tutelate dall'Europa e radicalizzate dal processo di globalizzazione;
- 4) la nascita dell'impresa europea di interesse generale è stata sostenuta da alleanze fra il segmento pubblico e quello privato dell'economia. In tal modo è risultato più facile raggiungere le dimensioni richieste da progetti di particolare rilievo. Nell'esperienza storica, l'impresa pubblica nazionale

⁸Si veda per una trattazione più ampia la nostra opera: Velo (2004).

è stata utilizzata per sviluppare settori con alte barriere all'entrata, fra cui in primo luogo la dimensione finanziaria dell'investimento richiesto. Nelle condizioni oggi vigenti, sono più rilevanti le barriere all'entrata costituite dalle conoscenze avanzate, piuttosto che dalle risorse materiali e finanziarie disponibili (Ruffolo, 1967);

- 5) l'impresa europea di interesse generale si presenta come una tessera di un mosaico più ampio, costituito dall' "Europa dei progetti" e, in prospettiva, dall'Unione economica europea: da questo contesto ha tratto forza, ad esso può contribuire in modo innovativo. L'Europa sta edificando una nuova statualità. Le imprese europee fanno parte di questo disegno, così come tutte le componenti della società; esse sono destinate ad essere investite dagli sviluppi che il modello europeo registrerà. Fra le imprese europee, l'impresa di interesse generale è destinata più di altre ad essere investita da questi sviluppi, in quanto essa stessa schierata sulla frontiera del modello europeo;
- 6) punto cruciale da cui dipende la convergenza delle specifiche esperienze verso il paradigma unificante dell'impresa europea di interesse generale, è costituito dal modello organizzativo. Porre questo problema significa ricercare le modalità per concretizzare il disegno stesso dell'impresa di interesse generale.

Bibliografia

- AA.VV. (1996), *Postmodern Management and Organization Theory*, Sage, London.
- Bonaccorsi A. (1996), *Cambiamento tecnologico e competizione nell'industria aeronautica civile*, Guerini, Milano.
- Cafferata R. (1983), *Pubblico e privato nel sistema delle imprese*, Angeli, Milano.
- Delors J. (2003), *Mémoires*, Plon, Paris.
- Drucker P. (1989), *Economia, politica e management: nuove tendenze nello sviluppo economico, imprenditoriale e sociale*, Etas, Milano.
- Drucker P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row, New York.
- Foreman-Peck J. (1999), *Storia dell'economia internazionale dal 1850 ad oggi*, ed.it. Il Mulino, Bologna.
- Galbraith J.K. (1979), *Annals of an Abiding Liberal*, Deutch, London.
- Hickie D. (1991), *Airbus Industrie: a Case Study in European High-Technology Cooperation*, in U. Hilpert (a cura di), *State Policies and Techno-Industrial Innovation*, Routledge, London.
- Hirschman A. (1958), *The Strategy of Economic Development*, Yale University Press, New Haven,
- Hutton W. (2003), *Europa Vs. USA*, ed. It. Fazi, Roma,
- Hyward K. (1995), *Industrial Enterprise and European Integration: from National to International Champions in Western Europe*, Oxford University Press, Oxford,
- Jacquemin A. (1989), *La nuova economia industriale – Meccanismi di mercato e comportamenti strategici*, ed. it. Il Mulino, Bologna,

Dario Velo

Dall'Europa dei progetti all'Unione Economia. Lo sviluppo della grande impresa europea di interesse generale à
Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA, n. 2, 2006

- Kay J. (1997), *Community Values and Market Economy*, Social Market Foundation, London,
- Koselleck R. (1986), *Futuro passato: per una semantica dei tempi storici*, Marietti, Genova,
- Marris R. (1972), *La teoria del capitalismo manageriale*, ed. it. Einaudi, Torino,
- Mc Guire S. (1997), *Airbus Industrie. Conflict and Cooperation in US-EC Trade Relations*, ST. Antony's College, Oxford.
- Mosconi F. (2005), *La politica industriale europea e la competitività italiana nei settori high tech*, in: AA.VV., *Tornare a crescere*, Arel, Roma.
- Pizzetti F. (1996), *Federalismo, regionalismo e riforme dello Stato*, Giappichelli, Torino.
- Rossi G. (1995), *Pubblico e privato nell'economia di fine secolo*, in AAVV, *Le trasformazioni del diritto amministrativo*, Giuffrè, Milano.
- Ruffolo G. (1967), *La grande impresa nella società moderna*, Einaudi, Torino.
- Saraceno P. (1959), *Iniziativa privata e azione pubblica*, Giuffrè, Milano.
- Sciarelli S. (1997), *Economia e gestione dell'impresa*, CEDAM, Padova.
- Shonfield A. (1965), *Modern Capitalism. The Changing Balance of Public and Private Power*, Oxford University Press, London.
- Usai G. (1976), *Le imprese e l'integrazione europea*, Giuffrè, Milano.
- Velo D. (2004), *La grande impresa federale europea*, Giuffrè, Milano.
- Wallace H., Wallace W. (2000), (edit by), *Policy Making in the European Union*, Oxford University Press, Oxford.

Dario Velo

Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese
Facoltà di Economia
Università degli Studi di Pavia
e-mail: dvelo @ eco.unipv.it