

Impresa

Quo Vadis?

Ing. Enrico Mascheroni

Locarno, settembre 1993

Introduzione

Due anni fa, sempre nell'ambito delle settimane economiche, descrissi uno dei possibili motivi alla base dell'attuale rivoluzione industriale, cercando di fornire un semplice "modello matematico" del perché in questi anni siamo confrontati con così tanti problemi a livello economico industriale.

La base del modello consiste nel raffigurare l'evoluzione dell'industria dai suoi albori, e mi riferisco ai tempi della rivoluzione francese, ad oggi con una rappresentazione per dimensione di spazi. Ossia definisco R0 (un punto, non-dimensione) l'attività artigianale, di cui il tessuto economico del 19° secolo era composto; R1 (una linea, mono-dimensione) l'industria "classica" basata su processi sequenziali (acquisti, produzione, vendita), con organizzazione di lavoro fatta a linee, gerarchie rigide e ben allineate con direttori, vice-direttori, capi divisione, operai, ecc.

Questo quadro ha contraddistinto il tessuto economico dall'ultima parte del 19° secolo fino a quasi la fine del 20°.

Dagli anni '80, le attività produttive si sono trovate a vivere in uno spazio a due dimensioni (R2) (un piano, un reticolo di attività). Ciò dovuto più che altro ad una evoluzione del prodotto che ha ridotto mano mano la sua componente materiale fino ad un 20% del proprio valore, ed anche meno, ed una crescente pressione esterna della clientela e della concorrenza che obbliga ad una maggiore flessibilità.

In questo periodo è anche intervenuto un fattore importantissimo che segnerà i prossimi anni, se non il prossimo secolo, che è l'avvento della gestione dell'informazione, la quale dà la possibilità, dapprima di scambiare informazioni in tutto il mondo, ma soprattutto di scambiare prodotti o/e metodi di lavorazione ovunque in tempi ridotti al di minuto o secondo.

Questo fa sì che, se una volta un prodotto concepito e realizzato in un'industria in Ticino cominciava a conquistare chilometro dopo chilometro di raggio e molte volte ci si accontentava di un mercato regionale o la massimo nazionale, ora il mercato è globale (inteso come globo). Quindi se prima, nel periodo R0, poteva, per esempio, sopravvivere un produttore di scarpe per comune ed in seguito (R1) erano pensabili alcuni produttori a livello nazionale, ora (R2) sono concepibili alcuni produttori a livello mondiale.

Questo perché l'originalità dell'idea, il metodo di produzione, la tecnologia divengono rapidamente obsoleti e noti a tutti. Ma soprattutto il riuscire a gestire una rete di servizio alla clientela non è affare di tutti.

Ed ecco quindi che molte società si fondono o creano delle joint venture ed in ogni caso cercano di occuparsi di più settori contemporaneamente per meglio sfruttare la presenza sul territorio ed accrescere la propria flessibilità. Non è difficile trovare esempi di società che vendono sigarette, cioccolato, scarpe ed automobili.

Tutto ciò comporta anche una riduzione del ciclo di vita dei prodotti e una forte concorrenza costringendo ad una riduzione dei piani industriali che tendono a sovrapporsi.

Ecco quindi apparire una terza dimensione (R3) che rappresenta i differenti obiettivi che una singola

componente del tessuto aziendale deve considerare nel medesimo tempo.

Organizzazione per obiettivi

Come cambia il mondo del lavoro

Da ciò si può facilmente desumere che la concezione classica del lavoro è mutata.

Non è più pensabile che una persona entri in un'unità produttiva e si occupi per anni dello stesso lavoro senza sostanziali mutamenti della propria funzione.

È oggi da considerare la possibilità che una persona si occupi di più attività contemporaneamente e magari anche completamente diverse tra loro e che, questa persona, dipenda da centri funzionali diversi (due ditte per intenderci).

Per raggiungere questo obiettivo, il collaboratore deve essere il più flessibile possibile e formato per apprendere il più velocemente possibile.

Ritengo che la concezione attuale d'impiegato dipendente sia da considerarsi superata, poiché attualmente un impiegato è assunto e remunerato per il tempo che egli mette a disposizione del datore di lavoro. Ossia, quest'ultimo, "affitta" un collaboratore per avere la sua disponibilità di tempo nella speranza che quando gli sia richiesto di svolgere un lavoro, il collaboratore lo esegua. Nei contratti di lavoro attuali non si pretende lo svolgimento un lavoro, lo si spera. Per contro si pretende che il dipendente sia presente 40-42 ore per settimana.

Mentre nei contratti per indipendenti è richiesto lo svolgimento di un determinato lavoro, svolto in un determinato modo concordato.

In futuro, a mio avviso, si andrà verso dei contratti di stile indipendente per tutte le categorie di lavoro; dove un lavoratore è remunerato, anche a lungo termine, per un incarico ben preciso che potrà essere svolto benissimo parallelamente ad altri.

Una persona potrà così organizzarsi la vita professionale in modo relativamente indipendentemente da vincoli di orari di lavoro. Potrà, per esempio essere impiegato in banca durante le ore di punta e gestore di un negozio nelle ore di apertura serali.

Questo porta anche a ridurre drasticamente la pratica, che oggi molte industrie utilizzano sempre più frequentemente, della disoccupazione parziale per mancanza di lavoro momentaneo o per cattiva sincronizzazione delle fasi produttive che porta anche a gravi problemi di ordine sociale.

Uno scenario del genere porterà ad una maggiore flessibilità nel mondo del lavoro, darà la possibilità di richiedere "forza lavoro" al bisogno e quindi, oltre ad alleggerire le strutture produttive, permette di dare maggiori possibilità di esperienze di lavoro, arricchendo la persona, ed un maggior incentivo ad investimenti, o presa di rischi imprenditoriali, poiché così facendo si aumenta la mobilità di lavoro e si diminuisce la preoccupazione di dover pianificare a medio-lungo termine la carriera di una persona in azienda prima di definirne l'assunzione.

Ciò comporta inevitabilmente anche un aumento dei salari pro ora e una drastica revisione in ambito di assicurazione sociale.

Ingegneria concorrente

Naturalmente l'aspetto sociale descritto è fortemente legato anche ad un mutamento nel modo di organizzare i flussi di lavoro all'interno delle unità produttive strutturandole per obiettivi tra loro interconnessi, considerando maggiormente le scadenze temporali, sviluppando quindi una maggiore organizzazione del lavoro in cui la cadenza del tempo, la sincronizzazione delle varie attività è determinante.

Già oggi il successo o l'insuccesso di molte aziende è determinato dalla ricezione del materiale (materia prima o semi-lavorati) al momento giusto, al riuscire a consegnare la merce quando lo vuole il cliente e nel luogo da lui prescelto, nonché ad organizzare la fase di produzione e di progettazioni in moduli i più piccoli ed riutilizzabili possibili in modo da poterli strutturare in diagrammi favorevoli la maggiore flessibilità e compattezza in termini di sviluppo.

Questo modo di concepire e strutturare i processi di creazione di valore aggiunto (processi produttivi) va sotto il nome di ingegneria concorrente.

Evoluzione del mercato

Vediamo ora come è evoluto il mercato e quali sono le sue tendenze.

Negli anni del dopoguerra imperava il verbo della **produttività**, il produrre, l'averne una grossa disponibilità di prodotto permetteva di gestire il mercato.

Negli anni '60-70 per vendere, si è dovuta aggiungere una componente di convincimento e di attrazione nei riguardi del cliente, furono gli anni del **marketing**.

Il cliente si è, nel frattempo, fatto via via più esigente ed ha posto l'accento sulla funzionalità ed affidabilità del prodotto; ecco l'era della **qualità** (anni '80).

Gli anni '90 sono caratterizzati da un cliente soddisfatto e decisamente meno dedito al consumismo e più attento anche a questioni di carattere ambientale. Oggi si è visto che è più conveniente cercare di coprire i bisogni del cliente che non attirare il cliente verso un prodotto.

Da qui l'era dell'attenzione ai **bisogni del cliente**, dell'impostare tutto il ciclo produttivo al fine di meglio soddisfare la volontà del cliente e cercare di stringere dei legami di partenariato col cliente stesso al fine di prolungare il più possibile l'azione di servizio post-vendita ed avere un flusso di entrate finanziarie minore ma costante.

Ma una certa stasi o crisi economica da una parte e una sempre più accentuata guerra dei prezzi porterà nei prossimi anni ad una strategia basata sul **finanziamento dell'acquisto**.

Ossia si unirà al prodotto una nuova componente che sarà il finanziamento, cioè il come comprare il prodotto, il dare i mezzi per acquistarlo.

Questa tendenza è già oggi in atto; pensiamo alle case automobilistiche che forniscono leasing senza interessi, anni di manutenzione gratis, centinaia di litri di benzina regalati.

La forma che a mio avviso prenderà piede, sarà costituita da delle vere e proprie aggiunte di denaro costituite da prestiti finanziati dalle imprese stesse.

Ciò sarà possibile grazie ad una globalizzazione dell'impresa che perderà definitivamente ogni connotato

nazionale e distribuirà i suoi reparti a livello planetario nei luoghi dove essi potranno godere delle migliori situazioni operative.

Esempio

Una ditta potrà avere il reparto di produzione negli ex-paesi dell'est, gli uffici amministrativi in oriente, la ricerca negli USA, la parte commerciale in estremo oriente, i trasporti curati in Olanda e la parte finanziaria gestita in Svizzera.

Questa ditta potrà così produrre nei paesi dell'est, dove i costi di produzione sono, per ipotesi, del 30% in meno rispetto all'Europa, ed utilizzare la metà di questo risparmio (15%) per finanziare il capitale necessario al cliente per acquistare il prodotto in Europa. In più essa potrà sfruttare tutti i benefici in termini di costo ed esperienza di lavoro delle varie nazioni ove è presente con unità di lavoro.

Conclusioni

Quanto detto, seppur in modo succinto e non completo, ritengo possa bastare per dare una prima visione dell'importanza dei cambiamenti in atto a livello industriale (inteso come processi di creazione di valore aggiunto) e delle implicazioni che ciò potrà avere anche in termini sociali.

La tendenza alla globalizzazione ha grosse influenze anche a livello istituzionale, pensiamo allo svincolamento dell'economia dai confini di Stato, alla difficoltà che potrà avere lo Stato stesso a controllare i rapporti tra prodotto nazionale (ricchezza) e popolazione a dare quindi un valore a se stesso. Ecco perchè anche lo Stato deve seguire con e nelle sue componenti un'evoluzione tesa a garantire la salvaguardia dei diritti costituzionali da cui trae origini.

Deve per esempio poter mutare i suoi strumenti di finanziamento che dovranno essere indipendenti dalla globale attività svolta sul territorio, ma essere più focalizzati sulla singola attività che ha generato utile in una delle qualsiasi fasi di costituzione di un prodotto, sia esso materiale o immateriale.

In ogni caso è da considerarsi in via di rapida estinzione qualsiasi attività che non riesca ad interagire, in modo flessibile, con l'ambiente circostante.

Se si è pronti e disposti ad accettare ciò, si potrà affermare di essere in grado di vivere nella società produttiva di domani.