

Vantaggi e svantaggi

della

Globalizzazione

Ing. Enrico Mascheroni

Locarno, Settembre 1996

Introduzione

In anni passati, sempre nell'ambito delle settimane economiche, cercai di fornire un semplice "modello matematico" per tentare di spiegare il perché in questi anni siamo confrontati con così tanti problemi a livello economico ed industriale.

Vorrei quindi continuare sul filone delle due presentazioni già tenute ("È pronta la nostra società alla seconda rivoluzione industriale?" e "Impresa quo vadis?") e con la presente concentrandomi maggiormente sui pro e contro di questo fenomeno oramai noto, quale quello della globalizzazione.

Globalizzazione che sta inducendo un grosso cambiamento strutturale nell'economia mondiale e che tocca tutti i settori di attività.

Per globalizzazione s'intende l'operare su un mercato planetario senza distinzioni o barriere,

un mercato completamente aperto, ma limitato appunto, dal globo stesso.

Mercato dove la catena logistica di un prodotto può toccare con le sue maglie, praticamente tutti i paesi "scegliendo" quelli dove la realizzazione di una particolare fase di creazione di valore aggiunto è la più conveniente.

Questo è stato reso possibile da un'accresciuta disponibilità di comunicazione e da una dematerializzazione del prodotto; fattori che hanno permesso l'evoluzione della struttura imprenditoriale da una dimensione R0 (un punto, non-dimensione: l'attività artigianale) passando da una R1 (una linea, mono-dimensione: l'industria "classica" basata su processi sequenziali quali acquisti, produzione, vendita) ed R2 (un piano, un reticolo di attività: rete di sub-fornitura) per giungere ad una R3 (volume che rappresenta l'industria che deve considerare nel medesimo tempo differenti obiettivi e sapersi muovere nello spazio risorse-tempo).

Un quadro generale

In un mercato globale devo quindi poter proporre il mio prodotto, possibilmente in contemporanea, in tutte le parti del mondo a condizioni di prezzo e servizio accessibili ed essendo quindi in competizione con tutti coloro che realizzano una prestazione simile.

D'ora in poi utilizzerò il termine prestazione per indicare prodotto o servizio.

Perciò devo affrontare problemi quali la distribuzione, il marketing, la produzione a basso costo/tempo per unità prodotta, la garanzia di servizio post-vendita, una progettazione consistente, ecc. ossia riassumendo ciò, poter garantire una logistica ottimale.

Considerando che il mercato è limitato ai 5-6 Mia di persone, ma pur sempre limitato.

Come cercare di affrontare il mercato globale

Alcune domande possono sorgere spontanee quali ad esempio: Se per affrontare un grande mercato ci vuole una grande società; Una piccola società può sopravvivere ed affermarsi oppure Se devo traslocare da qualche parte per essere più competitivo.

A tutte queste domande ci sono delle risposte e per fortuna esse sono incoraggianti, a patto che si modifichi il modo di concepire l'azienda.

Il primo lavoro da compiere è quello di comprendere quali sono i punti di forza e di debolezza della struttura in esame ed abbandonare gli ultimi per rafforzare ed esaltare i primi.

Il ruolo delle grandi società

In un mercato globale è sempre meno possibile avere una società olistica, ossia un'azienda che fa tutto, dalla concezione al servizio post-vendita, poiché si verrebbe a creare una società tanto mastodontica che perderebbe ogni caratteristica di flessibilità e reattività, doti che sono oggi indispensabili.

Questo perché, soprattutto con la struttura ritenuta classica in questi ultimi decenni delle grandi società, i livelli decisionali necessari per gestire un complesso planetario diverrebbero troppi e i tempi e i contenuti della comunicazione tra i differenti livelli avrebbero un effetto paralizzante sull'attività.

Quindi anche una grande società si dovrà specializzare su quello che meglio sa fare o può fare. Attualmente strutture di queste dimensioni hanno una presenza capillare sul pianeta, una diversificazione di mentalità al loro interno ed una rete di distribuzione già installata.

Una specializzazione possibile può dunque essere la distribuzione di prestazioni e la comprensione dei bisogni del consumatore finale, ossia modificare la loro "missione" in società di distribuzione e di marketing.

Il ruolo delle PMI

Per una piccola media impresa è impensabile di costruire una rete di distribuzione a livello mondiale poiché i costi di apertura e mantenimento di nuovi punti di rappresentanza nonché di distribuzione ed assistenza in genere, divengono proibitivi rispetto ai possibili volumi di produzione. Soprattutto per quanto affermato nel paragrafo precedente non è perciò pensabile ad un innalzamento del ruolo delle PMI a grande impresa.

Una PMI si caratterizza principalmente per un prodotto, meglio prestazione, che fornisce.

Ed è su questa parte della catena logistica che le PMI devono concentrarsi, sviluppando e producendo uno o al massimo tre prestazioni in modo avanzato e dettagliato da potersi proporre a livello internazionale.

Ciò significa che i livelli qualitativi e tecnologici della PMI devono aumentare considerevolmente focalizzandosi su particolari estremamente ben definiti, mantenendosi particolarmente attenti a due fattori; uno il seguire le tendenze di mercato e valutare le necessarie diversificazioni da apportare alla prestazione base; l'altro è di comprendere di sviluppare più una tecnologia che non una prestazione, poiché questo consente di essere maggiormente flessibili e dinamici ai cambiamenti richiesti dal mercato.

Il cambiamento

Quanto detto, comporta un sensibile cambiamento di struttura sia della grande azienda sia della PMI.

Per la PMI s'impongono diversi mutamenti soprattutto "mentali".

Si ha a che fare con un mercato decisamente più grosso, come volumi di prestazione potenzialmente richiesti molto elevati rispetto al passato. Premesso che non ci si può limitare a piccole quantità, pena il sorpasso della concorrenza ed una impossibilità di essere competitivi; si deve condizionare l'azienda a standard produttivi dove si ottimizzano i rapporti tra risorse impiegate e tempo, ossia sviluppare l'insieme delle prestazioni con il minor utilizzo di risorse e di tempo. Ciò è possibile con un aumento degli standard tecnologici ed organizzativi (assolutamente ciò non corrisponde a salari bassi o forza lavoro poco qualificata, anzi il contrario)

Una grossa specializzazione e i grossi volumi di prestazioni richiesti richiedono e giustificano delle attività di R&D interne alla PMI finora non possibili. Questa attività d'ingegnerizzazione è quindi da inserire per poter mantenere e migliorare il livello competitività, come detto il grosso volume di prestazione giustifica e rende possibile ciò. Pensiamo al risparmio di 1 Frs sulla realizzazione di un pezzo di 50 Frs di valore con un mercato che mi richiede appena 200'000 pezzi ho pienamente giustificato il salario del mio ingegnere, non possibile con un mercato da 2'000 pezzi.

Viene richiesto anche un grosso sforzo nella qualità poiché è da escludersi, o per lo meno da ridursi al limite, la possibilità d'interventi di manutenzione o ricondizionamenti di prestazioni fornite, l'accuratezza nello svolgimento delle attività deve essere ottimizzato.

Una grossa specializzazione richiede inoltre una ampia capacità di collaborazione tra PMI. Questo è senz'altro il passo più difficile da compiere.

Questo si rende necessario per la composizione di una prestazione consistente e valida comportando la necessità di aprirsi a terzi sia in fase di concezione della prestazione che in fase produttiva, formando quindi gruppi di studio misti (per consentire soprattutto un efficace interfacciamento delle componenti) e rivalorizzando il rapporto con i fornitori. Rapporto con i fornitori che fino ad oggi è vissuto essenzialmente male, come rapporto conflittuale più che di collaborazione; normalmente si vede il fornitore come la gallina da spennare, strizzare per farli fare l'uovo e poi strozzare, atteggiamento che può essere più vincente a breve che a lungo termine. E non sempre il detto meglio un'uovo oggi che una gallina domani, vale !

Un'altro grosso sforzo richiesto al management è la scomparsa dell'ambizione di poter vedere un giorno il proprio logo presente in ogni parte del mondo. Sempre più la propria prestazione sarà integrata in altre e quindi ben pochi al mondo sapranno che in quella prestazione c'è presente la società X.

La pubblicità e il mercato sarà sempre più da ricercarsi in consumatori intermedi, quindi altre società che non verso un consumatore finale. Come diviene importantissimo poter possedere e sviluppare una

tecnologia, come detto, che possa servire a prestazioni finali fortemente differenti per potersi garantire una notevole diversificazione nei propri clienti onde difendersi dal pericolo dall'effetto della vendita ad un solo cliente o settore merceologico.

Da qui la forte opportunità di convivenza tra grandi società e PMI. Dove appunto le PMI sono depositarie delle prestazioni mentre le grandi società della distribuzione, del marketing e dei servizi in genere. In queste strutture la complementarità ed il buon funzionamento delle interfacce sono elementi tanto fondamentali quanto il funzionamento della singola componente.

Ulteriori considerazioni

Una domanda posta in apertura è rimasta ancora inevasa ed è quella relativa alla localizzazione della società. Uno dei vantaggi della globalizzazione è anche quello di poter collocare la propria attività dove si vuole, essere quindi indipendente dalla posizione geografica, sfruttando anche i grossi servizi che le telecomunicazioni oggi e soprattutto domani possono offrire.

Un'altra considerazione è legata al fatto che il mercato così strutturato è intrinsecamente limitato. Questo comporta che le società devono essere impostate sulla ricerca dell'utile e non sull'aumento della Cifra d'Affari.

In passato molte società non si curavano di quale utile producesse l'insieme delle attività svolte, l'importante era accrescere ogni anno la cifra di affari di un 15-20% poiché quell'aumento consentiva di fare da banca, di finanziare, la società stessa comprendone i costi e generando la liquidità necessaria.

Questo modello va bene se riesco ad aumentare in modo continuo ed illimitato il mio mercato. Qualora i non riesco ad ottenere ciò per un paio d'anni consecutivi, la mia struttura va in crisi. Ora, se il mercato è intrinsecamente limitato e i temi di presenza nonché copertura devono essere rapidi, ossia devo in poco tempo mettere a disposizione la mia prestazione a tutto il mondo, non ho il tempo e la possibilità di creare una struttura a medio-lungo termine.

Per contro si dovrà maggiormente analizzare le varie attività per verificare le loro performances onde stabilire quale utile producono e come possono essere migliorate, eventualmente demandandole a terzi, arrivando quindi a conseguire un utile aziendale maggiore con cifra d'affari costante.

Conclusioni

La globalizzazione non comporta solo problemi, ma offre anche non poche opportunità. È chiaro il fatto che s'impone un cambiamento a volte radicale nella conduzione ed impostazione delle imprese e società e non affatto vengono penalizzate le regioni a lunga tradizione industriale a favore dei paesi emergenti. Sta solo a chi ha delle posizioni acquisite avere lo spirito di cambiare rimettendo in discussione ciò che si è fatto, di non crogiolarsi sul "si è sempre fatto così" oppure "io è ben 20-30 anni che faccio ciò" e soprattutto ascoltare ed analizzare gli stimoli esterni.

Se si è pronti e disposti ad accettare ciò, si potrà affermare di essere in grado di poter affrontare le sfide dell'economia futura.