

I pericoli del grande Lego

Outsourcing e offshoring stanno ridisegnando strutture e strategie di interi settori industriali. Ma quali sono i limiti e le insidie del "grande Lego"?

Dalle multinazionali alle Pmi, tutte le imprese sono confrontate con i temi del "make or buy" e del dove ubicare spazialmente le attività della propria catena del valore. Il grande Lego, ovvero la frammentazione e ricostruzione oltrefrontiera di parti del sistema operativo d'impresa, possono essere foriere di grandi opportunità ma anche di gravi danni. In questa sede desideriamo soffermarci in particolare su questi ultimi aspetti, per allertare i "conducenti in manovra" di alcune possibili minacce intrinseche a un processo di offshoring mal concepito e mal gestito.

Competenze non standardizzate. Taluni saperi industriali non sono codificabili e tantomeno trasmissibili digitalmente via internet oltreoceano. Il know-how di certe industrie (anche quello meno strategico per intendersi) non è standardizzato ed è fortemente dipendente dalla maestria e dal patrimonio d'esperienza di pochi validi collaboratori. Queste sottili competenze e conoscenze informali non sono facilmente esportabili ma sono tuttavia cruciali per trasformare le idee in progetti; i progetti in prototipi; i prototipi in processi e i processi in prodotti che soddisfino pienamente il cliente.

Competenze di sistema. L'outsourcing e l'offshoring di talune produzioni sono subordinate alla presenza di attori cruciali e di forti competenze a livello territoriale, spesso non facilmente reperibili o riproducibili in altri ambienti. Per competenze di sistema si intendono quella serie di interconnessioni, conoscenze e combinazioni operative tra operatori altamente specializzati di un distretto che sono tese a produrre un valore aggiunto maggiore e distintivo rispetto alle competenze della singola impresa. L'aggregazione delle imprese in cluster omogenei e lo sviluppo delle competenze del sistema sono tra le armi più potenti di cui possa disporre

oggi la politica industriale e il promovimento economico per perseguire gli obiettivi di sostenimento della competitività territoriale e per combattere l'offshoring indiscriminato delle produzioni.

Prossimità al mercato. Molti business richiedono una stretta prossimità e una pronta risposta al mercato. Nel campo dei beni industriali, la prossimità potrebbe derivare dalla necessità di cooperare "gomito-a-gomito" con il cliente nello sviluppo delle nuove soluzioni o per garantirgli consegne rapide, specie in modalità just-in-time. Nel campo dei beni di consumo potrebbe invece concernere la realizzazione del servizio di riassortimento rapido dei beni stagionali o le performance di gusto o di stile del prodotto derivanti dalle differenze interculturali.

Costi effettivi del lavoro. Le differenze salariali a livello globale sono enormi. A partire dai 20 centesimi di dollaro all'ora di un'operaia indonesiana. Ciò che più conta però non è il livello salariale ma il costo della manodopera per unità di prodotto. Quest'ultimo costo tiene difatti conto della diversa produttività, professionalità e organizzazione del lavoro e del maggior prezzo a cui si possono vendere i beni di qualità superiore. Anche l'efficacia di utilizzo dei mezzi tecnici incide economicamente. Sottoutilizzi, interruzioni di attività, prodotti difettosi possono abbattere pesantemente la produttività di una fabbrica anche se attrezzata con macchinari nuovi. Si consideri inoltre che il valore aggiunto di un lavoratore qualificato può essere 20 o 30 volte superiore a quello di un lavoratore non qualificato. Pertanto non bisogna lasciarsi ingannare dal "canto delle sirene" delle differenze salariali e ponderare invece correttamente i reali costi effettivi della manodopera cosiddetta "a buon mercato".

Costi effettivi di funzionamento. Nei



Dalmazio Zolesi
Direttore Helvia Partners, Lugano
www.helvia.ch

paesi emergenti, non solo i salari "appaiono" più bassi ma anche gli affitti, le tariffe energetiche, le imposte e persino gli standard ambientali per fare industria. Purtroppo (o per fortuna) il paese del Bengodi non esiste! Le reti elettriche, del gas, delle telecomunicazioni potrebbero essere insufficienti; le infrastrutture di trasporto disagiate; i servizi di sicurezza pubblica inefficienti e inaffidabili. L'impresa stessa potrebbe trovarsi nella condizione di mettere mano al portafoglio per costruire una nuova strada o una rete fognaria o per acquistare una batteria di generatori atti a prevenire i rischi di un possibile black-out.

Rischi politici e finanziari. Il rischio politico varia geograficamente e temporalmente ed è riferibile a un ampio spettro di possibili calamità che possono spaziare dal conflitto etnico a quello religioso; dalla violenza all'instabilità politica; dalla dittatura all'illegalità.

Il manifestarsi di questi rischi nuoce gravemente all'impresa e nei casi più drammatici può condurla bruscamente all'interruzione d'esercizio e alla confisca dei suoi beni. Diversi paesi emergenti presentano tassi di interesse finanziari e d'inflazione a due cifre, valute instabili o non convertibili e pesanti restrizioni in capo al futuro rimpatrio dei profitti e degli investimenti effettuati.

Per quanto non esaustiva, tale sintesi intende stimolare una riflessione più accorta e obiettiva dei costi e benefici inerenti ad un possibile processo di delocalizzazione industriale. Per evitare disavventure imprenditoriali ma soprattutto per evitare inutili traumi sociali alle nostre latitudini.