

L'impresa e la rete

■ **L'organizzazione in rete** L'organizzazione in rete si basa su una parcellizzazione del processo produttivo in imprese satelliti, guidate da un'impresa principale.

Negli ultimi anni, le imprese hanno sviluppato la tendenza a concentrare la propria attività nel *core business*, cioè nella creazione di quel particolare bene da cui ottengono i migliori risultati. In conseguenza di ciò, sono state ridimensionate le organizzazioni produttive su larga scala di prodotti standardizzati, che sono state sostituite da accordi con altre imprese dello stesso settore, a cui affidare determinate attività del ciclo produttivo. Si crea in questo modo un'organizzazione di rete, fondata sulla collaborazione con altre imprese.

La forma organizzativa a rete è costituita da due dimensioni:

- l'impresa principale che ha un ruolo guida, stabilisce il tipo di produzione ed è il nucleo centrale della rete;
- l'impresa o, più spesso, le imprese satelliti che realizzano parti del processo produttivo, sulla base di precisi contratti.

Esistono alcune condizioni necessarie per adottare una forma organizzativa a rete:

- la centralità economica dell'impresa principale;
- la fiducia e il controllo reciproco delle imprese componenti;
- la funzione di ricerca e sviluppo, affidata all'impresa principale, di cui beneficiano le imprese satelliti;
- l'individuazione di livelli di professionalità da parte dell'impresa principale, da offrire a tutti gli elementi della rete.

■ **L'outsourcing** L'organizzazione in rete assume sempre più la forma dell'*outsourcing* (esternalizzazione), cioè il trasferimento di alcune fasi produttive all'esterno dell'impresa.

Con l'*outsourcing* il processo produttivo è condiviso con altre imprese specializzate, a cui vengono affidate alcune fasi della produzione che, in origine, venivano svolte all'interno dell'impresa stessa.

Per esempio, l'impresa Alfa di Modena che produce abbigliamento, dopo alcuni anni, reputa più conveniente trasferire il lavoro di rifinitura e di imballo all'impresa Gamma di Ferrara.

L'*outsourcing* non riguarda più solo un Paese, ma rappresenta uno dei numerosi aspetti della mondializzazione: l'*outsourcing* è diventato globale. Negli Stati Uniti l'*outsourcing* ha assunto proporzioni ormai macroscopiche; si pensi che, nel 2013, quasi il 50% delle imprese americane si basavano su aziende estere (soprattutto asiatiche), per gestire alcuni processi informatici. Il nostro Paese è ancora lontano da questi livelli, ma l'imprenditoria italiana sta diventando sempre meno sospettosa verso l'*outsourcing*, e inizia a valorizzarne gli indubbi vantaggi in termini di produttività.



L'outsourcing diventa globale

Le previsioni indicano che un terzo delle grandi aziende europee ricorrerà ai servizi offshore entro la fine dell'anno

Entro il 2015 gli Stati Uniti perderanno più di tre milioni di posti di lavoro a vantaggio di Paesi emergenti, come la Cina, l'India e l'Est europeo. Una previsione che in America suona come una profezia nefasta, ma alla quale Governo e imprenditori stanno cominciando ad adeguarsi. Forrester Research, l'analista statunitense che proprio su previsioni come queste ha costruito la propria fortuna, ha riassunto così un trend che sta ormai diventando un fenomeno globale: l'outsourcing offshore, ovvero l'antidote delle imprese a cercare al di fuori dei confini nazionali le risorse informatiche e intellettuali per gestire i propri processi informatici.

Il fenomeno. Negli Stati Uniti questa forma di affidamento tecnologico a distanza ha assunto ormai proporzioni macroscopiche. Quasi il 50% delle grandi imprese d'Oltreoceano si basano ormai su fornitori esteri per gestire alcuni processi informatici. Molte società di telecomunicazioni, aziende manifatturiere e della grande distribuzione, perfino quelle che in Europa la situazione è diversa. Su un totale di quasi 30 miliardi di euro spesi dalle aziende europee in outsourcing offshore, gran parte (circa il 70%) riguardano aziende britanniche, che per ragioni di lingua e di vicinanza culturale vedono nell'India un partner affidabile per questo genere di collaborazioni. Il resto

sufficienza. Ecco perché non vedono ancora di buon occhio questa forma di collaborazione. Sono convinto comunque che questa situazione sia destinata a cambiare». Un parere confortato da alcune stime internazionali, secondo le quali il 30% delle grandi aziende europee ricorrerà ai servizi offshore entro la fine del 2005.

Il trend. L'outsourcing, quindi, cresce. Cambia, si dilata, modifica i propri confini e al tempo stesso smarrisce molte delle sue connotazioni tradizionali. Un processo al quale Forrester ha dato un nome: Global delivery model. Si tratta di questo: negli ultimi anni le grandi imprese hanno creato con i fornitori di servizi stranieri contatti unila-

biogeno in diversi luoghi e presso diversi fornitori, magari facendosi aiutare da grandi società di servizi internazionali come Cap Gemini e Accenture. A questo si aggiunge l'arrivo di nuovi protagonisti nell'arena dell'outsourcing internazionale, come la Russia e altri Paesi dell'ex blocco sovietico. Il risultato è un mercato che diventa meno diretto (il che è probabilmente un bene), ma anche meno facile da controllare (il che è certamente un male). Domani potrà infatti capitare che un'azienda si rivolga a un consulente per trovare l'outsourcing di cui ha bisogno. Il consulente cercherà quindi sul mercato internazionale l'outsourcer più adatto, magari facendosi aiutare da un in-

termediario specializzato. Un approccio fortemente indiretto, simile a quello che si è consolidato negli anni nel mercato dell'hardware e del software.

La scelta. Ma a cosa è dovuta tutta questa passione per l'outsourcing internazionale? Secondo George Colony, numero uno di Forrester Research, la caccia ai partner stranieri ha molto a che fare con un trend globale che lui chiama innovation network. «Gli imprenditori che insistono nel fare tutto in casa, non importa quanto siano in gamma, non hanno futuro — spiega Colony —. Prendete Steve Jobs: è un innovatore eccezionale, ma nonostante questo è riuscito a ritagliarsi una fetta molto piccola del

mercato dei personal computer. Altri, come Michael Dell, hanno saputo concentrarsi su una componente specifica di questo network economico, ovvero l'integrazione, e hanno sfondato».

L'idea di Forrester è questa. Nell'economia di oggi (e ancora di più nei prossimi anni) le aziende devono decidere se essere innovatori, trasformatori, finanziatori o broker. Quattro lavori diversi, che non devono necessariamente essere svolti sempre dagli stessi soggetti. Qualche esempio? Colony cita la Procter & Gamble, che ogni tanto compra prodotti innovativi dai propri concorrenti e li porta al successo tramite il proprio canale commerciale. E anche la Microsoft, che ha saputo rinunciare ad alcune im-

L'outsourcing rappresenta uno dei tanti aspetti della globalizzazione. Mentre negli Stati Uniti è un fenomeno ormai diffusissimo, in Italia e nell'Unione europea esistono ancora forti resistenze nei confronti dell'outsourcing, come risulta dall'articolo riprodotto (Paolo Conti, *Il Sole-24 Ore*, 14 luglio 2005).

1 Entro il 2015 gli Stati Uniti perderanno più di tre milioni di posti di lavoro a vantaggio di Paesi emergenti, come la Cina, l'India e l'Est europeo. Una previsione che in America suona come una profezia nefasta, ma alla quale Governo e

imprenditori stanno cominciando ad adeguarsi.

[...] Un trend che sta ormai diventando un fenomeno globale: l'outsourcing offshore, ovvero l'attitudine delle imprese a cercare fuori dai confini nazionali le risorse informatiche e intellettuali per gestire i propri processi informatici.

Negli Stati Uniti questa forma di affidamento tecnologico a distanza ha assunto ormai proporzioni macroscopiche. Quasi il 50% delle grandi imprese d'Oltreoceano si basa ormai su fornitori esteri per gestire alcuni processi informatici. [...] In Europa la situazione è diversa.

2 La Francia, per esempio, conta per un misero 9% sul totale. Per non parlare dell'Italia, dove questa forma di outsourcing è vista ancora con molto sospetto. Il motivo? [...] Gli imprenditori italiani, come anche quelli di altri Paesi europei, sono culturalmente portati all'autosufficienza. Ecco perché non vedono ancora di buon occhio questa forma di collaborazione. [...] Questa situazione è destinata a cambiare. [...] Secondo alcune stime internazionali, il 30% delle grandi aziende europee ricorrerà ai servizi offshore entro la fine del 2005.

■ Il distretto industriale La forma organizzativa a rete ha portato anche alla nascita del distretto industriale. Si tratta di un raggruppamento di piccole imprese, che operano nello stesso settore merceologico e sono collocate nella stessa area geografica, che hanno sviluppato in comune un prodotto, sotto la guida di un'impresa principale. Le imprese satelliti si specializzano ognuna in una determinata attività, mentre l'impresa principale si concentra sugli aspetti strategici o di innovazione.

Già nel 1991 è stata approvata una normativa sui distretti industriali. Attualmente sono allo studio numerose proposte di modifica, che si propongono:

- di snellire drasticamente gli adempimenti burocratici delle imprese che operano nei distretti, delegandoli a un solo organismo («l'organo di distretto»);
- di rafforzare la ricerca applicata nei distretti collegandola al mondo universitario;

- di incentivare i rapporti fra i distretti e l'Unione europea;
- di migliorare la collaborazione dei distretti sia con gli enti locali che col Governo.

I distretti industriali sono un fenomeno in crescita, soprattutto nel Nord-est; basta pensare al distretto industriale tessile di Prato, a quello delle piastrelle di Sassuolo (Modena), a quello delle rubinetterie di Novara, a quello degli occhiali di Belluno.

ESPANSIONE

L'impresa e la rete
