

Nuovo modello di impresa

Draft by Oscar Pallme

Premessa	1
Sistema Italia	1
I distretti e la filiera organizzativa	3
Delocalizzazione	4
Competenze & mansioni	4
Evoluzione del modello di impresa.....	5
Imprese del terziario avanzato	6
Appendice	7
Bibliografia	7
Profilo autore	8

Premessa

L'evoluzione rapida e continua nel tempo dello scenario economico e tecnologico in cui le imprese si trovano a competere impone loro una costante attenzione alle esigenze dei Business Partner (Fornitori, Canali di vendita, Dipendenti, ecc.) per adottare il modello di sviluppo (strategie, prodotti, tecnologie, organizzazione) più idoneo per perseguire il successo.

Per poter delineare nuovi modelli di impresa per il settore terziario avanzato (servizi alle imprese) è necessario partire sia definendo "Terziario Avanzato" sia analizzando lo scenario in cui operano i Clienti potenziali (industria, commercio, PAC/PAL, ecc.).

Nella definizione "Terziario Avanzato" sono comprese, secondo FITA-Confindustria (www.fita.it), una serie di attività professionali ad alto contenuto di conoscenza:

- servizi di consulenza: direzionale, organizzativa, contabile, creditizia e fiscale, immobiliare, legale, assicurativa e del lavoro;
- servizi di marketing, comunicazione e pubblicità, relazioni pubbliche,
- servizi di assistenza tecnica e giuridica,
- information & communication technology, engineering,
- research & development,
- formazione,
- qualità e la certificazione, normazione tecnica,

e servizi di carattere operativo:

- facility & property management,
- organizzazione di convegni, fiere e mostre.

Si tratta di una serie di attività che hanno un elemento comune: sono, infatti, caratterizzate da un processo di coproduzione interattiva tra offerta e domanda necessario per stimolare e migliorare complessivamente la competitività delle imprese-clienti.

Per quanto riguarda lo **scenario economico**, recenti analisi evidenziano un processo di globalizzazione che rallenta e si trasforma, posizionandosi su livelli qualitativi e quantitativi inferiori rispetto a qualche anno fa. In particolare, si nota:

- a livello mondiale, la crescita cinese altera i tradizionali equilibri economici. Quindi costituisce un importante fattore di novità e disequilibrio con il quale devono confrontarsi sia la PA sia le imprese,
- che è proseguito e si è rafforzato il trend (già rilevato dopo l'11 Settembre 2001) di un allontanamento dal modello di "libero mercato", inteso come regolatore unico dell'attività economica mondiale, e di un ritorno della prevalenza degli stati o dei pubblici poteri, talora in forme nuove.
- un giudizio positivo sull'Unione Europea, anche se si registra qualche elemento di incertezza soprattutto sul lato politico normativo.
- la debolezza dell'Italia, che ha una marcia in meno anche rispetto all'Europa.

Sistema Italia

Confrontando la struttura dell'industria italiana con quella media dei primi 5 paesi industrializzati europei, notiamo che tra questi paesi l'Italia è quello più sbilanciato in quanto ha dei settori che sono molto sopra la media ed altri molto sotto. L'Italia è forte (sbilanciata al di sopra della media) nei settori tradizionali ad

alta intensità di manodopera poco specializzata (tessile, abbigliamento, mobili, macchinari vari, ecc.), mentre è debole nei settori di avanguardia, ad alta tecnologia e/o che richiedono manodopera specializzata (mezzi di trasporto, macchine elettriche, strumenti di precisione, chimica, ecc.).

In molti settori questo sbilanciamento è aumentato dal 1995 al 2000, cioè negli anni in cui è esplosa la crisi. Questa specializzazione produttiva e di commercio internazionale non è certo quella tipica di un paese industrializzato, che ha punti di forza nei settori ad alta intensità di lavoro qualificato e/o high-tech. Pertanto, la prima causa della crisi è che l'industria italiana ha continuato a posizionarsi in settori che subiscono la forte concorrenza dei paesi emergenti con manodopera a basso costo.

Se analizziamo i fattori produttivi, emergono 5 debolezze che costituiscono dei vincoli gravi per la ripresa dell'Italia:

- elettricità ed energia, sia come prezzo sia come qualità di erogazione;
- trasporti che sono più cari, più lenti e meno affidabili;
- spesa per la pubblica istruzione in linea con la media europea, ma ...
 - ... bassa percentuale di titoli di studio nei settori più avanzati che hanno un peso enorme in questi tempi dominati dall'informatica;
 - ... bassa percentuale di ricercatori scientifici rispetto alla forza lavoro totale
 - ... risorse "creative" (Scienziati, professionisti, marketing professional, ecc.) < 15% del totale forza lavoro mentre sono almeno il 30% in Scandinavia o in USA
- ricerca scientifica, un settore totalmente da reinventare;
- tempi necessari per prendere decisioni, troppo lunghi sia ai livelli più alti del governo sia a quelli delle amministrazioni locali.

La classe dirigente (politici, imprenditori, ecc.) dovrebbe prendere atto di questo scenario, senza usare paraocchi o filtri, per poi decidere quale sviluppo dovrà avere l'Italia economica (regole, settori produttivi, ecc.) e che ruolo dovrà avere nel mondo tra 15 anni. Altri paesi (Francia, Germania, ecc.) stanno già decidendo e pianificando il loro sviluppo economico futuro in ambito mondiale. L'Italia non ha ancora affrontato questo problema: sono ancora da decidere sia gli obiettivi (ad esempio: contare nel settore del turismo, cercare di rivitalizzare i settori tradizionali sotto pressione cinese, ecc.) sia come raggiungerli. In realtà, si può affermare che dal 1870 in avanti l'Italia non ha mai deciso e pianificato il proprio futuro in maniera proattiva: ha sempre e solo occupato gli spazi lasciati liberi dagli altri.

Lo scenario imprenditoriale italiano è caratterizzato da una consistente diminuzione del peso delle grandi aziende "ancora" controllate da interessi italiani, dalla scomparsa di alcune imprese di lunga tradizione e leadership (Olivetti, Montedison, ecc.), oltre che da una difficile ed ancora troppo "rara" crescita dimensionale delle PMI. Le grandi imprese pubbliche, che sono state per decenni protagoniste dell'economia, sono state dismesse senza che gli imprenditori privati fossero in grado di sostituirsi nel ruolo da esse svolto: anche ciò ha favorito la dissoluzione della grande impresa in Italia e l'aggravarsi della debolezza nei settori di avanguardia. Come conseguenza, le grandi scuole d'impresa che hanno allevato generazioni di manager, in ambito sia privato (es. Olivetti) sia pubblico (es. IRI), sono scomparse. Altri paesi europei si sono comportati in maniera diversa, evitando di privatizzare a tutti i costi e quando lo hanno fatto hanno sempre mantenuto forme efficaci di controllo.

Inoltre, solo pochi hanno compreso che la crisi è più strutturale che congiunturale. Il cambiamento strutturale è incominciato negli USA attraverso lo sviluppo della tecnologia dell'informazione (circa 30% degli investimenti totali vs 17% in Europa). Un altro cambiamento strutturale non percepito completamente è quello relativo alla Cina che esporta prodotti competitivi con i nostri ed è anche dotata di tecnologie avanzate. Grazie al traino dell'economia cinese, le Tigri asiatiche hanno superato la crisi di fine anni '90 e il Giappone sta uscendo da una stagnazione decennale. L'Europa, presa dai problemi interni e dalle divisioni tra i paesi membri, ha creato una moneta unica ma non è ancora riuscita a creare un'unione politica ed economica, capace di essere competitiva a livello globale.

I singoli paesi europei, soprattutto l'Italia, non hanno saputo realizzare quanto era necessario per sfruttare i cambiamenti strutturali in atto e produrre ricchezza. Tutti i paesi europei cercano di effettuare delle riforme (aumento ore lavoro annue, riduzione livello burocrazia, ecc.) per adattarsi ai nuovi scenari, ma spesso le mediazioni le svuotano di significato e non sempre i tempi di realizzazione sono rapidi: tutto ciò sminuisce la loro efficacia.

In Italia la percezione dell'urgenza è sommersa da problemi quotidiani settoriali (politici, sindacali, aziendali, ecc.) che assorbono totalmente l'attenzione. Questo non può che produrre sfiducia. Invece, ci vorrebbe maggiore coesione tra i diversi attori (politici, sindacati, imprenditori, dipendenti, banche, professionisti) che dovrebbero guardare al proprio interno, analizzare criticamente il passato e il presente, per poi superare gli interessi corporativi e collaborare fattivamente per il rilancio del Sistema Italia.

In particolare, affinché l'Italia recuperi la capacità di intraprendere, è necessario che gli imprenditori

1. riacquistino il gusto di rischiare ed investire, anche in R&S (innovazione di prodotto e di processo) e in Risorse Umane (incremento della cultura aziendale)
2. sviluppino strategie "nuove" più competitive e, soprattutto,
3. abbiano il coraggio di anticipare i cambiamenti del mercato.

I distretti e la filiera organizzativa

I distretti si differenziano sempre più (anche a parità di basi sociali o di competenze settoriali) per il potenziale di strategie reticolari che le singole imprese possono sviluppare negli scenari in continua evoluzione.

Esaminiamo alcuni schemi formali di organizzazione interimprenditoriale che prescindono dalla storia locale e dal settore e di cui si esemplificano le risorse evolutive:

- all ring
Le relazioni tra imprese non prevedono alcuna stabile leadership. Le risorse strategiche di impresa sono pressoché equamente distribuite. Il sistema funziona bene finché c'è una sinergia stretta fra ambiente locale e settore produttivo e finché le condizioni esterne consentono una riproduzione semplice. Manca invece di strutture e canali di assorbimento (non distruttivo) di shock innovativi esterni;
- core-ring coordinating
Esistono elementi di gerarchia legati alla presenza di "agenti guida". Ciò produce dissimmetria fra imprese distrettuali, ma la gerarchia è debole in quanto anche le imprese guida riconoscono alle altre imprese rilevanti risorse di rete. Le possibilità evolutive possono essere molto varie, ma spesso questa è stata la via di accesso per la formazione di strutture più competitive;
- core-ring leading
Esiste un' impresa leader dotata di un forte potere gerarchico: l'asimmetria si traduce in una non dipendenza dell'impresa leader dalle risorse delle altre imprese distrettuali (non è vero il reciproco) e ciò può comportare un trasferimento più o meno completo di relazioni all'esterno dell'area;
- all core
Tutte le unità sono parte della stessa impresa, che diviene verticalmente integrata.

Queste forme di relazione si intrecciano poi con altri parametri, come per esempio il grado di agglomerazione, che distingue l'area territoriale, e le dimensioni delle imprese coinvolte (in genere un mix di piccola, media e grande impresa).

Il modello di sviluppo "tradizionale" dell'economia dei distretti si è basato sul dinamismo dei singoli imprenditori e su una modesta qualità del rapporto impresa-territorio.

Era un modello di sviluppo di tipo pionieristico, sempre in cerca di spazi e risorse poco sfruttati e che rifuggiva da iniziative economiche che richiedessero un confronto con livelli imprenditoriali e territoriali complessi. Nello scenario che si va delineando gli spazi per questo tipo di modello sono minimi: il successo imprenditoriale non si ottiene trovando una nuova risorsa da sfruttare e passando ad un altro prodotto, ma può scaturire solo da un altro modo di gestire il processo o la filiera.

E' evidente che le potenzialità di sviluppo crescono man mano che si passa da strutture di piccola impresa, senza gerarchia e con legami produttivi locali, a sistemi misti di imprese di diversa dimensione, in cui reti locali si integrano con reti globali e valorizzano le singole conoscenze e competenze, anche tramite l'elaborazione di nuove idee imprenditoriali.

Il processo di globalizzazione/delocalizzazione investe tutti i distretti e pone due problemi specifici:

- la riduzione della base industriale che può derivare dalla scomparsa di domanda locale di subfornitura in seguito alla comparsa di offerta estera più competitiva;
- il formarsi di competenze direzionali, che si ha con l'emergere di imprese guida, può fertilizzare l'ambiente locale, ma può anche preludere ad una fuoriuscita dell'impresa leader verso ambienti (metropolitani) dotati di maggiori economie esterne.

Pertanto, il livello globale non può essere visto solo come sfondo o come opportunità di mercato temporanea, va visto come opportunità di business duraturo. Non basta più il dinamismo del singolo che genera un rapido susseguirsi di nuove attività; questa effervescenza deve diventare progetto strategico collettivo. In pratica, i distretti per sopravvivere ed evolvere devono superare il vecchio tipo di sviluppo basato su spontaneismo imitativo, sfruttamento localistico delle risorse e individualismo imprenditoriale.

Nei distretti vi è spesso una massa critica imprenditoriale di straordinaria importanza: esperienza, cultura, densità delle imprese, entità del patrimonio immobiliare. Tutte queste risorse si sono tradotte in prodotti ormai maturi il cui rilancio non può essere affidato alle sole leve del prezzo e della promozione. Innovazione imprenditoriale e riqualificazione del territorio diventano in questa fase le leve strategiche per una ridefinizione del prodotto e per la crescita di un nuovo modello collegato alle risorse imprenditoriali locali.

La nuova strategia "innovativa" deve

1. puntare sulla riqualificazione e sulla specializzazione del prodotto cercando di intercettare nuovi segmenti di domanda e/o di soddisfare nuove aspettative della clientela tradizionale;
2. delocalizzare parte della filiera produttiva, controllando la qualità delle materie prime e dei processi;
3. mantenere il controllo sulle attività strategiche del business (es.: marketing, R&S, design, ingegnerizzazione, qualità, ecc).

Il superamento della frammentazione imprenditoriale diventa, in questa prospettiva, una condizione indispensabile per costruire formazioni societarie più complesse che aggregano risorse manageriali, finanziarie e progettuali sufficienti per agire sul mercato globale.

Delocalizzazione

Per delocalizzazione si intende il trasferimento di attività produttive verso paesi meno sviluppati ove il costo del lavoro è meno oneroso; questo è uno dei motivi di un decentramento produttivo, ma non l'unico: gli obiettivi sono molteplici sia operativi che strategici. Tale dislocazione ubicativa può avvenire con filiali commerciali (es.: centrali d'acquisto e controllo qualità prodotti; cioè outsourcing della produzione) o con nuove imprese locali (stabilimenti produttivi; cioè investimenti diretti) che fanno parte del gruppo industriale.

Per GIUSEPPE DE RITA (Segretario generale Fondazione CENSIS): "Non è per il costo del lavoro che si delocalizza, questa è una voce che pesa al massimo per l' 8% sui costi complessivi. Ci si sposta ad Est perché si pensa che sia uno sbocco, o almeno un avamposto per i nuovi mercati. ..."

Per MASSIMO CALEARO (Presidente Assindustria Vicenza): "Aprire impianti produttivi nell'Europa dell'Est serve a conquistare nuovi mercati più che a ridurre il costo del lavoro. Noi vicentini in Slovacchia siamo riusciti a clonare il nostro distretto. A Savorin abbiamo trovato la massima collaborazione delle autorità locali. Noi ci siamo andati facendo sistema convinti di poter esportare un modello produttivo molto più vivibile di quello delle multinazionali che non danno garanzie e puntano solo a fare profitti. Oggi non basta più esportare, arte in cui Vicenza da sempre eccelle, ma si deve essere vicini all'utente finale. Non bisogna temere l'allargamento ad est: per noi si tratta di mercati essenziali che dobbiamo far crescere per evitare di lasciarli a francesi e tedeschi"

Per DANIELE MARINI (Sociologo): "Sarà un Nord-Est che dovrà inserirsi in una nuova divisione internazionale del lavoro, dove le cosiddette 'delocalizzazioni' non saranno che 'ri-collocazioni' di imprese, per le quali l'Europa diverrà un mercato domestico". "La seconda linea di tendenza è sicuramente il passaggio da un processo di delocalizzazione centrato sulla ricerca del contenimento dei costi, ad un processo di internazionalizzazione strategico"

Per FABRIZIO LORI (Imprenditore): "La stessa questione della delocalizzazione: è un boomerang solo per chi puntava unicamente ad un transitorio effetto sui costi di manodopera. L'internazionalizzazione è altra cosa, ma se è importante andare sui nuovi mercati lo è altrettanto continuare ad investire in casa"

Competenze & mansioni

In generale, le nuove tecnologie stanno cambiando il contenuto della mansioni in diversi modi:

- nelle fabbriche l'automazione e il controllo computerizzato delle macchine riducono l'importanza della destrezza manuale a favore della competenza tecnologica, della capacità di pianificazione e controllo dei processi produttivi,
- negli uffici (e nelle imprese del terziario) l'informatica tende a integrare diverse mansioni riducendo il numero degli addetti, soprattutto se a bassa specializzazione (esecutori), ed aumentando l'esigenza di personale specializzato (professionali).

Le conseguenze sono:

- l'aumento dell'importanza della conoscenza
- lo sviluppo di competenza professionale multidimensionale, caratterizzata dal sommarsi di più capacità che permettano di far fronte alle diverse situazioni;
- capacità professionale e competenze manageriali indipendenti dal grado di scolarizzazione tradizionale.

In particolare, la crisi del Sistema Italia, che ha origini strutturali, richiede interventi di cambiamento ed innovazione che partano da un'attenta analisi dei bisogni del mercato, per poter valutare l'opportunità di soddisfarli in modo profittevole. Questo cambiamento che coinvolge tutte le imprese e le loro risorse, richiede un management aziendale in grado di interpretare anche i segnali deboli provenienti dal mercato, per programmare in anticipo cambiamenti strategici. Da qui l'esigenza di rafforzare i contenuti di marketing strategico e le competenze manageriali necessarie per realizzare in modo efficace i processi di innovazione con attenzione a scenari, metodi e competenze di management secondo i più moderni standard internazionali.

Alla base del profilo di un manager qualificato è sempre necessaria un'elevata competenza "manageriale", innata per alcuni, acquisita in anni di lavoro per gli altri. La prima caratteristica del manager è il saper essere pro-attivo (cioè avere mentalità, attitudini e modo di agire orientati alla percezione anche dei segnali deboli per prevenire gli eventi), la seconda è la flessibilità necessaria per adattarsi velocemente ai cambiamenti necessari, poi una personale attitudine ad affrontare il rischio insiti nel cambiamento e a gestire la propria vita professionale con criteri imprenditoriali.

Non sempre l'esperienza è sinonimo di capacità: gli scandali finanziari e le crisi ricorrenti dagli anni 70 in poi hanno dimostrato che i dirigenti e quadri coinvolti si sono limitati a reagire agli eventi dopo che questi erano entrati in collisione con il sistema-azienda. Questo dimostra che l'esperienza sul campo, se fatta solo rincorrendo il day-by-day, o peggio aspettando gli input dall'alto, difficilmente apporta valore e crescita professionale orientata alla proattività e alla propositività ma, nella migliore delle ipotesi, solo capacità di risolvere i problemi burocratici in maniera reattiva.

Evoluzione del modello di impresa

L'impatto delle nuove tecnologie tende a determinare un nuovo modello di impresa, accentuando fenomeni in atto già da tempo quali lo snellimento, il decentramento e la riduzione dei livelli di management, l'approccio multifunzionale, la tendenza a sviluppare alleanze e la reticolarità.

Si possono distinguere quattro tipi di impresa, ognuna della quali rappresenta un caso di estremizzazione della precedente da cui deriva.

1. Al primo livello troviamo l'**impresa orizzontale** caratterizzata dall'eliminazione dei confini funzionali e dipartimentali, da un mercato, ma non assoluto, processo di degerarchizzazione. I livelli di management si riducono a tre o quattro; i problemi sono affrontati attraverso gruppi di lavoro multifunzionali.
2. Il secondo livello è rappresentato dall'**impresa a rete** caratterizzata da un'elevata circolazione delle informazioni tra i diversi settori. Spesso il gruppo aziendale si presenta come un sistema formato da una molteplicità di reti e sub-reti che hanno come collante comune l'intranet e il sistema informativo aziendale.
Non è raro che questo modello di impresa derivi da una strategia di crescita per linee esterne (acquisizioni e alleanze). In particolare negli ultimi 10-15 anni si è fortemente intensificata la tendenza alla esternalizzazione dello sviluppo delle imprese, come risposta alla maggiore quantità e complessità delle tecnologie richieste e alla crescente globalizzazione dei mercati e della competizione.
3. Il terzo livello, caso particolare dell'impresa a rete, è l'**impresa modulare** in cui si registra una certa separazione tra i vari sub-comparti, ognuno dei quali è a tutti gli effetti un modulo che può venire governato separatamente, consentendo all'azienda grande flessibilità nelle decisioni strategiche quali il trasferimento e la delega all'esterno (contratti di outsourcing) di certe funzioni non strategiche.
Un esempio potrebbe essere un'azienda che mantiene al proprio interno solo definizione strategie, marketing, progettazione e ingegnerizzazione prodotti, coordinamento generale. Delega all'esterno la produzione e la logistica; effettua la commercializzazione attraverso una rete in franchising.

4. Il quarto livello, radicalizzazione dei principi su cui si basa l'impresa modulare, è l'**impresa "network virtuoso"**, virtuale ma immersa nell'economia reale: un organismo con una grande testa e un corpo minuscolo o addirittura assente. In questa impresa, infatti, tutti o gran parte dei moduli funzionali sono forniti dall'esterno, sulla base di un'attività di coordinamento e indirizzo svolta dalle strutture centrali.
- Si crea in tal modo un intreccio di alleanze tra imprese diverse, ciascuna delle quali porta una competenza specifica, con l'obiettivo di cogliere in tempi rapidissimi una opportunità di mercato, anche temporanea, riducendo costi e investimenti.
- Il sistema delle alleanze attivato da un'impresa "network virtuoso" non sempre ha carattere permanente o strategico; colta l'opportunità di mercato, la collaborazione può esaurirsi ed essere sostituita da altre alleanze (coopetition).
- Grazie allo sviluppo del sistema delle telecomunicazioni in questo modello potrebbero rientrare le "Fast Company", società nate quasi all'improvviso e destinate a sciogliersi in poco tempo dopo aver conseguito i propri obiettivi, il cui sviluppo è indicato dal rapporto Telework 99 come uno dei più interessanti casi di riorganizzazione del lavoro.*

Imprese del terziario avanzato

Premesso lo scenario in cui si trovano le imprese del settore secondario e le possibili traiettorie di sviluppo, vediamo quale può essere il modello di sviluppo per le imprese del terziario avanzato.

1. In generale, devono essere in grado di
 - 1.1. supportare le imprese cliente e,
 - 1.2. quando necessario, gestire in outsourcing le attività che queste reputano non strategiche e decidono di esternalizzare
2. nel caso dei distretti,
 - 2.1. riuscire a sopperire alle carenze di competenze (manageriali, strategiche, ecc.)
 - 2.2. favorire la nascita di consorzi misti tra imprese del secondario e del terziario per la fornitura di servizi comuni (es.: ICT, marketing, formazione, R&S, ecc.)

In Italia nel T.A. prevalgono imprese piccole e piccolissime, con una media di 2,4 addetti per azienda ed una struttura dimensionale che dal 1991 al 2001 ha subito una contrazione (*nel 1991 il numero medio di addetti per impresa era pari a 2,7*). Pertanto, per cogliere efficacemente le opportunità del mercato sarà necessario ricorrere ad un modello di tipo "Network virtuoso": intreccio di alleanze tra imprese diverse, ciascuna delle quali porta una competenza specifica, con l'obiettivo di cogliere in tempi rapidissimi una opportunità di mercato, anche temporanea, riducendo costi e investimenti.

Il sistema delle alleanze attivato da un'impresa "network virtuoso" non avrà necessariamente carattere permanente; colta l'opportunità di mercato, la collaborazione può esaurirsi ed essere sostituita da altre alleanze (co-opetition).

In pratica, l'impresa per svilupparsi e progredire, deve essere 'pro-attiva', secondo un processo che non è semplice co-operazione, ma co-evoluzione: ciò significa che l'impresa moderna deve sapersi rigenerare costantemente, per affrontare lo scenario economico in continuo mutamento, e deve ricercare nelle competenze di altre aziende il mezzo per evolvere se stessa. Nel caso di "Network virtuoso" varrà la co-opetition, cioè si verificherà che più aziende potranno essere nello stesso tempo partner (co-evolution) su uno stesso progetto e competitor su altri progetti.

Il superamento della frammentazione imprenditoriale e dell'individualismo diventa una condizione indispensabile per costruire questi network che aggregino competenze manageriali, finanziarie e progettuali sufficienti per agire anche sul mercato globale e supportare efficacemente le imprese clienti.

L'obiettivo di questo nuovo modello (network virtuoso) è quello di fornire alle imprese clienti un'offerta avanzata, garantendo:

- una maggiore flessibilità delle catene del valore,
- una maggiore specializzazione,
- una differenziazione dell'offerta a seconda delle specifiche necessità del cliente,
- la possibilità di concentrarsi sulle attività strategiche (core-business), al fine di ottenere maggiore efficienza dell'organizzazione interna, riduzione dei costi, maggiore qualità dei processi e dei prodotti,
- un migliore accesso alle conoscenze, alle capacità, all'esperienza e alle nuove tecnologie, ai nuovi mercati (internazionalizzazione).

In questo nuovo modello è importante la capacità di usare le nuove tecnologie (ICT) per creare relazioni costruttive con i clienti ed i competitor che

- saranno collegati in Rete,
- scambieranno on-line con regolarità informazioni e dati,
- svolgeranno un ruolo attivo nella definizione dell'offerta (beni e/o servizi) oltre che del business comune e diventeranno dei veri "business partners".

L'azienda TA diventa un nodo di una rete in cui gli altri nodi sono i suoi Business Partner (Coopetitor, Professional, Utilizzatori, ecc.). La creazione e la gestione di tale ecosistema comporta che le attività dei diversi attori, indipendentemente dalla dimensione, siano sincronizzate tra loro. Ne deriva che le aziende partner del "network virtuoso" devono avere strategie comuni, che i loro flussi informativi siano condivisi per permettere un'interazione efficace. Queste forme di partnership permettono di ampliare il proprio mercato senza possedere direttamente Know-How e capacità, considerate per scelta strategica "non-core". Questo modello di "network virtuoso" funziona solo se le partnership sono vantaggiose per tutti, se tutti i partecipanti hanno un reale interesse a collaborare, e pertanto è fondamentale individuare il giusto livello di integrazione operativa e stabilire ruoli chiari e predefiniti.

In pratica, questo modello è efficace SOLO se . . .

1. Vi è armonia, unità di obiettivi, di strategie e di mezzi da utilizzare (tattica)
2. Vi è un leader, o un gruppo "ristretto" di leader, riconosciuto da tutti i partner
3. Sono state scritte regole semplici, chiare e complete
 - 3.1. condivise da tutti i partner, senza alcuna possibilità di equivoci
 - 3.2. soprattutto per quanto riguarda
 - a) l'attribuzione dei progetti ai singoli partner e
 - b) la suddivisione di ricavi e utili in maniera equa
4. I partner credono "realmente" (senza prevenzioni) nel progetto-network e sono disponibili a collaborare attivamente.

Appendice

La crescita dei servizi avanzati negli ultimi anni si è caratterizzata non solo in termini occupazionali, ma anche in termini di valore aggiunto, ovvero di ricchezza prodotta. Nel nostro paese, infatti, il valore aggiunto prodotto dalle attività del T.A. è cresciuto del 7,5% nel 2002, mentre la propria forza lavoro è aumentata nel periodo 1991-2001 dell'81,4% (+7,8% il totale dei settori).

Per comprendere l'importanza che il settore ha assunto negli anni è utile osservare che:

- I servizi avanzati producono in Italia più valore aggiunto (19,8% del totale) dei servizi di intermediazione monetaria e finanziaria (5,4%) e dei trasporti e comunicazioni (6,1%).
- In Italia i servizi avanzati danno un contributo all'economia in termini di valore aggiunto ormai quasi pari al manifatturiero (19,8% contro il 20,7%).
- L'occupazione in questo settore è quasi equivalente alla somma degli occupati del settore bancario, assicurativo, dei trasporti e delle comunicazioni, ma presenta un valore aggiunto di molto superiore: il 62% in più in Italia. Questo è indice di una produttività relativamente più elevata del T.A. rispetto ad altri settori.

Bibliografia

1. L'Occidente tra Cina ed economia globale, di Oscar Pallme
ICT Professional, Giugno 2004
2. La regione globale
Regione Emilia-Romagna, 1997
3. Proposte per incentivare l'innovazione nelle PMI, di Oscar Pallme
Working paper, Sett. 2004
4. I cambiamenti nel mondo dell'impresa
Banca professioni
5. Il ruolo del terziario avanzato nella struttura economica italiana e veneta
Confindustria Veneto, 27 Ott. 2004

Profilo autore

Oscar Pallme, socio AISM [Associazione Italiana Marketing (www.aism.org)] e ClubTI-Milano [Tecnologie dell'Informazione (www.clubtimilano.it)], è autore di articoli riguardanti gli scenari in evoluzione, i modelli di business, le metodologie di management e le tecnologie dell'informazione a supporto del business. Laureato in Ingegneria meccanica, dopo la laurea si è specializzato in International Business.

In qualità di **Consulente di Direzione**, dal 1998 opera nelle aree Business Strategy, Marketing & Sales e International Business. In questo periodo coordina progetti di Benchmarking e analisi di mercato e si occupa di tematiche relative all'impatto delle Tecnologie dell'Informazione a supporto del business sulle varie funzioni aziendali.

Attualmente, la sua **attività di studio e ricerca** è focalizzata sul tema "**Management & Innovazione**" coinvolgendo sia le associazioni sia i singoli professionisti che si riconoscono nella necessità del Sistema Italia di rinnovarsi e desiderano apportare contributi. L'attività si sviluppa attraverso Gruppi di lavoro su alcune verticalizzazioni come

- Marketing & Innovazione
- ICT a supporto dei processi di innovazione
- Project Management & Innovazione

Vanta anche numerose **esperienze aziendali** (business globalization, gestione operativa, marketing strategico ed operativo, export sales, new business identification and development) in campo internazionale presso importanti gruppi multinazionali operanti nel settore Business-to-Business.

Si è anche occupato di sviluppo e gestione di "marketing intelligence system", e di elaborazione di scenari alternativi (clienti, concorrenti, prodotti, basic materials, impianti, investimenti, ecc.). In qualità di project manager, in collaborazione con società di consulenza e centri di ricerca, ha realizzato analisi di mercato e progetti di globalizzazione.

Milano, 7 Gennaio 2005