

## **CAPITOLO 1: IL FENOMENO GLOBALIZZAZIONE**

*“L’uomo saggio impara molte cose dai suoi nemici”*

**ARISTOFANE**

*“Le idee sono tali in quanto  
puoi comunicarle agli altri, se  
le tieni per te non servono a nulla,  
anzi non sono nemmeno idee”*

**BIANCIARDI**

Nel presente capitolo si descrive il fenomeno *Globalizzazione* per capire quando e da dove prende vita. Si passerà quindi ad analizzare il significato di *mercato globale*, per cercare di comprendere il perché si è giunti ad una situazione tale. Successivamente si cercherà di analizzare gli *effetti* della Globalizzazione sia a livello aziendale sia a livello Paese. Infine, l’attenzione sarà focalizzata sull’aspetto aziendale del fenomeno, andando ad analizzare, in particolare, le strategie migliori da adottare nei settori globali per affrontare la concorrenza internazionale in modo efficace. Sempre a proposito della Globalizzazione in azienda, saranno illustrati i due modelli d’impresa, che, per ora, vengono considerati vincenti per ottenere vantaggio competitivo nella giungla della competizione globale. E per concludere si cercherà di dare un quadro sintetico della nuova era in cui ci si sta addentrando.

Per Globalizzazione s'intende un processo attraverso il quale vengono a cadere le classiche barriere spazio-temporali che vanno a limitare le comunicazioni a livello aziendale, istituzionale nonché sociale.

Tale situazione si è venuta a creare soprattutto grazie al contributo delle nuove tecnologie informatiche che convergono con quelle, nuove e vecchie, della telecomunicazione.

Tale processo prende vita in un'epoca non ben definita anche se è ormai certo il periodo in cui s'impone fortemente, quello attuale, denominato "Repubblica della tecnologia", la cui legge suprema è la convergenza. Da ciò si può capire come la globalizzazione, oggi, non rappresenti più una direzione scelta ma piuttosto un imperativo.

A livello internazionale si avranno modalità operative, caratteristiche di prodotto e di processo, comportamenti e così via sempre più tendenti all'omogeneità.

In un certo senso la crescita globale può essere additata al diffondersi di un processo d'internazionalizzazione delle conoscenze (oggi giorno facilmente trasferibili).

Per affrontare tale cambiamento in modo efficace ed efficiente è bene tenere sempre presente un adeguamento culturale a 360°. Anche perché in un mercato globale come quello attuale l'aspetto culturale è più che fondamentale, è essenziale.

La concorrenza si fa sempre più globale e se non si comprende in tempo l'importanza di adeguarsi al nuovo, si rischia l'esclusione dal mercato stesso.

Attenzione particolare dovrà essere dedicata al cambiamento delle regole del gioco economico e competitivo. In uno scenario di mercato globale, l'attore Stato/Nazione perde molti dei suoi poteri e il suo ruolo si fa sempre più marginale. Gli attori principali, coloro che dettano le regole del gioco, saranno rappresentati sempre più dalle imprese che nelle loro decisioni e scelte strategiche dovranno valutare ogni volta quanto affermato nella teoria del Vantaggio Comparato.

Il presente è ora nelle mani delle imprese globali ma nel futuro più prossimo anche tale tipologia d'impresa sarà destinata a far spazio a tipologie di imprese più dinamiche come lo potranno essere le imprese transazionali.

Un ruolo fondamentale in tale tipo di imprese sarà giocato dalla tecnologia dell'informazione, che ha permesso al mondo economico di entrare in una nuova era, denominata *società dell'informazione* e più recentemente *new economy*.

## 1.1. CHE COS' E' LA GLOBALIZZAZIONE?

La globalizzazione non è altro che un processo in base al quale la popolazione mondiale si lega sempre più in un'unica società. (M. Albrow) <sup>1</sup>

In questi anni si sta costituendo un certo tipo di società globale grazie soprattutto ad esiti indiretti dell'interazione sociale su scala mondiale, quasi l'opposto del progetto che fino a non tanti anni fa era dominante, vale a dire il progetto di una società mondiale basato sull'idea di uno Stato-Nazione egemone.

Quindi perde forza il concetto di centralità ed egemonia dello Stato nazionale.

Individui ed organizzazioni istituzionali e non si ritrovano ad interagire sempre più di frequente e sempre più con esiti positivi.

Attraverso il sociologo Albrow va affermandosi l'idea che la teoria secondo cui gli esseri umani appartengano a una stessa specie, abitino nello stesso mondo o condividano principi universali non è nuova. Infatti, un sistema economico che lega la maggior parte degli abitanti del pianeta esiste da diversi secoli. Negli ultimi anni della storia mondiale, però, ha avuto luogo un *mutamento qualitativo*, come lo sono la diffusione di un universalismo nel pensiero sociale, l'internazionalizzazione nel pensiero politico, il commercio mondiale, ecc.

L'idea di globalizzazione può risultare forse più chiara se si tiene conto di un'affermazione del sociologo Giddens: "Le nostre vite sono sempre più influenzate da attività ed eventi che hanno luogo ben al di là dei contesti sociali in cui operiamo quotidianamente".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> *Studi di sociologia*, Università Cattolica del Sacro Cuore, estratti di Vincenzo Cesareo (1997) pag.249-281, Pietro Fantozzi (1998)pag.5-17, Michela La Rosa (1998)pag.21-31, e Bianca Barbero Avanzini (1998)pag.67-71

<sup>2</sup> A. Giddens *Sociologia* IL MULINO (1991)

Con tale dicitura Giddens vuole sottolineare come il mondo stia diventando sempre più un unico sistema sociale, in virtù di crescenti vincoli di interdipendenza che coinvolgono ormai tutta la popolazione mondiale.

Queste nuove interdipendenze che si vengono a creare sono il risultato di rapporti di dominio economico e politico.

Ma questi a loro volta contribuiscono a far nascere nuove dimensioni e nuove linee di separazione nei rapporti tra dominati e dominanti, ricchezza e povertà, totalitarismo e democrazia, religioni, Stati nazionali, organizzazioni forti e deboli, culture periferiche e culture centrali.

Questo processo di globalizzazione, però, spesso e volentieri produce delle omologazioni culturali spingendo all'emarginazione la cultura di appartenenza. Provocando in alcune realtà sociali o produttive la perdita di una propria identità distintiva, per seguire l'evoluzione.

Tra le omologazioni culturali diffuse rientra senz'altro la formazione di nuove culture del lavoro tendenzialmente e per larga scala solidali, consensuali e orientate alla concertazione.<sup>3</sup>

Conseguenza questa che si rende necessaria, quasi indispensabile per poter rispondere significativamente e positivamente alle sfide della globalizzazione dei mercati, che oggi giorno rende sempre più stretta la cooperazione tra lavoratore e datore di lavoro. Questo perché nell'attuale contesto socio-economico e culturale, una piena responsabilizzazione sociale e professionale dei lavoratori da un lato, ed un'alta efficienza e qualità del processo produttivo e della produzione aziendale dall'altro, possono risultare non solo componibili ma anche coerentemente ricercati da ambo le parti perché ad entrambi convenienti.

Importante, ora, è chiarire che la globalizzazione rappresenta un concetto diverso da quello d'internazionalizzazione.

Troppo spesso la definizione di globalizzazione viene confusa con la definizione di internazionalizzazione. Per globalizzazione si intende qualcosa di più ampio della semplice internazionalizzazione, con la quale ci si limita ad indicare legami tra diverse nazioni o imprese appartenenti a diverse nazioni.

---

<sup>3</sup> *Studi di sociologia*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Pietro Fantozzi (1998)pag.5-17, Michela La Rosa (1998)pag.21-31, e Bianca Barbero Avanzini (1998)pag.67-71

Infatti, con la globalizzazione si manifesta la presenza di legami fortissimi tra i mercati di tutto il globo. Un interessante contributo alla causa di tale processo è dato dal sociologo Cesareo<sup>4</sup>, il quale concepisce la globalizzazione come un effetto della compressione del tempo e dello spazio che modifica alla radice le forme stesse della vita sociale. Tale compressione si declina nei termini seguenti:

- La straordinaria intensificazione e il potenziamento dei flussi di comunicazione, e specificamente la trasmissione istantanea in tutto il mondo di informazioni, immagini, conoscenze, idee, resa possibile dalla digitalizzazione e dalla telematica;
- L'accelerazione e l'aumento di consistenza dei flussi di capitali, di merci e di persone fisiche;
- L'ibridazione tra culture e stili di vita.

Secondo Cesareo, dunque, la globalizzazione si caratterizza per un'intensificazione delle relazioni sociali mondiali che collegano tra loro località distanti, facendo sì che gli eventi locali vengano modellati dagli eventi che si verificano a migliaia di chilometri di distanza e viceversa.

Quindi, nell'era della new economy, la mobilità permea l'esperienza umana andando ad incidere sui modelli culturali tradizionali.

Oggi, si vive e si opera sempre più in uno spazio globale, compresso dai nuovi mezzi di comunicazione, si lavora e si abita in uno specifico tipo di spazio urbano ridisegnato dalle nuove esigenze della mondializzazione. Ciò dimostra come il mutamento coinvolge pure la sfera della vita quotidiana, nelle sue strutture fisiche e percettive.

Da non sottovalutare, però, è il problema che l'aumento della capacità dei mass media globali di trasmettere in tempo reale fatti, immagini, parole ed emozioni rischia di accrescere la dipendenza dalle modalità di informazione e di comunicazione del sistema e di determinare una subordinazione dell'apprendimento e della comunicazione diretta prodotto dalle relazioni intersoggettive quotidiane, accompagnandosi a uno sfilacciamento delle relazioni sociali reali e ad un progressivo indebolimento della propria specifica identità culturale.

---

<sup>4</sup>Estratto di Vincenzo Cesareo *Studi di sociologia*, Università Cattolica del Sacro Cuore, (1997) pag.249-281

Ma come afferma Robertson<sup>5</sup> “la globalizzazione comprende anche l’universalizzazione del particolarismo e non solo la particolarizzazione dell’universalismo”. E ciò è dimostrato da un duplice e contraddittorio processo: da un lato si ha la nascita di movimenti alla ricerca del significato del mondo come un tutt’uno, che concretizzano il problema dell’universalità; dall’altro, il rafforzamento delle spinte volte ad affermare l’unicità etnica o territoriale. Si definisce, così, un nuovo paradosso del mondo moderno, caratterizzato dall’intreccio interdependente di una maggior omologazione e una maggior differenziazione.

Interessante a questo punto appare considerare ciò che ha affermato D. J. Boorstin<sup>6</sup>: “La nostra epoca è guidata dalla *Repubblica della tecnologia* la cui legge suprema è la convergenza, secondo cui ogni cosa tende a diventare sempre più simile ad ogni altra”. Un esempio calzante a tal proposito è rappresentato dal fatto che i mercati sono spinti verso un’uniformità globale. Ciò è reso possibile grazie alla possibilità odierna di avere una comunicazione di massa in grado di diffondere ogni tipo di informazione. Tale fatto renderà le preferenze di ogni Paese sempre più omogenee e ciò contribuisce non poco alla formazione di un mercato globale.

Viene così a galla che la globalizzazione è un processo irreversibile e per molti aspetti ineluttabile, sia per i sistemi paese che per le imprese. In particolare, la globalizzazione si sta sempre più manifestando come un processo di cambiamento che impatta su tutte le regole del gioco economico e competitivo, mettendo a dura prova gli Stati, le imprese e le istituzioni, alla ricerca e nella creazione di nuovi equilibri economici e sociali su scala mondiale.

La globalizzazione oggi, dunque, non è più una scelta, ma un imperativo.

Tale processo impone scelte molto precise in termini di adattamento sia alle grandi che alle piccole imprese, sia a quelle che operano in settori che da tempo sono oggetto di concorrenza internazionale, sia a imprese minori che finora operavano in ambiti locali.

Il processo di globalizzazione, inoltre, causa una tendenziale attenuazione delle differenze a livello internazionale di modalità e metodologie operative, di caratteristiche dei prodotti, di regolamentazione e di comportamenti.

---

<sup>5</sup> *Studi di sociologia*, Università Cattolica del Sacro Cuore, estratti di Vincenzo Cesareo (1997) pag.249-281, Pietro Fantozzi (1998)pag.5-17, Michela La Rosa (1998)pag.21-31, e Bianca Barbero Avanzini (1998)pag.67-71

Andando a rivalutare il concetto di internazionalizzazione si può affermare che la globalizzazione è una modalità di internazionalizzazione caratterizzata da una forte integrazione tra attività domestiche ed attività intrasettoriali. Ciò è avvenuto grazie a un'evoluzione a livello organizzativo, vale a dire che i meccanismi di coordinamento tra le varie attività delle imprese sono diventati progressivamente più complessi e la dispersione delle attività a livello internazionale ha seguito logiche differenti, come quella della sola ricerca di nuovi mercati su cui replicare le strategie sviluppate con successo sui mercati domestici.

In tal modo le scelte organizzative si sviluppano parallelamente a quelle strategiche.

Le strategie si evolvono in due tipologie: le strategie di globalizzazione semplice e quelle di tipo transazionale. Nel primo modello l'organizzazione dell'impresa tende a privilegiare comportamenti e scelte volte a ricercare la massima efficienza e a massimizzare le economie di scala coerentemente con la tendenza all'omogeneizzazione dei gusti dei consumatori a livello internazionale, nell'ambito del secondo modello gli obiettivi strategici e organizzativi sono realizzati

sviluppando una maggiore attenzione per le specificità locali e valorizzando il ruolo delle consociate.

In un'analisi proposta da Buckley e Casson<sup>7</sup> si evince che i processi di internazionalizzazione delle conoscenze sono considerati la principale causa della crescita globale delle imprese in quanto le conoscenze sono facilmente trasferibili attraverso i confini e quindi il loro sfruttamento è facilmente realizzabile su scala internazionale.

Importanti per le imprese, mai come oggi, sono infatti le risorse immateriali (conoscenze) e la loro gestione, necessarie per riuscire a tenere il passo dell'evoluzione, tra l'altro molto rapida, del processo di globalizzazione sul mondo economico e non.

Non a caso il maggior successo oggi è ottenuto da imprese di tipo research-intensive, in cui la produzione interna e l'accumulo di conoscenze genera un flusso di innovazioni sia di prodotto che di processo.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Scott, W. G. *Il marketing internazionale*, ISEDI (1986)

<sup>7</sup> P.J. Buckley e M. Casson *The economic theory of the multinational enterprise* MACMILLAN (1985)

<sup>8</sup> Ulrich Beck *Che cos'è la globalizzazione: rischi e prospettive della società planetaria*, Carocci, Roma (1999) pag. 55-81

## 1.1. LE NUOVE FRONTIERE DEL MERCATO GLOBALE

Per avere un'idea di mercato globale è necessario, in principio, capire che si sta vivendo e si vivrà in un mondo sempre più interconnesso a livello internazionale nel quale bisogna avere attitudini al cambiamento e alla mobilità, non solo geografica ma anche culturale.

Difatti, non appena i processi di globalizzazione e di estensione dei mercati appaiono consolidati, si assiste a un'ulteriore accelerazione ed espansione del fenomeno (che costringe operatori e studiosi ad aggiornare le proprie riflessioni e previsioni).

Parlare oggi di mercato, dunque, significa parlare di *mercato globale* a tutti gli effetti, ciò che ha contribuito alla formazione di un tale mercato sono stati e lo sono tuttora principalmente tre fattori:<sup>9</sup>

1. Un primo fattore che ha contribuito ad accelerare il processo di globalizzazione è dato dalla crescita del numero di Paesi che partecipano attivamente al commercio su scala globale;
2. Un secondo fattore è rappresentato dal fatto che molti grandi gruppi industriali e finanziari operano come veri e propri *global player*, dando luogo a processi di globalizzazione che comportano un'intensa movimentazione di strutture produttive, capitali e risorse umane e una continua riorganizzazione delle attività su scala internazionale (es. sono le imprese transazionali).
3. Il terzo e ultimo fattore di accelerazione della globalizzazione ha natura più strettamente tecnologica ed è riconducibile alla maggior facilità con la quale prodotti, persone e informazioni vengono trasferiti su scala mondiale.

Sono, in tal modo, diminuiti i costi ed è aumentata la velocità e la fruibilità di mezzi di trasporto di varia natura; le tecnologie digitali, inoltre, hanno dato forte impulso all'effetto *villaggio globale*, con il conseguente coinvolgimento di quasi ogni parte del globo nella generazione e assimilazione di conoscenze, idee, mode, atteggiamenti di consumo, ecc.<sup>10</sup>. Questo mercato sempre più globale costringe le imprese a processi di cambiamento e adeguamento molto rilevanti, in tempi sempre più ridotti; tali imprese saranno facilitate nel loro cambiamento se il Paese che le ospita si mostra maggiormente adattabile alla

---

<sup>9</sup> Andrea Piccaluga *Mercato e competizione globale* (1998) pag.67-71

<sup>10</sup> Scott, W. G. *Il marketing internazionale*, ISEDI (1986)

globalizzazione. Per cui, anche gli Stati nazionali, oggi, stanno perdendo la loro autonomia facendosi influenzare sempre più dai grandi mercati finanziari internazionali o meglio globali.

Il risultato di tutto ciò è che si sta passando, a ritmi sostenuti, da economie nazionali, concepite e vissute come entità politico-amministrativo, sociali ed economiche a sé stanti, ad economie integrate su scala regionale o mondiale.

Le imprese si ritrovano così inserite in mercati mondiali sempre più ampi e sempre più aperti, nei quali la competizione risulta maggiormente spinta e le innovazioni si susseguono a ritmi serrati.

Per avere vantaggi competitivi in un mercato globale è necessario possedere rapidità di adattamento alla filosofia e alle logiche dell'economia globale (in cui predomina l'idea di un economia di mercato mondiale).

Il mercato globale, però, non fa distinzioni, interessando ormai qualunque tipo di settore e qualunque tipo di azienda, sia sotto il profilo merceologico che sotto il profilo dimensionale. Addirittura il mercato globale rende le imprese indipendenti dal contesto nazionale, di modo che esse possano rispettare i concetti dell'economia globale, secondo cui la competizione si deve svolgere esclusivamente sul mercato, attuandosi un'economia di mercato mondiale. Questo succede, appunto, perché le imprese sono ormai mondiali mentre lo Stato di appartenenza è rimasto nazionale. L'intervento dello Stato si giustifica solo in situazioni in cui il mercato non funziona, come nel caso della difesa, dell'istruzione primaria, ecc..

Quindi, la parola chiave di questi anni per uno Stato sarà *deregulation*, lasciare agire il mercato (globale) liberamente.

La globalizzazione si sta, dunque, sempre più manifestando, oltre che come un imperativo, anche quale grande processo di cambiamento che impatta su tutte le regole del gioco economico e competitivo.

## 1.2. L'AZIONE DEL FENOMENO GLOBALIZZAZIONE

Il fenomeno della globalizzazione agisce soprattutto a livello d'impresa. Costringendo qualsiasi tipo di impresa a competere a livello internazionale, quasi fosse un obbligo.

Tale affermazione si giustifica nella misura in cui anche le imprese che non sono operanti sui mercati esteri devono competere localmente con concorrenti non solamente nazionali. Grazie a continui mutamenti tecnologici, al fatto che l'economia di mercato ha trionfato ovunque, al fatto che le imprese tendono sempre più ad internazionalizzarsi e in ultimo dal fatto che i costi di trasporto e delle comunicazioni si sono abbassati, il fenomeno della globalizzazione risulta sempre più diffuso e riguarda sempre più diverse realtà aziendali e non.

Ciò che è ora importante capire sono i rapporti di forza nel mondo; la loro evoluzione determina di volta in volta un nuovo scenario produttivo mondiale e dipende da tre macro-regioni:<sup>11</sup>

1. America (dal nord al sud del continente, mettendo assieme Paesi legati principalmente all'economia degli U.S.A.);
2. Eurafrica (che comprende Europa ovest ed est, Africa e Medio Oriente, tutti Paesi situati oramai nell'orbita economica dell'Unione Europea; che è un ottimo esempio di cooperazione regionale per affrontare la sfida della globalizzazione);
3. Asia Oceania (raggruppa l'Asia del sud-est e l'Oceania, regione in forte crescita che segue il Giappone sulla via del dinamismo economico).

Com'è evidente già da tempo l'Asia Oceania rappresenta più della metà della popolazione mondiale e ciò ha provocato uno spostamento del centro di gravità della produzione e un rovesciamento dei livelli relativi di sviluppo, anche se però tale regione non ha ancora acquisito il posto che le spetta nella ripartizione del reddito mondiale.

Tale regione, praticamente, prima con il Giappone ora con le nuove frontiere della Cina è riuscita ad impossessarsi dello scettro di regione più produttiva, grazie ad un basso costo della manodopera locale combinato con innovazioni di prodotto e/o di processo. Tutto ciò rafforzato dal fatto che i Paesi occidentali permettevano al Giappone prima, e permettono alla Cina ora di effettuare le loro esportazioni liberamente senza vincoli commerciali,

incentivando così lo sfruttamento delle economie di scala; in più la Cina oggi ha il vantaggio di avere un mercato interno con un immenso potenziale di sviluppo.

Da queste considerazioni si può capire come sia importante per ogni Nazione o meglio per ogni impresa di ogni Nazione saper convivere con il fenomeno globalizzazione per poter rimanere sul mercato senza tante difficoltà. Constatato che l'assetto economico mondiale in questa era è in continuo fermento, si rende necessario per ogni impresa non adagiarsi su quanto conquistato ma mettersi sempre in discussione cercando in ogni situazione le soluzioni migliori possibili (la passata esperienza negativa americana contro le imprese giapponesi insegna).

Oggi è più ovvio parlare di imprese interessate dal processo della globalizzazione piuttosto che di Nazioni, questo perché sono loro le principali protagoniste di tale processo, sono loro che favoriscono i trasferimenti di tecnologia e la diffusione del sapere, sono loro che realizzano gli scambi correnti tra Paesi.

Quindi, sono loro che, senza nessuna eccezione, dalle grandi alle medie fino alle piccole imprese, debbono elaborare strategie in funzione della concorrenza internazionale.

Situazione resa ancor più critica dal fatto che il fenomeno globalizzazione è stato accelerato dalla deregolamentazione dei movimenti di capitale e dall'apertura dei Paesi altrimenti chiusi all'economia di mercato.

Il campo d'azione di ogni impresa diventa il mercato internazionale.

Per affrontare tale mercato le imprese solitamente possono agire in tre modi differenti. Attraverso:<sup>12</sup>

1. Il *commercio internazionale*; è la forma più antica d'internazionalizzazione. ES. una produzione, localizzata in un Paese esportatore A, è così destinata a soddisfare la domanda di un paese importatore B. Questo può essere spinto da una certa *complementarietà* delle economie nazionali, le quali realizzano in base proprie diversità un reciproco guadagno. Un'altra forma di commercio internazionale verte sulla *similarità* delle economie con lo stesso livello di sviluppo, si attiva qui uno scambio intrasettoriale o intraproduttivo, e il guadagno di benessere viene ora legato alla varietà dei prodotti offerti e al ribasso dei costi dovuto a economie di scala e di gamma.

---

<sup>11</sup> Gerard Lafay *Capire la globalizzazione*, Il Mulino (1998) pag.46-58

<sup>12</sup> Gerard Lafay *Capire la globalizzazione* (1998) pag.63-86

2. *L'investimento diretto produttivo all'estero*; in tal caso l'impresa di un dato paese A diviene multinazionale creando o acquistando filiali di produzione all'estero.

Tale investimento, che va al di là della semplice creazione di filiali commerciali, può rispondere a diverse esigenze, quali:

- Impossibilità a produrre quantità sufficienti nel Paese d'origine, in particolare per quanto riguarda il settore primario, per ragioni legate alla scarsità delle risorse naturali;
- Impossibilità di vendere quantità sufficienti nei Paesi di destinazione, per motivi sia di natura stessa dei prodotti (settore terziario) sia di barriere protettive (settore secondario).
- Possibilità di soddisfare meglio la domanda nei Paesi d'insediamento in particolare nei Paesi sviluppati, dove le filiali di produzione permettono una maggiore prossimità ai grandi mercati;
- Possibilità di beneficiare dei vantaggi comparati macroeconomici dei Paesi d'insediamento, in particolare nei Paesi in via di sviluppo che presentano generalmente basso costo del lavoro.

Mentre, da un lato, l'investimento diretto all'estero nasce dall'impossibilità di attirare alcune tipologie di commercio internazionale (i primi due punti), dall'altro esso può comportare dei flussi indotti d'esportazione (es.: beni strumentali e semilavorati). In base alle ultime due esigenze, esso modifica i flussi del commercio internazionale: da una parte, i flussi di scambio preesistenti tendono a ridursi, a parità di condizioni; dall'altra, nascono nuove correnti di scambio, sia in senso inverso (esportazioni delle filiali verso la sede centrale), sia per altre destinazioni (esportazioni delle filiali verso altri mercati), sia di altri prodotti (scambio di pezzi e di semilavorati tra i vari stabilimenti dell'impresa multinazionale).

Il commercio internazionale viene così trasformato negli orientamenti e nella sua stessa natura. All'inizio tale investimento diretto rispondeva alle prime due esigenze; ma dagli anni '70 in poi la multinazionalizzazione delle imprese si è estesa e diversificata. Soprattutto nei Paesi in via di sviluppo gli investimenti diretti produttivi non sono stati più dettati solamente dalla possibilità di accesso alle risorse naturali o ai mercati protetti, ma anche e soprattutto dall'opportunità di beneficiare dei vantaggi comparati macroeconomici, trasferendo, al tempo stesso, agevolazioni microeconomiche. L'impresa multinazionale ha così creato posti di lavoro nei Paesi di accoglienza, spesso a scapito del proprio Paese d'origine dal quale si è sempre più allontanata.

3. La *rete d'impresa*; è la forma più recente di globalizzazione. Piuttosto che creare filiali controllate da un sistema fortemente strutturato e gerarchizzato, diventa sempre più conveniente allacciare rapporti contrattuali con i partner che sorgono all'interno dei Paesi d'insediamento, di solito ciò avviene nei Paesi in ascesa industriale. Il sistema di *partnership* presenta molteplici vantaggi poiché permette contemporaneamente di ridurre gli apporti di capitale e il numero di quadri esportati, di gestire le problematiche nazionali e di integrarsi meglio nel contesto locale.

Ai vecchi modelli d'impresa multinazionale si aggiungono, così, *relazioni* più flessibili, facilitate dallo sviluppo accelerato dei mezzi di comunicazione che modificano, a loro volta, i flussi del commercio internazionale.

Quest'ultima forma di globalizzazione si è diffusa a partire dagli anni '80 e da allora la grande impresa centralizzata, concepita per la produzione di massa, sta lasciando il posto ad un *network d'impresa* estesa su scala mondiale.

All'interno della rete si stabiliscono diversi tipi di relazione: forme di guadagno indipendenti, sistemi di partnership esterne come le joint ventures, forme di partnership interne, concessioni in franchising, sistemi di comunione attraverso il subappalto, ecc. .

Seguendo queste logiche è abbastanza chiaro che i Paesi più accreditati con cui stringere rapporti commerciali ed economici saranno quelli che offrono una certa attrattiva per la creazione d'impiego. Ovvero dove si offre un elevato rapporto tra la qualità e il costo della manodopera, un insieme competitivo di reti di trasporto e di comunicazione e un sistema fiscale e regolamentare propizio all'investimento.

Inoltre, oggi si evince una tendenza degli interessi di una economia nazionale a restare sempre più indipendenti dagli interessi delle imprese nazionali presenti sul suo territorio. O meglio non esiste più un interesse reciproco tra le due realtà, e le imprese prenderanno in considerazione solo il proprio interesse, localizzando la propria produzione, direttamente o indirettamente, all'interno di un Paese del globo che meglio soddisfa i loro interessi.

Dalla nozione di sistema produttivo nazionale si passa, dunque, a quella di sistema produttivo mondiale con lo Stato che potrà agire solo con strumenti di politica

macroeconomica, attraverso i quali dovrà cercare di rendere il territorio nazionale interessante agli occhi delle imprese nazionali ma soprattutto estere.<sup>12</sup>

### 1.2.1. La concorrenza globale

Per quanto riguarda le *strategie aziendali* da adottare in un mercato globale è necessario comprendere che i fattori relativi al posizionamento geografico giocano un ruolo critico.

La prima questione da analizzare sarà definire quando siamo in presenza di una concorrenza che va oltre i confini nazionali, vale a dire quando un settore si può definire internazionale o meglio globale.

Un settore è internazionale se, dal lato della domanda, i consumatori sono disposti a sostituire, e sono in grado di farlo, beni importati con beni di produzione nazionale, e se, dal lato dell'offerta, i produttori sono disposti a spostare l'offerta dai mercati interni a quelli di esportazione (settori confinati a livello nazionale sono principalmente quelli i cui prodotti e servizi non sono facilmente o economicamente trasportabili).

I settori, in genere, perdono, in questo contesto internazionale, attrattività grazie all'intensificarsi della concorrenza. Inoltre, questa situazione con settori sempre più internazionali fa sì che:

- Le barriere all'entrata di uno Stato, un tempo efficaci, oggi si rendono sempre più inefficaci contro potenziali entranti stranieri;
- La concentrazione nei settori si riduce notevolmente, ciò dovuto al fatto di un'espansione dei confini di settore;
- I concorrenti diventano sempre più numerosi e in forme sempre più variegate, causando una concorrenza sempre più vigorosa rendendo difficile la cooperazione;
- I grossi clienti vedono aumentare il loro potere contrattuale verso i loro fornitori.<sup>14</sup>

Quando i concorrenti operano in Paesi diversi, il successo di un'impresa dipende non soltanto dalle risorse e dalle strategie delle imprese rivali, ma anche dai vantaggi e dagli

---

<sup>12</sup> Fabrizio Onida, "Integrazione economica internazionale: povertà, disoccupazione, diritti umani", Prolusione a.a. 1998/1999, Università Bocconi; Piccaluga A. *Mercato e competizione globale* Guerini Associati (1998) pag. 113-129

<sup>14</sup> Robert Grant *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino (1994) pag.327-333

---

svantaggi, che derivano dalla loro collocazione geografica. Per stilare una strategia che produca vantaggio competitivo, le imprese devono quindi valutare: risorse e competenze proprie, il contesto settoriale e l'ambiente nazionale (quest'ultimo è l'elemento nuovo per affrontare una concorrenza globale).

Ogni impresa che vorrà ottenere vantaggio competitivo dovrà seguire quanto affermato dalla teoria del *vantaggio comparato*, vale a dire che un Paese avrà un Vantaggio Competitivo (V.C.) relativo in quei prodotti che fanno un intenso uso di quei fattori della produzione che sono disponibili in relativa abbondanza all'interno dello stesso.<sup>15</sup>

Per fattori di produzione di un ambiente nazionale si intendono: risorse e competenze a livello nazionale come le materie prime, offerta di manodopera, istruzione e formazione della forza lavoro, energia, cultura nazionale, tradizioni e attitudini infrastrutture (trasporti, comunicazioni, mercati finanziari), il mercato interno, presenza di settori collegati e di supporto, politiche governative e tassi di cambio.

Le Nazioni più industrializzate tenderanno ad essere importatrici di prodotti ad alta intensità di lavoro e di prodotti che richiedono bassi livelli di specializzazione tecnica e scientifica. Le principali esportazioni dei Paesi più avanzati saranno costituite da prodotti la cui produzione è ad alta intensità di capitale e di specializzazione ed anche da quei servizi, come ad es. consulenza aziendale e servizi finanziari, che richiedono competenze molto sofisticate.

Il fattore chiave per incrementare il proprio V.C. diviene ora investire in fattori avanzati di produzione, quali: competenze professionali sofisticate, tecnologia, sistemi manageriali avanzati e infrastrutture di trasporto e comunicazioni altamente efficienti.

Le imprese per affrontare la sfida della globalizzazione possono intraprendere la via della *strategia multinazionale* effettuando investimenti diretti all'estero.

Si crea così l'impresa multinazionale con unità operative installate in più Paesi.

In genere, le motivazioni che portano ad una tale strategia sono:<sup>16</sup>

- Cercare di sfruttare le attività specifiche e le competenze distintive dell'impresa.

Il fatto è che se un'impresa ha il potenziale per sfruttare punti di forza delle proprie attività in un Paese straniero, allora perché non dovrebbe farlo in modo diretto vendendo

---

<sup>15</sup> Robert Grant *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino (1994) pag.333-339

<sup>16</sup> Majocchi Antonio *Economia e strategia dei processi d'internazionalizzazione delle imprese*, Giuffrè Editore (1997) pag.74-98

l'uso di queste attività a imprese straniere piuttosto che sostenere gli sforzi e i rischi necessari per stabilire delle filiali proprie all'estero?

- Sfruttare risorse di altri Paesi, per acquisire nuove risorse da parte dell'impresa;
- Seguire l'andamento del ciclo di vita del prodotto. Quando i prodotti entrano nella fase matura del loro ciclo di vita, l'attività manifatturiera può essere trasferita in Paesi caratterizzati da un basso costo del lavoro;
- Sfruttare le opportunità di crescita e di redditività superiori offerte dai mercati esteri;
- Ripartire i rischi, o meglio una diversificazione del rischio Paese;
- Superare le barriere commerciali, o meglio abbattere i costi di esportazione quando sono eccessivamente alti.

Le imprese possono, in alternativa, scegliere la strada di una *strategia globale*.

Tale strategia implica una considerazione fondamentale, avere una visione del mondo come unico mercato, dove le preferenze e i gusti stanno divenendo sempre più simili proprio a causa del fenomeno della globalizzazione.

Con tale strategia le imprese fabbricano prodotti standardizzati per il mercato globale conseguendo economie di scala a livello di produzione, distribuzione, marketing e gestione, il che permette di offrire una combinazione prezzo-qualità che i concorrenti nazionali non sono in grado di eguagliare.

Il messaggio non è certo quello di un mondo in cui tutte le persone sono uguali, le differenze nazionali e regionali esistono e non possono essere ignorate. Se costretti a scegliere, tuttavia, i consumatori sceglieranno con molta probabilità il prodotto standardizzato e che costa meno, che soddisfa i loro bisogni basilari, piuttosto che un'alternativa più costosa anche se differenziata secondo le preferenze tipiche di quella nazione.

Il problema, oggi, per la strategia globale, è che i costi della differenziazione nazionale, in alcuni settori, possono essere sorprendentemente bassi se vengono usati progetti base comuni e componenti principali comuni. Inoltre, i sistemi di produzione diventano sempre più flessibili così che i costi necessari per realizzare prodotti personalizzati, che incontrano le particolari preferenze di particolari gruppi di consumatori, si stanno riducendo.

---

Quindi l'efficacia di una strategia globale pura si affievolisce; una soluzione efficace sarà, dunque, la *strategia transazionale* che realizza simultaneamente sia l'efficienza che la sensibilità nazionale. Cosa che si rende necessaria fare per essere un'impresa innovativa eccellente.

Si parlerà, dunque, di organizzazione transazionale, la quale non è altro che una rete integrata di risorse e di competenze distribuite e interdipendenti, una sorta di *network globale*, all'interno del quale si creerà una nuova, cruciale e indispensabile funzione, la *gestione della conoscenza*, la cui efficacia è garantita dalle nuove frontiere dell'Information and Communication Technology.

In un contesto simile la concorrenza non potrà altro che svilupparsi a livello internazionale andando a definire il concetto di *concorrenza globale*.

Visto che in un mercato globale la concentrazione tende sempre più a ridursi, un suo aumento dovuto a fusioni, acquisizioni o accorpamenti non è più visto come un danno per l'economia e il mercato in quanto consentirebbe alle imprese di diventare più competitive su scala globale.

Prima, il mantenimento e il rafforzamento della concorrenza sul mercato era un principio cardine e irrinunciabile che portava al rigore nel limitare e contrastare le operazioni di eccessiva concentrazione, gli accordi collusivi e le altre azioni lesive della concorrenza. Oggi nell'epoca della globalizzazione, i governi nazionali tendono ad allentare le loro incisività come *guardiani* del mercato e della concorrenza.

Le autorità antitrust statunitensi, ad es., nel 1996 hanno lasciato passare con criteri molto generosi un'ondata di fusioni senza precedenti, in nome delle esigenze della concorrenza globale e del mantenimento dei posti di lavoro.

Nell'ambito della competizione globale, i sistemi nazionali di controllo del mercato e della concorrenza stanno, soprattutto, registrando difficoltà ad intervenire per casi di rilevanza strategica a causa del rafforzamento economico e competitivo di grandi gruppi.

Ormai occorre guardare a un *guardiano planetario* della concorrenza, ovvero alla creazione di un organo di controllo internazionale, una sorta di antitrust mondiale. Questo per evitare che i vantaggi della liberalizzazione del commercio e degli investimenti diretti all'estero possano essere messi a rischio dalle strategie delle grandi imprese transazionali.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Andrea Piccaluga *Mercato e competizione globale*, Guerini e Associati (1998) pag.133-157

## 1.2.2. L'impresa globale versus l'impresa transazionale

A questo punto si arriva facilmente a concepire un tipo di *impresa globale*: in cui il fattore lavoro deve avere un elevato grado di mobilità (per qualunque professione); dove gli investimenti produttivi in diversi Paesi devono essere quasi obbligatori per poter competere a livello mondiale ; in cui l'informazione diventa una risorsa chiave, quindi, risulta importante saperla gestire nel modo più completo, flessibile e rapido possibile.

Così facendo le imprese, cosiddette globali, andranno a competere su un mercato globale che presenta un grado di complessità elevato, dove i concorrenti sono un numero spropositato e i cambiamenti o meglio i nuovi fenomeni sono all'ordine del giorno. Quindi, è importante riuscire a captare tutte le informazioni possibili sui diversi concorrenti e sui cambiamenti di ogni tipo, che si sono verificati a livello mondiale e saperle gestire in modo da ottenere un vantaggio competitivo; vale a dire, bisogna saper riconoscere le informazioni utili per fare una mossa importante e saper diffondere tali informazioni in tutta l'impresa, in modo tale che l'intera struttura organizzativa sappia modernizzarsi nel modo e al momento giusto.

Importante, quindi, per un'impresa globale diventa l'attività di monitoraggio dell'ambiente esterno ed interno e di metabolizzazione delle informazioni raccolte, per il bene dell'impresa stessa. Tali informazioni devono riguardare due fenomeni in particolare (che modificano il mondo): *la tecnologia* che determina le preferenze umane e *la globalizzazione* che determina le nuove realtà economiche.

In tal modo l'impresa globale dovrà innovarsi di continuo nei modi, nei mezzi, nei luoghi, nei prezzi, ecc. .

Avrà, senz'altro, successo se presenterà una sufficiente conoscenza delle condizioni di mercato per poter cogliere in modo sistematico le opportunità e sfruttare le situazioni favorevoli che si presentano di volta in volta.

Si rende ora necessario costituire un sistema informativo o meglio un sistema che permetta di gestire tutte le informazioni necessarie per poter competere con successo su un mercato globale. Un sistema di gestione di tutte le conoscenze recepite dall'impresa e quelle che dell'impresa fanno parte, come il know-how di un'impresa.

---

Conoscenze che possono essere codificate o meglio contenute in macchine, materiali tecnologici, componenti, prodotti finiti, servizi, licenze, competenze, ecc. e che pervengono all'impresa grazie al grado di collegamento del circuito cognitivo dell'impresa con le grandi reti mondiali.

Utilizzando tale concetto di partecipazione ai circuiti cognitivi, si evidenzia il ruolo fondamentale che le conoscenze d'impresa ricoprono nell'attuale contesto competitivo internazionale. Comunque, anche se il modello dell'impresa globale appare per molti aspetti una costruzione utopica, in effetti ci sono imprese che comunque tentano di metterlo in pratica e altre che lo hanno già realizzato con notevoli benefici. Si viene così a determinare una maggiore integrazione su scala mondiale, che porta a intensificare il trasferimento di informazioni, esperienze, beni e servizi tra le unità insediate nei vari ambienti con il risultato che, le imprese, con le filiali estere riescono a vendere di più che con il commercio internazionale.

Le imprese globali, dunque, sono per loro natura imprese senza patria che operano ovunque e in nessun luogo. E con il loro comportamento, di elevata mobilità alla ricerca di sempre migliori condizioni insediative, esse non fanno altro che attivare e aumentare la competizione tra i Paesi, ottenendo condizioni sempre più vantaggiose per i loro insediamenti.

A questo punto è bene chiarire che per impresa globale si intende quella *pura* che ha come mercato di riferimento l'intero mercato globale. Ciò grazie al fatto che è in atto un processo di omogeneizzazione dei gusti dei consumatori su scala mondiale dovuto al superamento delle barriere nazionali e causato dal crescente flusso d'informazione che ha messo in contatto i consumatori di tutto il mondo.

Tali imprese possono, così, sviluppare economie di scala in ogni funzione aziendale, dalla produzione al marketing, consentendo una riduzione dei costi sostenuti e dei prezzi offerti senza compromettere la qualità dei prodotti. C'è da precisare, però, che tale modello di impresa globale non è applicabile a tutti i settori. Difatti, in alcuni settori, in cui c'è una forte influenza dell'azione dei governi oppure c'è una persistenza di differenti gusti nazionali, con tale modello verranno trascurati alcuni aspetti organizzativi importanti.

In presenza di tali influenze il modello migliore per affrontare la competizione con altre imprese, anche locali, è il *modello transazionale*, caratterizzato dal fatto che in

---

contemporanea riesce a gestire sia la spinta verso una crescente globalizzazione, che quella verso una maggiore reattività locale.

Le imprese, dunque, tenderanno ad assumere una visione transazionale nell'organizzazione del business, articolando opportunamente la localizzazione delle diverse attività e funzioni sulla base di calcoli di convenienza basati sui vantaggi comparati specifici dei singoli Paesi.

Questo modello, attualmente poco diffuso, in un futuro molto recente sarà l'arma vincente per competere a livello mondiale; perché, è vero che il mondo si sta sempre più omogeneizzando in ogni cosa, ma è pur vero che esistono delle forze opposte a livello locale di cui bisogna fortemente tenere conto per non perdere la sfida di una competizione globale.

L'impresa transazionale si basa su di un *modello a rete integrata* in cui si realizza una nuova concezione organizzativa e di coordinamento.

Le caratteristiche peculiari di questo modello d'impresa sono:

- 1) Una forte distribuzione geografica;
- 2) La specializzazione delle consociate;
- 3) Il forte grado d'interdipendenza.<sup>18</sup>

1. La prima di queste caratteristiche permette all'impresa di avere la capacità di percepire le differenti esigenze provenienti dai mercati, di sfruttare i differenziali sui costi produttivi differenziando l'azienda nei confronti dei rischi economici e politici.

2. La seconda caratteristica è data dalla specializzazione delle unità con cui si mira ad ottenere il massimo livello di efficienza per ognuno di queste, cui è affidata la responsabilità per funzioni precedentemente riservate esclusivamente alla casa madre.

Le consociate assumono, quindi, il ruolo di sedi centrali per specifiche funzioni aspetti specifici della catena del valore.

---

<sup>18</sup> Andrea Piccaluga *Mercato e competizione globale* (1998) pag.158-163

In tal modo il management centrale viene liberato da parte delle sue responsabilità e può concentrarsi sul coordinamento delle funzioni distribuite geograficamente e in quelle funzioni ritenute cruciali, quali ad esempio quella della pianificazione strategica o della gestione finanziaria. A questo punto è possibile distinguere le consociate in quattro tipologie differenti, classificate in base all'importanza strategica del mercato in cui opera la consociata e in base alle competenze locali della consociata stessa:

- I. Leader strategico, con alto livello di competenze e alta importanza del mercato in cui opera. Essa è una vera e propria partner della capogruppo;
- II. Buchi neri, con competenze basse a fronte di una elevata importanza del mercato. A lungo termine questa posizione sarà insostenibile per le filiali e l'impresa transazionale ne deve migliorare il posizionamento;
- III. Esecutore, con basse competenze e bassa rilevanza strategica. Si tratta di consociate il cui ruolo è limitato a quello di mere esecutrici di strategie;
- IV. Fornitore di contributi, sempre con bassa rilevanza strategica ma con alte competenze. Esse possono contribuire alla realizzazione delle strategie aziendali.

		COMPETENZE LOCALI DELLE CONSOCIATE	
		BASSO	ALTO
IMPORTANZA STRATEGICA DEL MERCATO DELLE CONSOCIATE	ALTO	Buco nero	Leader strategico
	BASSO	Esecutore	Fornitore di contributi

La tabella è stata ricavata da *Mercato e competizione globale* di Andrea Piccaluga 1998

3. La terza caratteristica dell'organizzazione a rete integrata è costituita dall'interdipendenza tra le unità con il progressivo superamento, sia della struttura gerarchica dei rapporti tra centro e periferia tipica dell'impresa globale, sia della struttura basata su una forte indipendenza delle consociate tipica dell'impresa multinazionale.

---

Questa forte integrazione è richiesta al fine di rafforzare i rapporti di collaborazione tra le diverse unità che costituiscono l'impresa, per evitare duplicazioni eccessive e fenomeni di dispersione e per sviluppare la capacità di apprendimento.

I tradizionali strumenti di tipo formale e strutturale di coordinamento tra le varie unità aziendali, quali la creazione di una struttura formale di tipo gerarchico, la standardizzazione delle procedure organizzative esterne, la pianificazione e i budget oltre alle normali procedure di reporting finanziario e commerciale, sono state in misura crescente affiancate da nuovi meccanismi di tipo meno formale, ma non per questo meno importanti, per garantire l'efficacia delle nuove strategie internazionali.

Questi strumenti di tipo informale spaziano dalla formazione di comitati e di team di lavoro temporanei o permanenti che tagliano orizzontalmente la struttura dell'impresa, alla diffusione di valori condivisi e alla formazione di canali di comunicazione realizzati favorendo le occasioni di incontro anche non strettamente ufficiali tra i quadri dirigenziali, fino alla formazione di una forte cultura aziendale, basata sulla condivisione di obiettivi comuni a tutte le componenti aziendali.

Al top management dell'impresa spetta il ruolo di garantire la realizzazione delle possibili sinergie tra le consociate, di evitare le possibili duplicazioni, di sostenere le consociate laddove le risorse a disposizione di queste non sono sufficienti.

Il ruolo del top management diventa, quindi, quello di indicare chiaramente la filosofia aziendale in modo che questa venga condivisa e di moltiplicare i canali di contatto tra le diverse unità aziendali per favorire la condivisione delle esperienze, delle conoscenze e dei valori. Quindi, la principale attività svolta dal top sarà quella di impegnarsi in un'efficace gestione della conoscenza.

Oggi, tale attività è ben coadiuvata dalla tecnologia dell'informazione che ha messo a disposizione, delle imprese, strumenti e supporti tecnologici in grado di semplificare l'arduo compito di svolgere *knowledge management*, facendo diminuire radicalmente i costi connessi alle comunicazioni interne ed esterne e quelli relativi al coordinamento tra le varie attività.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Majocchi Antonio *Economia e strategia dei processi d'internazionalizzazione delle imprese* (1997); Andrea Piccaluga *Mercato e competizione globale* (1998); Robert Grant *L'analisi strategica nella gestione aziendale* (1994); Ulrick Beck *Che cos'è la globalizzazione: rischi e prospettive della società planetaria*, Carocci, Roma (1999)

Un esempio di rete integrata:

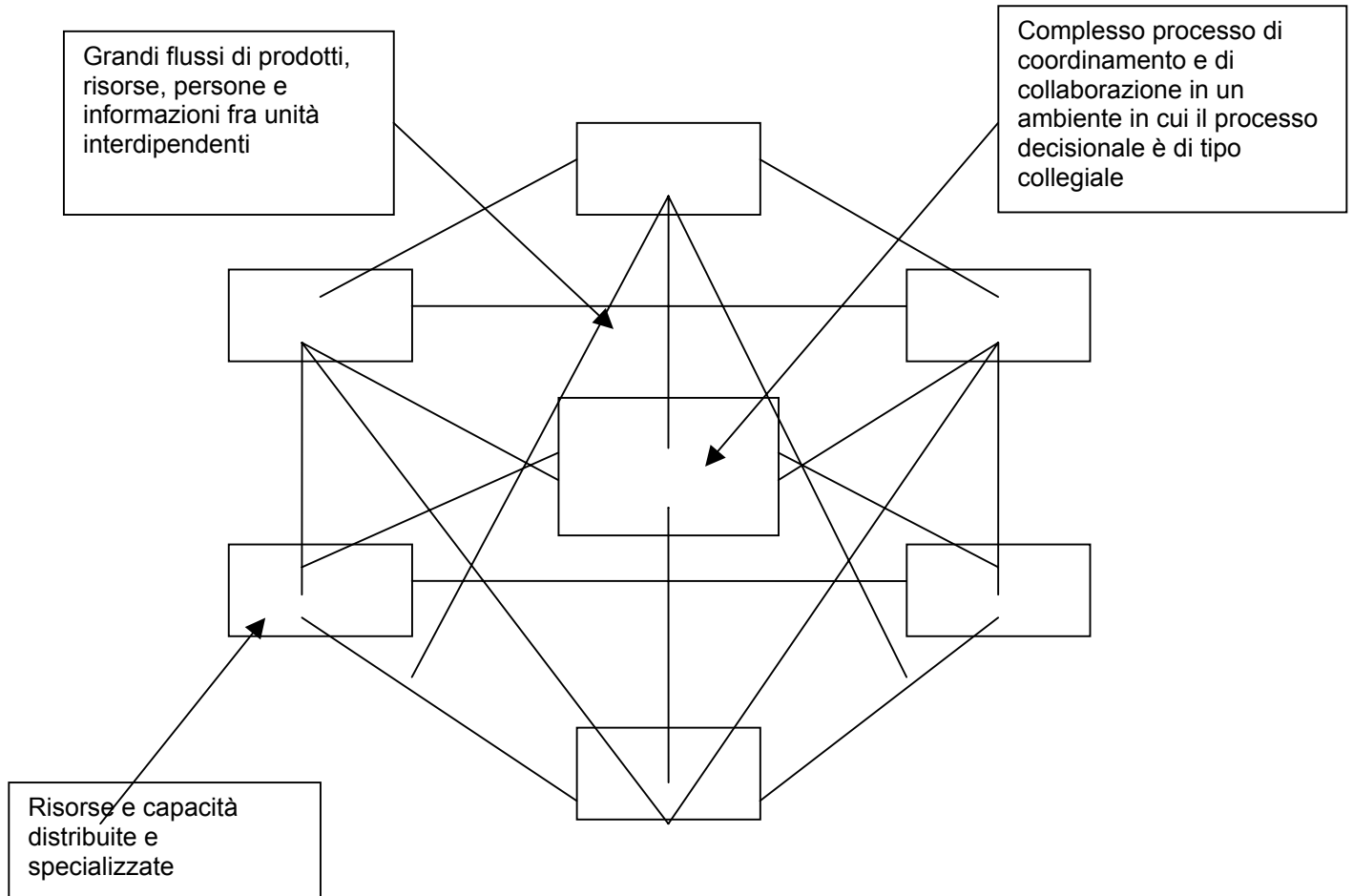


Grafico tratto da *Mercato e competizione globale* di Andrea Piccaluga 1998

### 1.3. LA SOCIETA' GLOBALE DELL'INFORMAZIONE

La società industriale fondata sulla produzione di beni del periodo postbellico si è via via trasformata in una società di servizi, e più recentemente in una *società dell'informazione*.<sup>20</sup>

Sarà la conoscenza la forza trainante del sistema economico del Duemila, e sostituirà i tradizionali fattori di produzione. Peter Drucker abbandona la teoria economica tradizionale e annuncia una nuova era.<sup>21</sup>

Sempre Drucker afferma che “Società, comunità, famiglia sono tutte istituzioni conservatrici. Cercano di mantenere la stabilità e di impedire, o almeno di ritardare, il cambiamento. Ma l'organizzazione della società post-capitalistica delle organizzazioni è destabilizzante. Poiché sua funzione è mettere all'opera la conoscenza (sugli strumenti, i processi e i prodotti, sul lavoro; sulla conoscenza stessa) essa deve essere organizzata per garantire il cambiamento costante. Deve essere organizzata per l'innovazione...”<sup>22</sup>

Il tema della criticità del patrimonio di risorse immateriali dell'impresa accompagna lo sviluppo della società dell'informazione. Quello stadio di evoluzione economica che si sta vivendo, caratterizzato dalla creazione di valore economico attraverso la produzione e l'uso dell'informazione, ossia attraverso la differenza tra il valore d'uso dell'informazione prodotta ed il suo costo. Le nuove modalità di competizione nei mercati dell'ipercompetizione globale presuppongono che l'impresa sia in grado di governare i processi di mercato e non li subisca.

Attraverso il fenomeno globalizzazione si va sempre più delineando un mondo information-intensive, dove la conoscenza vale come e a volte di più delle macchine e dei

mezzi di investimento, dove la cultura e la comunicazione, la fiducia e le relazioni sono voci importanti delle politiche e delle strategie d'impresa.

---

<sup>20</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi *The Knowledge-Creating Company* Guerini e Associati (1997); il senso di questo nuovo paradigma manageriale è espresso nel concetto di “impresa intelligente”, capace cioè di gestire l'intelligenza professionale, innovativa e dei servizi di massa per acquisire un'elevata performance nei servizi.

<sup>21</sup> Conversazione con P. Drucker di Peter Schwartz *La società della conoscenza* in ASPENA n.1 (gennaio-giugno 1995) pag.41

<sup>22</sup> Conversazione con P. Drucker di Peter Schwartz *La società della conoscenza* in ASPENA n.1 (gennaio-giugno 1995) pag.43

In questo mondo information-intensive, l'informazione diventa commodity, perché è abbondante e facilmente accessibile. Il fatto che l'informazione non sia più scarsa abbatte le barriere alla sua generazione e al suo utilizzo, facendo diventare ininfluente la dimensione d'impresa come variabile strutturale sui mercati globali.

Questo si verifica per almeno due ragioni: la diminuzione dei costi assoluti di produzione della conoscenza rende giustificabile la produzione di contenuto specializzato anche per piccole nicchie di utenza; la diminuzione radicale dei costi di distribuzione della conoscenza, grazie alla diffusione a livello globale di Internet, rende praticabile il modello di impresa-rete, l'impresa cioè che governa la complessità e i volumi di produzione attraverso la collaborazione distribuita di diversi centri di attività.

In questo mondo sempre più globale è, dunque, necessario che le imprese siano in grado di pensare creativamente e proattivamente a come ridisegnare le regole del gioco e di valorizzare le proprie risorse intangibili distintive per generare innovazione.<sup>23</sup>

“ Quando si parla di nuova economia, parliamo d'un mondo in cui le persone lavorano più con il cervello che con le mani, un mondo in cui la tecnologia delle comunicazioni genera competizione globale; non solo per mettere in movimento scarpe e computer portatili, ma anche prestiti bancari e altri servizi che non possono essere semplicemente caricati su un camion e spediti. Un mondo in cui l'innovazione è più importante della produzione di massa. Un mondo in cui gli investimenti comprano nuovi concetti o i mezzi per ottenerli, piuttosto che nuove macchine. Un mondo in cui il rapido cambiamento è costante. Un mondo che è tanto differente da quello precedente, quanto l'era industriale lo è stata da quella agricola. Un mondo così diverso che la sua comparsa può essere solo descritta nei termini di una rivoluzione” (John Browning, 1999).<sup>24</sup>

La “nuova economia” sta trasformando radicalmente i mercati, le aziende, le istituzioni e richiede di ripensare in modo totalmente nuovo anche il modo di vivere, di studiare, di lavorare, di governare ed essere governati, informarsi e informare, per la prima volta anche in maniera diretta e non mediata.

Nasce sotto la spinta delle grandi ondate tecnologiche e dello sviluppo senza precedenti della conoscenza, un processo chiamato di volta in volta Società dell'Informazione,

---

<sup>23</sup> [www.tin.it/osservatorio\\_bocconi/papfidu.htm](http://www.tin.it/osservatorio_bocconi/papfidu.htm)

network economy, digital economy, knowledge economy ed anche società del rischio e del cambiamento.

La Società dell'Informazione sta crescendo con ritmi molto sostenuti e sta producendo i propri effetti in tutte le nazioni industrializzate.

Oggi, è il Knowledge Management la nuova tecnica che si va sempre più affermando per affrontare con successo la concorrenza globale dei mercati.

La vera ricchezza di cui possono disporre oggi le imprese mondiali in questo terzo millennio che si va affacciando non risiede nelle ricchezze minerarie o in quelle forestali, ma nelle tecnologie capaci di sfruttare queste ricchezze.

Il Vantaggio Competitivo non dipende neanche dalla quantità delle conoscenze di cui si dispone, ma dalla qualità del loro uso. In questo quadro il Knowledge Management, visto come patrimonio dinamico, che cambia di continuo e che va utilizzato con sistematicità, assume sempre più la caratteristica di essere la vera ricchezza di un Paese o meglio di un'impresa, uno strumento indispensabile per affrontare il mercato globale.<sup>25</sup>

### 1.4.1. Il benchmarking

Come può, oggi, il management di un'azienda scegliere gli investimenti da effettuare, la direzione stessa da seguire per mantenere ed aggiornare il proprio patrimonio di conoscenze? La risposta è data da Peter Drucker<sup>26</sup>: "il consiglio giusto da dare ai dirigenti è andare fuori", guardare ciò che il cliente chiede e come le altre aziende, concorrenti e non, rispondono. Effettuare cioè un'analisi di *benchmarking*: confrontare i propri prodotti, servizi e prassi con la migliore concorrenza, con le migliori aziende che operano nel settore per orientare strategie ed operatività.

Fare *benchmarking* vuol dire essenzialmente confrontarsi con i migliori, imparare, cercare di migliorarsi; si tratta in pratica di una nuova regola della concorrenza globale.

---

<sup>24</sup> citazione dall'intervento di Luigi Gambarella avvenuto alla *Presentazione Rapporto EITO 2000* nell'Università Cattolica del Sacro Cuore (16 marzo 2000)

<sup>25</sup> Aldo Canonici *Il patrimonio della conoscenza* da Mondo & Mercati de IL SOLE 24 ORE (24 giugno 1999)

<sup>26</sup> Gabriele Gabrielli *Comunicazione organizzativa e vantaggio competitivo* in Sviluppo & Organizzazione n.145 (1994)

Questa tecnica di analisi può diventare inoltre uno strumento per incentivare il cambiamento, dato che può essere utilizzata sia paragonandosi ad aziende che operano nello stesso settore, sia includendo nell'analisi aziende diverse.

L'osservazione della realtà circostante fornisce al management le indicazioni per le strategie da portare avanti nella propria azienda. In tale modo, inoltre, l'azienda rinnova costantemente le conoscenze e il know-how di cui dispone ed individua le azioni e le strategie da perseguire. Il fine è monitorare l'ambiente circostante per non trovarsi mai spiazzati di fronte alle azioni intraprese dalla concorrenza, ma, se possibile, anticiparle.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Eleonora Scala *Le conoscenze come asset aziendale* in Finanza Marketing & Produzione n.2 (Giugno 1998)