

N. 112: Attività produttive e manifatturiere; la concorrenza

Quel pomeriggio si tenne un incontro fra gli adulti della famiglia di Bortolo cui si era aggiunto Luigi, amico di Riccardo. Il tema era l'individuazione e valutazione dei parametri produttivi e commerciali in presenza della concorrenza.

Aprè Cecilia, forte dei suoi contatti con imprese medio-piccole operanti soprattutto in ambito manifatturiero, nell'edilizia, in agricoltura e nei servizi.

1. I fattori produttivi

Premesso che nella piccola-media industria la capacità e volontà dell'imprenditore sono ancora fondamentali, per l'aspetto della redditività i quattro fattori tecnici sono:

- Un progetto: studio e ricerche, tecnologie attuative ed impianti validi;
- Le materie prime necessarie per realizzarlo (disponibilità e costi);
- La disponibilità di energia sufficiente a realizzare il processo produttivo;
- La produttività della manodopera ed in genere la convinzione del personale che partecipa alla realizzazione.

A questi fattori tecnici e sociali ne vanno aggiunti altri due altrettanto importanti:

- L'organizzazione del lavoro e dell'azienda affinché il processo produttivo si svolga con continuità e senza intralci (v. in figura come non fare);
- L'attività commerciale con gli importantissimi compiti da svolgere in due fasi: individuare prodotto, mercato e conoscenze per soddisfarlo in **quantità, qualità, prezzo** e situazione della concorrenza (da valutare a monte del progetto di un nuovo prodotto), **promuovere** la vendita con opportune azioni di marketing, distribuirlo sul territorio. Per i beni semidurevoli e durevoli, assicurare una soddisfacente assistenza post-vendita.

Ognuno di questi fattori ha importanza diversa secondo la tipologia del prodotto, la tecnologia richiesta e la fase economica del mercato (espansione-stabilità-regresso) ed il costo di ciascun fattore.

Riccardo ricorda qualche esempio del passato: negli anni '50-'60 la maglieria italiana che richiedeva: investimenti limitati, possibilità per molte donne di lavorare in casa con orari liberi, remunerazioni paragonabili a quelle agricole e buona volontà, ebbe un boom sui mercati continentali (in particolare in Germania) ed una importante zona di produzione Carpi di Modena; non vi erano problemi di organizzazione. Attualmente i maggiori produttori di maglieria di qualità media o bassa ma a prezzi "stracciati" viene realizzata da aziende orientali (Hong Kong, Corea) che hanno "annullato" l'Italia con costi di

manodopera molto inferiori, una diversa organizzazione del lavoro: lavoro su turni e pressioni di vario genere sul personale operaio.

Fig. 1 – Organizzazione dell’azienda



Nei medesimi anni '60-70 il Giappone per accelerare la ricostruzione postbellica acquisì in Europa licenze di costruzione per grandi macchine utensili. I tecnici giapponesi vennero in Europa ad esaminare ogni dettaglio negli stabilimenti licenzianti (perfino le polveri): per “copiare” evitando errori dopo un decina d’anni, con una revisione delle tecnologie produttive con riduzione dei costi, esportavano quelle macchine in Europa. Ultimamente nel campo dell’automobile stiamo vivendo in Europa ed in particolare in Italia in un mercato recessivo al crollo dei prodotti Fiat (forse “distratta” dagli investimenti nella Chrysler negli Stati Uniti) mentre Volkswagen e Nissan pur in una situazione difficile aumentano la propria quota di mercato e si organizzano in altri paesi.

2. Considerazioni su altre attività produttive

*L'amico Luigi e Riccardo richiamano le peculiarità dei settori della **moda**, del **turismo** e della **cultura**, tanto importanti per l'economia dell'Italia.*

La **moda** riguarda soprattutto gli abiti ma anche gli accessori come borse, calzature, gioielli. Occorre distinguere l'alta moda che si basa sul design ormai di stilisti e case produttrici internazionali e che viene presentata con settimane di sfilate stagionali di modelli a Milano ed a Firenze (Pitti Moda). Insieme al design c'è la ricerca di nuove stoffe e la confezione. Nella moda normale pure qui ci sono le stagioni (es. quest'anno va il rosso...) e vengono presentate in anticipo di una stagione le collezioni che in base al gradimento danno il via alla produzione dei capi nei vari ateliers seguita dalla distribuzione per la vendita ai negozi federati.

Maria, Luisa, Cecilia ed Eleonora sviluppano fra loro l'argomento soffermandosi sulle nuove tendenze in fatto di accessori.

Gli uomini inquadrano l'argomento **turismo** e le sue connessioni con l'ambiente (natura, clima, storia, accoglienza, qualità della vita), gli eventi (mostre, concorsi), mezzi di comunicazione, di trasporto ed alloggio e naturalmente organizzazioni, prezzi ed assistenza. Si trovano d'accordo nel considerare le grandi crociere con migliaia di persone che per una settimana vivono, si conoscono e si divertono artificialmente su una nave; una categoria a parte cui si possono avvicinare i villaggi turistici anche se questi sono più legati alle caratteristiche dell'ambiente. È chiaro che gli investimenti preliminari ed anche organizzativi sono cospicui e che elementi condizionanti esterni sono oltre al benessere sociale ed alla moda sono le condizioni politiche e le guerre.

A conclusione del discorso sui parametri economici che governano produzione e commercializzazione interviene Federico.

3. Concorrenza ed efficienza

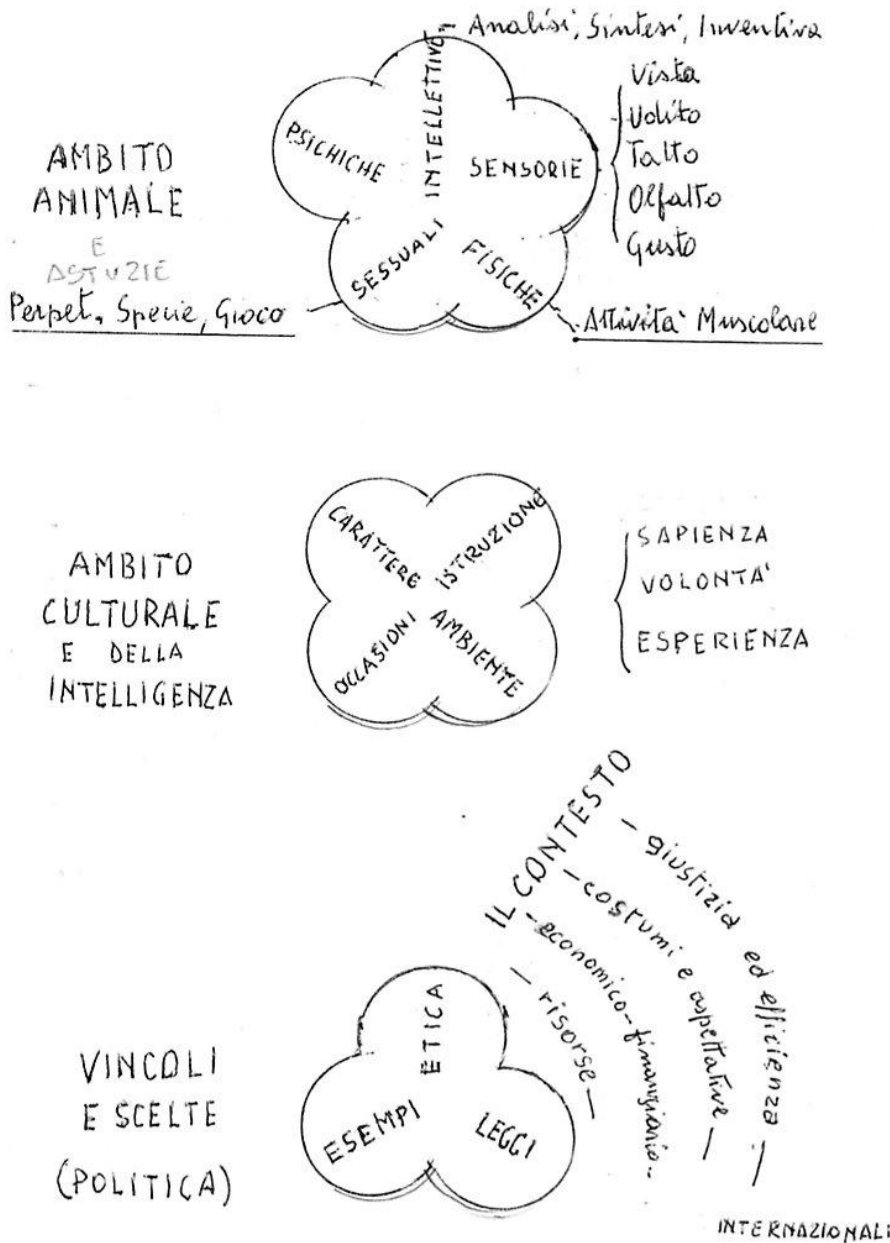
*Federico sviluppa il tema della concorrenza premettendo che la scelta dell'**equilibrio qualità-prezzo** è cruciale, legata al livello di sviluppo del/i mercato/i in cui si vuole operare e coinvolge gli investimenti commerciali (marketing e rete di vendita) e per aziende che operano in più paesi a diverso livello di sviluppo è ancora più delicata e può rendere opportuna la scelta di più **marchi**. Con questa premessa sviluppa cinque punti:*

- a. Imitare, soprattutto sui prodotti "semplici", quelli sviluppati da altri inserendosi in un mercato attivo e risparmiando sui costi di ricerca, promozione del mercato e risparmiando per quanto possibile sui costi delle materie prime e/o dell'energia e/o della manodopera ma assicurare la qualità del made in Italy;
- b. Migliorare l'economia di uno o più dei quattro fattori fondamentali (**progetto-materie prime-energia-personale-costi commerciali e di struttura**) nel senso di rendere più economica l'incidenza sul prodotto;

- c. Migliorare l'efficienza dell'organizzazione aziendale analizzando tutti settori e processi aziendali velocizzando le informazioni, eliminando doppioni di registrazioni (fondamentale è l'informatizzazione), semplificando la struttura organizzativa utilizzando anche a tempo determinato risorse esterne ed imponendo regole che impediscano la cristallizzazione e l'invecchiamento delle posizioni. Ad esempio per ciascuna posizione prevedere tre anni, ripetibili una sola volta in caso di progetti in via di realizzazione, seguiti da stages di 6-12 mesi per la riconversione delle mansioni.
Possibilità di "uscire dall'azienda" con una pensione ridotta per chi volesse affrontare una diversa collocazione nella società civile o seguire nuove motivazioni personali (anche nei matrimoni le possibilità di scioglimento sono molto cresciute).
- d. Affrontare la commercializzazione del prodotto nei suoi complessi aspetti: conoscenza dei mercati su cui concorrere (dimensioni, tendenze a breve e medio termine nei vari paesi), studio delle reti di vendita e delle modalità organizzative con la valutazione dei vantaggi probabili e dei rischi possibili (confermata eventualmente dalla partecipazione del/i responsabile/i agli utili o perdite dell'azienda in quella specifica soluzione) studio della distribuzione dei prodotti anche associandosi ad altre imprese, utilizzando ritorni a vuoto dei mezzi; insomma a tutte quelle soluzioni che possono portare a risparmio non dimenticandosi di proteggersi mediante sondaggi approfonditi sul territorio ed eventuali "accantonamenti di riserva" od assicurazioni in un settore sempre più "dinamico e disinvolto" zeppo di trappole mediatiche e di legali pronti ad intervenire cercando spesso di allontanare le possibili soluzioni.
- e. Nuove modalità commerciali come l'e-commerce che attualmente, per prodotti di limitata complessità e modificabili (es. articoli regalo, prodotti per la casa) consente a piccole aziende di allargare il parco clienti con investimenti limitati. Sostituisce le vendite su catalogo tagliando il costo del "viaggiatore", velocizzando la consegna ed assicurando all'impresa l'incasso in quanto la fornitura viene prepagata.

Federico si rende conto che, anche tralasciando di affrontare l'agricoltura ed i settori più innovativi e complessi come quello medico (medicina preventiva e curativa – chirurgia – riabilitazione), ambientale (servizi di controllo e protezione – riduzione dei rifiuti e degli inquinamenti) che pur connessi al costo si proiettano al futuro dell'uomo e della terra, ha messo sul tappeto una quantità di problemi suscettibili di approfondimenti e sviluppi e promette un riepilogo dei temi trattati e presenta un foglietto che vuol caratterizzare sinteticamente gli ambiti e le caratteristiche dell'attività dell'uomo (Fig. 2).

Fig. 2 – Caratteristiche attività dell'uomo



Bortolo prende il "foglietto" e dice: "Complimenti ma va studiato: potrebbe venire sviluppato e spiegato in una sede più adatta¹". Aggiunge: "Riguardo alle risorse umane in senso lato costituite da mente-cuore-braccio non dimenticare la soddisfazione di partecipare alla realizzazione di qualcosa che si sente anche proprio (cuore) e che comporta il dare qualcosa in più dello standard che fornirebbe un meccanismo.

Alcuni si diressero alla televisione che aveva in programma una partita del campionato di calcio considerata importante.

¹ V. Quaderno ADAS n. 79.