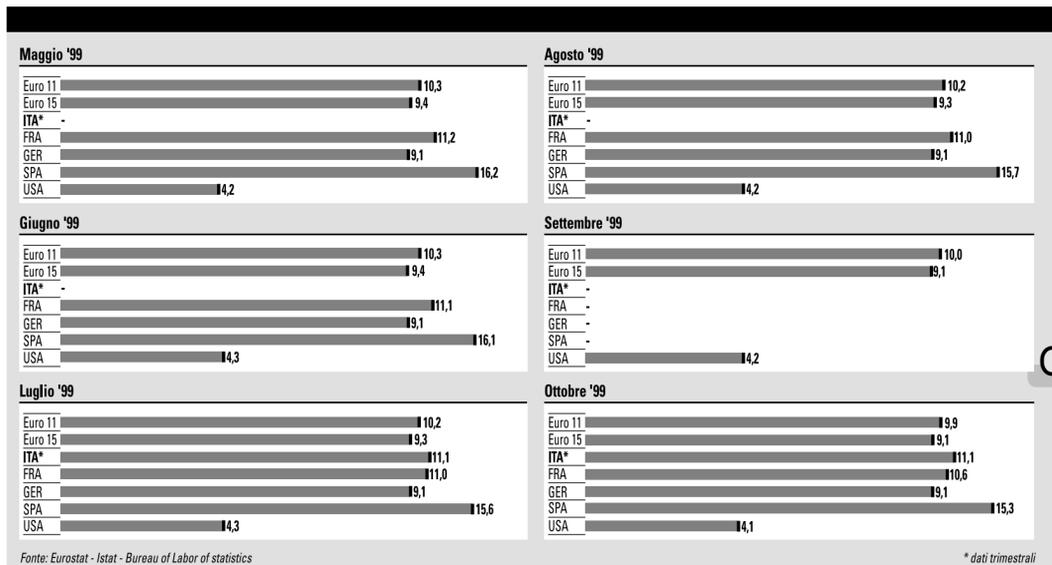


**In molti casi le imprese europee e giapponesi compensano la minore produttività totale con una gestione a maggiore intensità di capitale rispetto a quella delle aziende americane**

**Il caso del settore delle telecomunicazioni Gli exploit delle imprese americane dovuti essenzialmente ad un unico fattore: la differente politica dei prezzi praticata agli utenti**

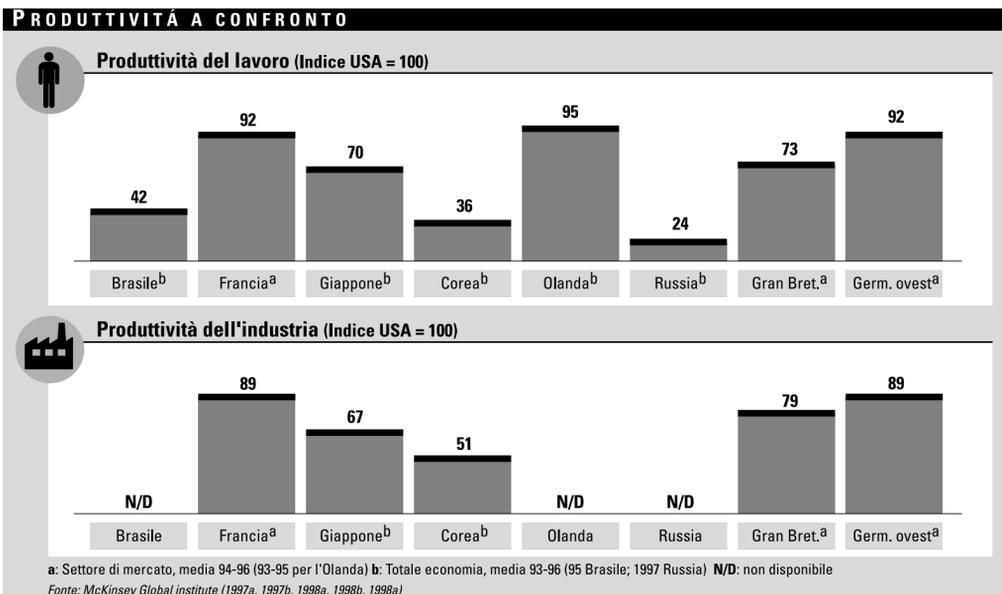
7

il dossier



settore che vantano la «pratica migliore». D'altro canto non si può nemmeno affermare che le aziende giapponesi e europee soffrono in generale di una scarsa intensità di capitale; la modesta produttività del lavoro non dipende dall'insufficiente apporto di macchinari. Di fatto, come già visto in precedenza, in taluni casi le aziende europee e giapponesi compensano la minore produttività totale con una gestione a maggiore intensità di capitale rispetto a quella delle aziende americane.

**LE FUNZIONI E I COMPITI**  
Allora cosa è importante? Nella maggior parte dei casi, l'equipe ha fatto risalire i divari di produttività a livello di stabilimento ad un fattore che hanno battezzato «organizzazione delle funzioni e dei compiti». Il significato concreto di questo fattore differisce, ovviamente, da caso a caso; talvolta può fare riferimento alla progettazione dello stabilimento, talvolta al programma di produzione, talvolta alla scelta dell'insieme dei prodotti o alla proliferazione dei prodotti, talvolta all'interrelazione tra funzioni di marketing e produzione, talvolta all'organizzazione del processo decisionale in seno all'azienda. L'aspetto in comune di tutti questi elementi è che fanno riferimento ai compiti dei manager. (Una dozzina di anni fa ho fatto parte presso il MIT di un gruppo di facoltà che ha svolto un analogo studio del settore manifatturiero americano in un momento in cui la superiorità giapponese in alcuni settori industriali esportatori dette impulso a numerose indagini. I risultati della nostra ricerca furono pubblicati in un libro dal titolo «Made in America» che ebbe numerosi lettori e stimolò altri studi simili. Nel libro giungevamo alla medesima conclusione che ho appena riferito in merito agli studi McKinsey: le carenze di management, seppur diverse da quelle che rileviamo in Europa, erano il fattore chiave della scarsa produttività. Da allora le industrie manifatturiere americane sembrano aver compiuto notevoli progressi. È verosimile che lo stesso possano fare le industrie europee.)  
Una questione diversa, ad un livello in un certo qual senso «più alto», è emersa nel nostro studio dell'industria delle telecomunicazioni in particolare modo per ciò che riguarda il servizio telefonico. Abbiamo scoperto che il vantaggio di produttività dei sistemi telefonici americani andava fatto risalire ad un volume significativamente maggiore di chiamate e quindi ad una più piena utilizzazione della rete e della capacità di commutazione. In una industria a costo marginale praticamente zero, l'utilizzazione è naturalmente molto importante. Ci siamo chiesti se poteva essere solo una questione di dimensioni o forse il risultato di una maggiore propensione degli adolescenti e degli adulti americani a chiamare e non il peso contributivo sia ben maggiore.



**INFO**  
Costo del lavoro, Italia sotto la media Ue

Il costo del lavoro orario in Italia è più basso rispetto alla media Ue. Lo ha rilevato a fine anno l'Istat che, analizzando il costo del lavoro in senso ampio (comprensivo di spese di formazione, per gli apprendisti e vari costi inter-med), ha confrontato i dati italiani con quelli dei nostri partner. Nel nostro paese il lavoro ha un costo inferiore dell'11% nell'industria e del 4% nelle costruzioni rispetto agli altri membri della Ue. E questo nonostante da noi il peso contributivo sia ben maggiore.

il prezzo di una chiamata locale aggiuntiva è essenzialmente zero in linea con il costo marginale. Il sistema, tuttavia, ha bisogno di produrre utili e gran parte degli utili derivano dal canone fisso per la connessione al sistema. Questo sistema senza dubbio incoraggia l'uso del telefono una volta che si è collegati alla rete. Il pericolo è quello di tagliare fuori del tutto le famiglie povere che non possono permettersi di affrontare il costo del canone. Questo pericolo può essere evitato, e in molti posti lo si fa, mediante normative che impongono alla società telefonica o allo Stato di sovvenzionare il canone di connessione a beneficio delle persone a basso reddito. In Europa il canone base viene mantenuto ai livelli molto bassi e gli utili sono garantiti da un prezzo per telefonata considerevolmente più alto del costo marginale. La prevedibile conseguenza è un minor volume di telefonate (e, di conseguenza, una minore abitudine all'uso del telefono). Questo è il tipico caso in cui la produttività relativamente bassa è la conseguenza di decisioni a livello di mercato.  
Un'altra interessante catena di causalità si ha nel caso dell'edilizia abitativa, campo nel quale Olanda e Stati Uniti sono i leader quanto a produttività. Nell'affrontare il settore dell'edilizia abbiamo fatto del nostro meglio per tenere in considerazione le differenze nazionali sia in materia di gusti dei consumatori che in materia di standard di qualità. In questioni di siffatta natura è difficile essere precisi, ma non vi sono ragioni particolari per ritenere che abbiamo introdotto un pregiudizio nella nostra analisi.  
L'edilizia è un caso in cui l'ordine di grandezza è importante, non

tanto l'ordine di grandezza dell'impresa di costruzione quanto quello di scala emergono laddove gli urbanisti e le imprese di costruzione possono progettare e costruire contemporaneamente un numero elevato di abitazioni simili anche se non necessariamente identiche. Ne consegue che le politiche di utilizzo del terreno sono un elemento importante della produttività nel settore dell'edilizia abitativa. Se vengono messe a disposizione per costruire insediamenti abitativi apprezzabili lotti di terreno, le conseguenti economie di scala tendono ad incrementare la produttività. In alcune aree urbane europee i regolamenti in materia di utilizzo del terreno limitano la disponibilità a piccoli appezzamenti idonei ad ospitare appena uno o due edifici. Questa limitazione può scaturire da autentiche preferenze locali - ma questa ipotesi sarebbe più convincente qualora il consumatore potesse disporre di entrambe le alternative - fermo restando che in ogni caso sono inevitabili le conseguenze a carico della produttività. Dal momento che l'edilizia impiega diversi categorie di lavoratori qualificati, ci si potrebbe aspettare che il mercato del lavoro svolga un ruolo decisivo. Tuttavia la nostra conclusione è stata alquanto diversa. Anche nei casi di maggiore produttività molte capacità manuali vengono apprese sul lavoro. A questo proposito vanno

però segnalate due circostanze. I grandi progetti edilizi comportano capacità manageriali e di coordinamento che non sempre sono disponibili e alcune mansioni specialistiche possono essere gestite meglio se l'organizzazione dell'industria consente di portare i lavoratori sul cantiere quando la loro opera è necessaria per poi spostarli rapidamente in un altro cantiere. Entrambe queste eccezioni, tuttavia, possono rientrare nell'ambito delle economie di scala e dei vantaggi manageriali non conseguibili con nulla di quanto potrebbe essere definito «flessibilità del mercato del lavoro».  
Arrivo infine ad una importante conclusione emersa fin dall'inizio nei nostri studi sull'industria manifatturiera. Siamo tuttavia convinti che la conclusione sia valida anche per questi moderni settori di servizi che svolgono già, o svolgeranno presto, un ruolo nel commercio internazionale.  
Sembra si possa affermare in via di principio che l'esposizione alla concorrenza, in particolare modo l'esposizione alla concorrenza diretta di aziende con la migliori pratiche di lavoro e con la più alta produttività, sia il modo più sicuro per costringere le aziende interne ad incrementare autonomamente la loro produttività. Al contrario una azienda interna protetta dalla concorrenza, vuoi per una particolare normativa che limiti le opzioni dei

concorrenti interni vuoi per le tariffe, le quote o altri strumenti che limitano la concorrenza delle importazioni, è assai probabile che perda terreno sul piano della produttività e su quello della progettazione del prodotto.  
In qualunque momento in un dato settore industriale, persino in una economia dalle dimensioni di quella americana, è probabile che il produttore con la migliore pratica sia una azienda straniera. L'esposizione alla concorrenza con il leader mondiale è un eccellente incentivo per migliorare le pratiche interne. Questo incentivo può sostanzialmente necessitare di proteggere la quota di mercato dalle importazioni o di proteggere le vendite sui mercati terzi nei confronti dei concorrenti di reggere la concorrenza delle filiali estere dell'azienda con la migliore pratica. Per molti versi l'esigenza di combattere le filiali in via all'industria interna il messaggio più incisivo. È questa probabilmente la ragione per cui l'esposizione alla migliore pratica è più diretta, i metodi più produttivi possono essere osservati di prima mano e la scusa secondo cui i lavoratori stranieri possono fare cose che i nostri non possono fare, è chiaramente contraddetta. L'esempio emblematico di questo processo è quello dell'industria automobilistica americana. La General Motors, la Ford e la Chrysler riuscirono a convincersi che il sistema produttivo della Toyota non poteva essere impiegato con i lavoratori americani fin quando fabbriche giapponesi insediate in USA dimostrarono che potevano conseguire livelli di produttività quasi giapponesi utilizzando manodopera locale. Ho accennato al fatto che questa conclusione sulla causalità è emersa

**INFO**  
Gli Usa puntano sulla ricerca

Cresceranno del 10,6% nel 2000 gli investimenti per la ricerca nell'industria americana. L'incremento previsto per il prossimo anno costituisce un fattore essenziale per comprendere la nuova economia e dimostra come l'industria statunitense stia approfittando della robusta crescita per spingere l'innovazione tecnologica. I risultati di uno studio del Battelle Memorial Institute mostra fra l'altro come la formidabile avanzata prevista per il 2000 segua da vicino il balzo del 1999 (+12%). Un'altra tendenza significativa messa in luce dal rapporto è l'allargarsi del gap fra gli investimenti per la ricerca compiuti dal settore pubblico e da quello privato. L'industria privata sta assumendo un ruolo sempre più di punta negli investimenti tecnologici, lasciando indietro le strutture del governo federale. Se nel '97 il 65,1% era controllato dall'industria privata, il 30,2% dal governo, nel 2000 le percentuali saranno rispettivamente del 70,3%, 24,9%.

da uno studio di alcune industrie manifatturiere in Germania, Giappone e USA. Ma qualcosa di molto simile può verificarsi nel settore in rapida espansione dei servizi di scambio e anche nei servizi non di scambio, come la vendita al dettaglio, il punto riguardante la concorrenza delle filiali straniere conserva la sua validità. Nel caso del commercio al dettaglio - che tra l'altro conta numerosissimi addetti - i grossi incrementi di produttività derivano spesso dall'adozione di nuovi formati, di nuovi tipi di negozio, di nuovi metodi per adattare il design del prodotto ai gusti del mercato ecc. Le filiali estere sono un modo efficace per diffondere queste importanti innovazioni.

**CONCLUSIONI**  
Ho utilizzato buona parte del mio tempo per delineare alcune conclusioni di carattere generale degli studi McKinsey. L'intera raccolta di studi abbraccia moltissimi casi con una grande varietà di risultati dettagliati sui fatti comparati e sulle relative probabili cause. Non è possibile sintetizzare il tutto in un breve intervento. Sono tuttavia disponibili gli studi e spero che molti siano spinti a consultarli.  
Questi i principali temi emersi.  
(1) L'analisi dei dati convenzionali e i «case studies» ci dicono che vi sono sostanziali differenze di produttività, comparto industriale per comparto industriale, tra le economie avanzate e, ovviamente, tra quelle avanzate e quelle emergenti. Tali divari di produttività non sono permanenti, ma scaturiscono da cause che possono essere modificate.  
(2) Queste differenze di produttività non si limitano alle industrie altamente visibili o ad alta tecnologia, ma sono parimenti evidenti in settori quali il commercio al dettaglio e quello alimentare. Questi settori assorbono una elevata percentuale della forza lavoro in qualunque fase dello sviluppo di un paese. La bassa produttività in questi settori, che è molto comune, può avere importanti conseguenze sul livello di vita generale su scala nazionale, proprio perché così elevato è il livello occupazionale in tali settori.  
(3) La produttività nel settore dei servizi è importante per la medesima ragione: la quota percentuale rispetto all'occupazione totale già elevata è in continuo aumento. È possibile migliorare la misurazione e l'analisi della produttività nel settore dei servizi. In generale il settore dei servizi sembra ubbidire alle stesse modalità di fondo delle industrie manifatturiere.  
(4) Una notevole percentuale dei divari di produttività osservati si può far risalire alla carenza delle pratiche manageriali più che alle carenze in materia di qualificazioni professionali o di tecnologia. In particolare è spesso carente la «organizzazione delle funzioni e dei compiti».  
(5) Se si tenta di approfondire il discorso, si scopre che gli incentivi che favoriscono le pratiche gestionali sono spesso deboli e talvolta ostacolati dalla politica. Ciò può accadere in quanto il mercato dei capitali non impone una adeguata disciplina alla «corporate governance» o perché gli effetti collaterali di normative erroneamente valutate creano ostacoli alla migliore pratica o perché la concorrenza è soffocata in un modo o nell'altro dalle restrizioni in materia di utilizzo della terra o di investimenti esteri diretti o di prodotti e servizi non tradizionali.  
(6) L'ultimo punto è di natura diversa. I miei colleghi ed io abbiamo trovato difficoltoso riprodurre correttamente la prospettiva macroeconomica rappresentata negli studi McKinsey. Ciò in quanto i nostri colleghi della McKinsey sono orientati sul versante della microeconomia come è logico per una équipe che lavora nel campo della consulenza manageriale.

Traduzione di C. A. Biscontti

