

EUGENIO NUNZIATA

**RIPRENDE VIGORE IL FENOMENO DELLA QUATERNARIZZAZIONE :
L'ESTERNALIZZAZIONE DEI SERVIZI ALLE IMPRESE ED ALLA P.A. ***

Abstract

La nostra società sta vivendo una serie di profondi mutamenti socio-economici che, in risposta alla sfida tecnologica e informatica, configurano un nuovo modo di produrre.

Si evidenzia un fenomeno di decentramento organizzativo, produttivo e di specializzazione tecniche e di servizio. L'incremento dell'attività di servizio è sintomatico di una società evoluta e il terziario - per la frazione di terziario che in generale comprende il quaternario e il terziario avanzato - va considerato come un settore trainante dell'economia, complementare alla crescita della produzione.

Introduzione

Il fenomeno della *Quaternarizzazione* a parte il neologismo, ha qualcosa di affascinante, soprattutto per aziendalisti che si propongono di leggerlo in una duplice chiave: macroeconomia e microeconomia. La prima induce a chiedersi: quale sarà la mappa del sistema produttivo italiano tra una decina di anni? Le aziende industriali di piccola dimensione riusciranno a sopravvivere autonomamente ed a crescere senza dover essere relegate a business tradizionali? L'attuale sistema di terziario avanzato in Italia è in grado di seguire e soddisfare le esigenze delle aziende? Sono ancora proponibili iniziative di tipo istituzionale nel campo dei servizi alle imprese?

Da questo punto di vista si cercherà di razionalizzare tali fenomeni in modo da poter intravedere le tendenze future, ma soprattutto saranno posti quesiti sull'impatto che essi avranno sulla realtà microeconomica delle aziende, in tutti i suoi aspetti gestionali e metodologici: strategia, organizzazione e controllo.

E' in quest'ambito che occorrerebbe proseguire l'indagine per ricercare relazioni tra le esperienze di ristrutturazione perseguite da alcuni grandi e noti gruppi aziendali, la diffusa applicazione di

* Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati..



metodologie aziendalistiche, quali ad esempio l'analisi del valore delle strutture, l'esplosione di interesse verso il mercato mobiliare e la borsa.

In tutto ciò identifichiamo un fattore comune, ovvero lo spostamento dell'attenzione verso le attività terziarie.

Ed è così che si arriva ad ipotizzare l'azienda del domani: una struttura snella e ricca di potere decisionale il cui compito è essenzialmente quello di mediare tra esigenze interne ed opportunità esterne.

Una situazione di questo tipo lascia ampio spazio allo sviluppo delle attività decisionali e strategiche. Continuando su questa traccia si intuisce quanto diventi centrale l'apporto degli studi aziendalistici nell'identificazione e proposizione, ad esempio: di criteri di valutazione economica relativi al decentramento sia produttivo che di servizi; di strumenti di controllo strategico nelle strutture tipo *holding*; di ridisegno della figura del manager/imprenditore meglio rispondente a questa tendenza.

1. Verso il Quaternario

La nostra società sta vivendo una serie di profondi mutamenti socio-economici che, in risposta alla sfida tecnologica e informatica, stanno configurando un nuovo modo di produrre e di intraprendere i rapporti economici che sottostanno al processo produttivo.

I fenomeni più evidenti di quella che possiamo chiamare "nuova era" sono la terziarizzazione della società e la rivoluzione informatica. Stiamo, in sostanza, attraversando un periodo di transizione che vede la nostra società evolversi verso un sistema produttivo e sociale che i futurologi e i sociologi chiamano "la società post-industriale".

Per terziarizzazione della società comunemente si intende un aumento della percentuale degli occupati nel settore terziario, che nel nostro paese ha superato la barriera del 50%.

Il punto debole di questa definizione sta nell'individuazione del settore terziario, costituito in via residuale come comprendente tutte le attività non inerenti la produzione agricola o industriale di beni.

Questa ripartizione verticale del sistema produttivo poco si presta allo studio di una economia evoluta che sempre più si configura del tipo "economia dei servizi".

In questo contesto è più corretto definire i servizi come attività immateriali non immediatamente connesse con la trasformazione di materie prime in prodotti finiti.

Tali attività di servizio sono svolte all'interno delle imprese agricole e industriali e non solo nelle imprese appartenenti al settore terziario.

Questo significa che l'adozione del concetto di terziario come settore residuale comporta una sottostima delle attività di servizio (Fig. 1).



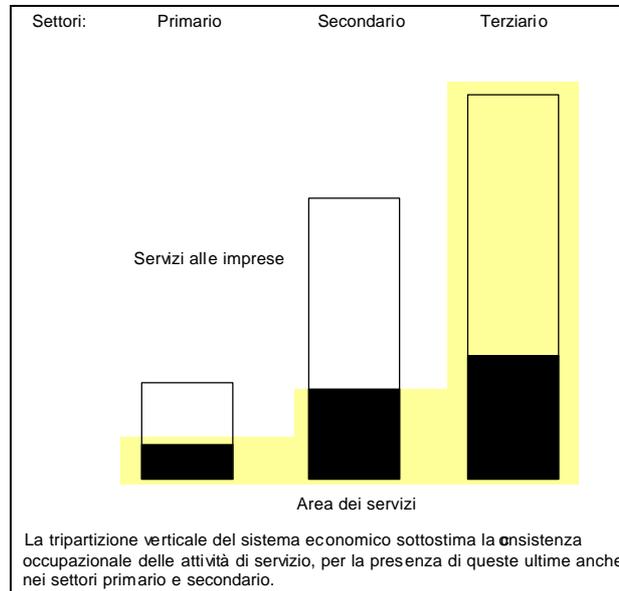


Fig. 1 Consistenza occupazionale delle attività di servizio

Per tentare di quantificare in termini occupazionali il peso delle attività di servizio si possono suddividere gli occupati in "colletti blu", svolgenti attività manuali, e "colletti bianchi" svolgenti attività non manuali di tipo dirigenziale impiegatizio e terziario.

In quest'ottica è possibile evidenziare la tendenza all'aumento dei colletti bianchi rispetto ai colletti blu, fenomeno che non può essere interpretato in termini "parassitari", ma che, al contrario, contribuisce all'aumento della produttività del sistema economico.

Escludendo dalla nostra analisi i servizi al consumo, la cui utilità è di difficile quantificazione, notiamo che l'aumento dei servizi alla produzione sta configurando un nuovo modo di produrre in cui costo dei servizi sta assorbendo una quota crescente del costo di produzione dei beni di consumo a scapito dei costi di materie prime e manodopera diretta (Fig. 2).

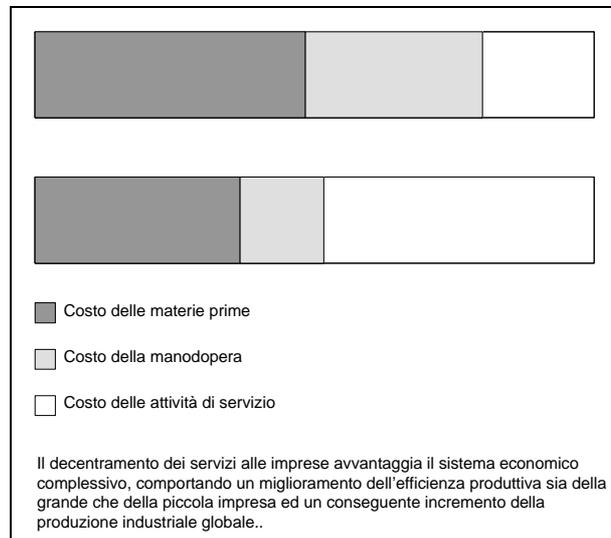


Fig. 2 Evoluzione del costo della produzione dei beni di consumo

In sostanza, l'avvento della robotica consente non solo un risparmio di manodopera diretta (e quindi una riduzione dei "colletti blu" addetti alla manipolazione diretta delle materie prime e al controllo delle macchine), ma anche un contenimento degli sprechi di materie prime, cosicché il servizio diventa il fattore produttivo preponderante in una società post-industriale, senza per questo ridurre l'attività di produzione dei beni.

Merita qui sottolineare che c'è sempre più un *continuum* tra industria e terziario, una intensificazione degli scambi tra i due settori. Per fare un esempio, il caso di un gruppo di ingegneri Fiat che costituisce uno studio di progettazione che lavora per la Fiat stessa non modifica la consistenza delle attività di servizio ma per le statistiche ufficiali va a ingrossare il settore terziario e contribuisce a incrementare i rapporti di scambio tra industria e terziario.

Siamo di fronte ad un caso di decentramento, un fenomeno di natura composita che presenta manifestazioni differenziate nel tempo e nello spazio.

2. Dal decentramento produttivo al decentramento di specialità

Prima di esaminare le attuali tendenze evolutive e di focalizzare la nostra attenzione sul decentramento dei servizi delle imprese, è forse opportuno individuare e definire le caratteristiche salienti delle diverse tipologie di decentramento sino ad oggi vissute dal nostro sistema produttivo.

Dopo un periodo di ricerca delle grandi dimensioni al fine di sfruttare i vantaggi dimensionali e dell'integrazione verticale (raggiungimento di economie di scala, positivi effetti monopolistici, superamento degli elevati costi di transazione collegati al cattivo funzionamento dei mercati, ecc.), con l'istaurarsi degli influssi favorevoli del boom economico, la grande impresa rivela tutti i suoi punti deboli, la sua incapacità di reagire alla recessione economica e di operare in condizioni di instabilità.

Con l'obiettivo di ricercare la competitività e di ridare flessibilità all'operato della grande impresa si manifestano una serie di accorgimenti tecnico - organizzativi che configurano le prime due manifestazioni del decentramento.

Una prima forma di decentramento che possiamo definire decentramento organizzativo, ha carattere interno ed è finalizzata all'eliminazione delle cosiddette diseconomie di dimensione. Essa punta sostanzialmente a ridare flessibilità gestionale alle grandi imprese e al recupero di costi dovuti a inefficienza. A tal fine si scorporano e automatizzano settori aziendali o nuclei tecnico-produttivi; in tal modo l'impresa riesce a mantenere intatta la propria dimensione complessiva e nel contempo a sfruttare la maggiore flessibilità e adattabilità alla dinamica del sistema economico delle piccole e medie unità produttive. Il decentramento organizzativo, inoltre, può dare origine a più società giuridicamente separate, economicamente coordinate nella forma del modello organizzativo *holding*.

Un'altra importante manifestazione del decentramento è il decentramento produttivo. Alle origini si configura come decentramento di capacità, per cui le imprese tendono ad affidare all'esterno fasi di lavorazione che non sono in grado o non ritengono conveniente svolgere all'interno.

In questo modo l'impresa riesce da un lato a flessibilizzare la propria struttura aziendale e a coprirsi dai rischi di variabilità di domanda costituendo un polmone di capacità produttiva esterno; dall'altro a recuperare competitività sul mercato realizzando economie di costo tramite il ricorso a unità di lavoro esterne. Queste ultime, che a limite possono essere costituite da lavorazioni a domicilio, producono infatti a costi inferiori per una serie di motivi, sia legali che illegali. Questa forma di decentramento di sola capacità produttiva, pur vantaggiosa nel breve periodo per l'azienda decentrante, rappresenta in genere un fenomeno patologico del tessuto produttivo italiano e nel lungo periodo mostra notevoli effetti frenanti sulla crescita del sistema economico globale.

Accanto al decentramento di capacità, che ha spesso spinto osservatori a valutare negativamente tutte le forme di decentramento, troviamo una forma moderna di decentramento che può essere definito decentramento di specialità e che sta acquistando sempre maggiore consistenza nelle società evolute. Esso coinvolge più soggetti nel processo di ristrutturazione industriale soprattutto in termini di specializzazione e di divisione del lavoro tra imprese di ricomposizione delle attività suddivise attraverso: normali rapporti di mercato, accordi di collaborazione interaziendale, formazione di gruppi di imprese.

La motivazione principale di tale fenomeno è solitamente legata a livello di sofisticazione tecnologica, informatica e qualificazione della produzione richiesta da determinati settori produttivi in espansione nelle economie mature, sofisticazione tale da indurre le aziende al ricorso a imprese specializzate nella fornitura di beni o servizi che si caratterizzano per la specificità delle capacità e competenze richieste per la loro produzione. Accanto a un decentramento di specialità tecniche, si assiste a un sempre crescente decentramento di attività di servizio. L'incremento delle attività di servizio, in particolare di quelle ad alto contenuto informatico-organizzativo, è quasi l'elemento qualificante delle economie avanzate ad alto tasso di sviluppo, incremento complementare alla crescita industriale, in particolare agli incrementi di produttività registrati nel settore manifatturiero.



Queste attività di servizio (quali , ad esempio, ricerca e sviluppo, marketing, pubblicità, consulenze aziendali, ecc.) richiedono una qualificazione e un livello di investimenti (soprattutto capitale immateriale) tali che l'impresa singolarmente considerata non è in grado o non ritiene conveniente svolgerli all'interno.

3. Il decentramento dei servizi alle imprese

Sempre più le aziende di nuova costituzione o in via di ristrutturazione ricorrono ad aziende esterne specializzate nella fornitura di attività di servizio. Se per una azienda di nuova costruzione o in via di ristrutturazione è abbastanza semplice la scelta tra il ricorso all'esterno e lo svolgimento all'interno di determinate attività di servizio, per un'azienda che ha già sviluppato al suo interno queste attività le cose si complicano; devono potenziare o migliorare qualitativamente alcuni servizi essa non può *tout court* decidere di ricorrere ad imprese esterne, trascurando gli elementi di rigidità derivanti dalla struttura pre-esistente. E' opportuno a tal fine considerare non solo i prezzi di mercato del servizio, ma anche i costi di conversione dell'unità aziendale in questione, comprensivi della valutazione del capitale umano e organizzativo perduto in tale conversione. E' proprio in quest'ottica che alcuni grandi aziende in considerazione delle conoscenze specifiche acquisite dall'unità aziendale nello svolgimento dell'attività di servizio, decidono di potenziare l'unità aziendale stesa in relazione alle nuove esigenze manifestatesi e al tempo stesso la rendono autonoma in modo da consentirle la fornitura a terzi dei suoi servizi e la saturazione della sua capacità produttiva.

Osserviamo numerose imprese di servizi autonome e aperte al mercato, che comunque conservano un legame più o meno stretto con la casa madre. Il decentramento di alcune attività di servizio comporta innanzitutto un recupero di efficienza collegato alla maggiore possibilità di controllo dei costi, che vengono rapportati a precisi obiettivi operativi, e allo stimolo a misurarsi con l'esterno, con un ambiente concorrenziale e competitivo. Inoltre, la possibilità di trovare sbocchi alternativi offerti dal mercato dà all'impresa di servizi l'opportunità di realizzare dimensioni economiche ottimali svincolate dalla capacità di assorbimento dell'impresa utente o del gruppo. Si assiste infatti a un recupero di economie di scala solitamente precluse alle unità aziendali integrate verticalmente, che risentono di vincoli di coerenza dimensionale.

Questa flessibilità operativa porta con sé il beneficio di maggiore capacità innovativa, con influssi favorevoli sia sulle singole unità produttive che sul sistema economico complessivo.

4. Nuovi rapporti tra imprese

Il decentramento necessita della ricomposizione delle attività suddivise; ciò da origine a complessi rapporti di interscambio tra imprese che sono la sostanza del decentramento stesso. Tali rapporti implicano forme di coordinamento (più o meno formali) non direttamente riconducibili al solo meccanismo di mercato. Infatti mentre il decentramento produttivo e in particolare il decentramento di



capacità si basa soprattutto nei rapporti di mercato, il decentramento di specialità (per l'importanza strategica che le attività strategiche spesso rappresentano), si realizza attraverso precisi accordi di collaborazione che vanno dal consorzio d'offerta alla *joint-venture*.

Una importante forma di coordinamento e di integrazione tra aziende decentrate in forte espansione in Italia, è la struttura organizzativa *holding*.

Essa è caratterizzata dalla presenza di una società capogruppo che svolge compiti di coordinamento focalizzando l'attenzione quasi esclusivamente sulla strategia globale del gruppo e da numerose aziende specializzate o in fasi produttive o nella fornitura di servizi alle aziende produttive e alla capogruppo. Le aziende decentrate comunque, conservano una notevole autonomia sia operativa che per quanto riguarda i mercati di approvvigionamento e di sbocco. Per questa via, da un lato si concretizzano i vantaggi del decentramento di specialità evidenziati sopra (specializzazione produttiva o funzionale, dimensione ottimale non vincolata alle esigenze del gruppo, economie di scala, flessibilità operativa) e dall'altro si può beneficiare dei vantaggi di una guida e controllo verticale, simile a quella delle aziende integrate verticalmente.

5. Attività di servizio strategiche

Merita sottolineare che la decisione di decentrare o meno determinate attività di servizio non può essere schematizzata unicamente in chiave economica, di costo del servizio: necessità di controllo della funzione svolta, segreti industriali e opportunità di non disperdere il *know-how*, valenza strategica della funzione che si vuole decentrare, questi e altri motivi più che il fattore costi, possono costituire elementi determinanti nella decisione di internalizzare l'attività di servizio considerata.

Le aziende infatti tendono ad accentrare le funzioni di servizio di carattere strategico, quali la ricerca applicata, il marketing, al gestione dei flussi informativi, dei cambiamenti dell'assetto organizzativo, a prescindere dal costo del servizio stesso. Al contrario, fronte di altri servizi di carattere per così dire operativo si ricorre spesso a imprese esterne specializzate; si assiste infatti al decentramento di servizi quali: pubblicità, distribuzione dei prodotti, consulenze legali o fiscali, progettazione, ecc. Questo fenomeno è dovuto alla crescente domanda di servizi da parte del sistema industriale, al punto da non poterli convenientemente produrre all'interno delle imprese di trasformazione; di qui la necessità di optare o per il ricorso a preesistenti imprese esterne specializzate, o per il decentramento dell'attività di servizio mediante costruzione di imprese autonome.

6. Quaternario e sviluppo economico

L'incremento dell'attività di servizio è sintomatico di una società evoluta in crescita. Il terziario non va qui visto come il settore "spugna", di assorbimento della manodopera espulsa dall'industria, ma deve essere considerato come il settore trainante dell'economia complessiva, complementare alla crescita



della produzione industriale. Ciò è particolarmente vero ai servizi alla produzione e per la frazione di terziario che in genere li comprende: quaternario o terziario avanzato.

del quaternario sono state date numerose definizioni, ma la più interessante a nostro avviso è quella che lo configura come settore dell'informazione. Nella Tab 1 è riportato come esempio una classificazione elaborata negli USA delle attività ritenute appartenenti al cosiddetto quaternario.

Mercati per l'Informazione
<i>Produttori di sapere (conoscenze)</i> Lavoratori scientifici e tecnici Servizio provato di informazione <i>Distributori di sapere</i> Educatori Disseminatori pubblici di informazione Lavoratori delle comunicazioni
Informazione nei mercati
<i>Ricerca di mercato e specialisti della coordinazione</i> Raccoglitori di informazione Specialisti di ricerca e coordinazione Lavoratori di pianificazione e controllo
Processori (trattamento) dell'Informazione
Su base non elettronica Su base elettronica
Infrastruttura dell'Informazione
<i>Lavori strumenti dell'informazione</i> Operatori macchinari non elettronici Operatori macchinari elettronici Lavoratori dell'Informazione

Tab. 1 Fonte F.Forte, *Il terziario ed il quaternario*, in "Romagna Economica", n°3, maggio-giugno 1982

Il settore quaternario così inteso mostra una marcata tendenza alla crescita, delineando la menzionata evoluzione del sistema socio-economico di produzione da società industriale a società post-industriale e dell'informazione. Ciò si traduce in una crescita complessiva del sistema economico verso livelli di efficienza mai realizzati prima, e in particolare in una crescita della produzione di beni industriali (Fig 3).

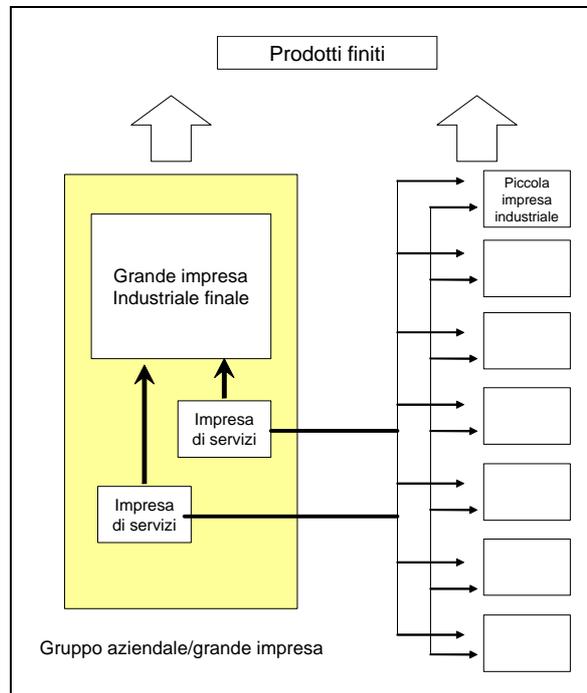


Fig. 3 Incremento della produzione industriale del sistema conseguente al decentramento dei servizi all'impresa

7. Equilibri territoriali e quaternario

Merita infine proporre alcune considerazioni relative alla localizzazione territoriale delle attività dei servizi e ai correlativi effetti indotti di tale localizzazione.

In generale si è riscontrata per le attività di servizio, e in particolare per quelle appartenenti al settore quaternario, una forte tendenza alla concentrazione nelle aree metropolitane delle regioni o Stati fortemente sviluppati. Questo fenomeno, affiancato alla tendenza al decentramento territoriale delle attività produttive e di servizio di carattere operativo, accentua la crescente separazione tra le funzioni di produzione e quelle decisionali e di controllo. Si forma una sorta di gerarchia che vede il decentramento territoriale di attività produttive e di servizio standardizzate, mentre le attività di servizio superiori sono fortemente concentrate in aree metropolitane di rango internazionale, accessibili e centrali rispetto al mercato di riferimento. Tale esigenza è giustificata da sostanziali economie di raggruppamento collegate alla rapidità di comunicazione e informazione permessa dalla concentrazione metropolitana. Inoltre la necessità di segretezza, di contatti diretti e personali, la vicinanza fisica di servizi complementari, e altri fattori giocano un ruolo cruciale nella scelta localizzata, in particolare nella scelta localizzativa, in particolare della scelta metropolitana. Occorre aggiungere che questa concentrazione ha carattere fortemente cumulativo, con notevoli effetti indotti sull'economia metropolitana e sull'economia della regione circostante. Sono da sottolineare invece i limitati effetti moltiplicativi sulle economie delle regioni periferiche degli impianti produttivi decentrati.

In particolare sono scarsi gli effetti indotti in termini di sviluppo dei servizi alle imprese, in quanto le attività decentrate sono eminentemente operative e non certamente strategiche, che restano privilegio della casa madre localizzata nelle aree metropolitane ad alto sviluppo. Si spiega così lo scarso sviluppo di poli di attività di servizi alle imprese anche in aree di limitata industrializzazione, in particolare nel Mezzogiorno d'Italia.

Le politiche di intervento per il riequilibrio territoriale non possono quindi essere incentrate esclusivamente sullo sviluppo delle attività produttive, ma devono soprattutto promuovere la formazione di attività quaternarie e di terziario avanzato destinate alle imprese che possono costituire un polo di sviluppo autopulsivo delle aree di recente industrializzazione.

Conclusioni

Il decentramento di attività o funzioni aziendale è da considerare, per lo meno nella sua configurazione di decentramento di specialità, un fenomeno fisiologico dello sviluppo del sistema economico. In particolare il decentramento dei servizi alle imprese è da valutare nella sua valenza propulsiva per il sistema produttivo, in considerazione anche dell'incremento della domanda di servizi richiesti da una società evoluta ad alto ritmo di crescita. Sotto questo profilo si giustifica la spinta alla costruzione di imprese autonome specializzate nella fornitura di servizi di terziario avanzato. Ciò per due ordini di motivi: da un lato la grande impresa trova conveniente decentrare alcune attività di servizio che poco si prestano ad essere svolte in grandi unità complesse; dall'altro si manifesta con sempre maggiore consistenza il ricorso da parte di piccole e medie aziende ad attività di servizio offerte da imprese autonome. Sempre più infatti le imprese producono ed affrontano il mercato con l'ausilio di "esperti", dimostrando che si va formando una classe imprenditoriale matura, consapevole che sono finiti i tempi in cui il successo aziendale in una società post-industriale passa per la sola specializzazione delle attività produttive, seppure ad alto contenuto tecnologico. Per la piccola e media impresa ciò significa necessariamente ricorrere a imprese specializzate nella fornitura di attività tecnologicamente avanzate di servizi o del settore quaternario.

Le moderne imprese industriali per operare ad un livello di efficienza tale da renderle concorrenziali necessitano di una notevole quantità di servizi il cui contenuto qualitativo è difficilmente raggiungibile senza alti gradi di specializzazione.

