

CRISI, INDUSTRIA E POLITICHE PUBBLICHE

01.

Centralità del sistema produttivo nella crisi italiana.

L'Italia è condannata a esportare beni, cultura e manufatti, dal momento che l'unica risorsa fisica naturale che possediamo in abbondanza e che non dobbiamo importare è il marmo di Carrara. Era una riflessione di un grande storico dell'economia, che conviene ricordare oggi, quando il circolo vizioso tra scarsa crescita, ristagno del sistema produttivo e ammontare del debito pubblico sembrano stringere il nostro paese nella morsa di una crisi che non finisce mai. Se vogliamo uscire dalla crisi dobbiamo sentirci obbligati a occuparci del sistema produttivo allargato, e ad aumentare le sue performance sul piano internazionale. In caso contrario dovremo pagare i nostri debiti con costi molto elevati e probabilmente rinunciare a conquiste sociali e di benessere a cui teniamo molto e che ci hanno fatto uscire dalla povertà dei secoli passati. Il sistema produttivo allargato è infatti il motore che genera la ricchezza, i beni e la cultura che consumiamo all'interno e che esportiamo in altri paesi, per acquistare le materie prime, l'energia e i semilavorati che ci servono per il nostro benessere e per le esportazioni.

Con sistema produttivo allargato intendo non solo l'industria manifatturiera in senso stretto

(quella dei beni Made in Italy), ma anche le filiere agro-alimentari (che uniscono agricoltura industria e terziario), il turismo e la cultura, i trasporti e la logistica, l'energia, la ricerca e la formazione tecnica e scientifica, i servizi evoluti e ad alta intensità di conoscenza. Purtroppo il nostro sistema produttivo allargato ristagna da quasi trenta anni e presenta non solo difficoltà che nascono dall'esterno e dalle infrastrutture deboli o mancanti del Paese, ma anche mali interni, che sono diventati cronici con il tempo, che non sono stati riconosciuti e neppure curati adeguatamente negli anni scorsi. L'uscita dalla crisi passa perciò necessariamente da una ripresa competitiva del sistema produttivo allargato o almeno delle sue parti più importanti.

02.

La crisi non è finita e una parte del sistema sta peggiorando

La grande crisi del decennio scorso ha già prodotto una selezione tra le imprese del nostro paese molto severa con due ondate successive (2008-10 e 2013-15) che hanno portato a una perdita di più di un quinto della produzione industriale e di quasi 500.000 occupati. Molti pensano che dopo questa selezione le imprese

CRISI

restanti siano diventate sane e competitive e che si siano adeguate ai nuovi tempi e ai nuovi mercati. Purtroppo non è così. Sappiamo dalle indagini Istat e dalle osservazioni sul campo che una parte minoritaria, valutata tra il 20 e il 30 % del sistema, si sia adeguata al nuovo mercato internazionale e ai nuovi modelli dei network globali di produzione accelerando l'innovazione interna e sui mercati globali. Questa parte virtuosa del sistema produttivo, più dinamica e innovativa, è quella che ha fatto crescere le esportazioni e il Pil negli ultimi anni e che è responsabile della mini ripresa del 2015-17. Essa è però minoritaria e sparsa a macchia di leopardo sul territorio e ha un capacità limitata di traino sul resto delle imprese; inoltre essendo molto orientata all'export è anche molto sensibile alle oscillazioni dei mercati internazionali. Non stupisce che nell'ultimo anno il suo trend di crescita si sia rallentato in corrispondenza di una debole congiuntura internazionale. Comunque questa parte regge bene la concorrenza internazionale e le sue performance ci consentono ancora qualche margine di manovra.

Il punto critico è che nella parte restante del sistema produttivo allargato la crisi non è finita, e che i fattori negativi (il male oscuro) che hanno giocato in passato, continuano a erodere i margini di competitività e a generare nuove crisi aziendali e nuovi difficoltà per

imprese, distretti e territori che si pensavano ricchi e sviluppati. Il fatto che alcune imprese "gioiello" o alcuni territori di punta (ad es. in Veneto, Emilia e Lombardia) abbiano performance molto elevate e superiori a quelle di altri territori forti in Europa, come ad esempio zone ricche della Germania o della Francia, non ci può tranquillizzare. Infatti le imprese "gioiello" fanno certamente notizia e danno buoni esempi, ma la capacità del sistema di diffondere le best practice è oggi assai limitata; infatti non ci sono episodi di contagiosità e di diffusione per simpatia. In realtà i dati ci dicono che la produzione industriale ristagna, il Pil è fermo, la Cassa integrazione tra aprile 2018 e 2019 è aumentata dell'80% circa, che molte crisi aziendali non sono state risolte, che i tavoli di crisi presso il Ministero dello sviluppo economico sono aumentati (e forse arrivano a 160 circa contro i 145 del 2017), per non parlare dei casi cronici (basta citare Alitalia, acciaierie di Piombino, call center e produzione di alluminio in Sardegna). Inoltre, non sembra finire lo shopping di imprese e di marchi italiani di prestigio da parte non solo di altre imprese europee, ma anche di imprese asiatiche e di fondi finanziari internazionali. Se non si fanno interventi di cura dei mali profondi e apparentemente oscuri dell'impresa familiare italiana dobbiamo allora aspettarci altri ampi settori e casi di crisi aziendali e di

ristagno produttivo. Gli esiti saranno incerti, dal momento che non disponiamo di ricette e di antidoti sicuri per affrontare le crisi e che anzi l'esperienza del passato mostra che le soluzioni sono solitamente negative e portano al ridimensionamento, o anche alla sparizione, dei sistemi produttivi. I casi esemplari e virtuosi di rilancio, dopo un'acquisizione di azienda italiane in difficoltà da parte di network esteri, infatti ci sono (basti citare ad esempio l'acquisizione di Ansaldo Ferroviaria da parte di Hitachi con esiti positivi) ma sono purtroppo rari.

Sulle cause della caduta di produttività del nostro sistema si è discusso tantissimo e non è facile riassumere le tesi e le opinioni. Qui basta ricordare le principali cause interne alle imprese, che spesso sono state sottovalutate per gettare la croce sulle cause esterne, come la lentezza della giustizia civile, il costo del lavoro, l'alta tassazione, le infrastrutture e così via. Esse sono diventate talora il capro espiatorio di un male più profondo.

La cause interne risiedono in un circolo vizioso che collega la debole cultura imprenditoriale e manageriale della piccola impresa, con la crisi delle famiglie imprenditoriali alle prese con i passaggi generazionali, con la scarsità di finanziamenti e di capitali di rischio, con la cultura diffusa dai mass media che è contro l'industria, con la carenza di politiche pubbliche adeguate per l'industria e la ricerca scientifica. Questi circoli viziosi si osservano bene in alcuni fenomeni macroscopici evidenti a chi guarda da vicino le imprese italiane,

soprattutto medie e piccole: la scarsa propensione all'innovazione, la difficoltà di affrontare l'internazionalizzazione, l'incapacità di managerializzare l'impresa.

I dati ci dicono che le imprese familiari sono molto numerose anche in Germania, con percentuali simili all'Italia, ma che in Germania esse vanno meglio. I motivi del diverso andamento non sono solo nella dimensione un poco più grande, ma anche perché in Germania le imprese sono gestite maggiormente con criteri manageriali da personale esperto, e non dalla famiglia, che le famiglie fanno l'imprenditore strategico, ma delegano la gestione ai manager, che nei consigli di amministrazione la partecipazione di rappresentanti dei lavoratori gioca un ruolo di visione di lungo periodo spingendo la famiglia a investire sul lungo e non sul profitto a breve. Un insieme di fattori che ricorda il "Capitale paziente" di alcune analisi sulle diversità dei capitalismi.

Oltre alla scarsa visione di lungo periodo e alla mancata distinzione tra famiglia imprenditrice e manager gestori, una forte debolezza dell'impresa italiana risiede nella mancata cultura dell'innovazione, sia tecnologica che organizzativa. Da noi la cultura gestionale è intrisa profondamente di burocrazia e di gerarchia, con un potere eccessivo per le gerarchie intermedie e un mancato coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori alla gestione dei processi produttivi. La tradizione sindacale di conflitto e contrapposizione continua anche a livello di gestione ordinaria del lavoro, è solo l'altra faccia della medaglia dell'eccesso di gerarchia e di capetti, e di metodi antiquati di gestione delle risorse umane.

In poche parole, senza una forte evoluzione culturale delle imprese familiari e in generale dei metodi di gestione e di innovazione nelle imprese non ci sarà speranza di uscire dalla crisi. L'uscita è infatti collegata strettamente alla capacità di internazionalizzazione e di collocarsi nei network globali. Essa a sua volta richiede capacità di innovazione digitale e organizzativa dell'impresa.

03.

Idee per le politiche di sostegno all'innovazione

La crisi diffusa del sistema imprenditoriale e produttivo del Paese non si cura evidentemente né con gli slogan né con idee toccasana o semplici "boutade", per quanto geniali. Ci vogliono politiche di lungo periodo, che agiscano su più fattori diretti e indiretti dei mali oscuri, che aggrediscano il male da diversi punti di vista e con diversi antidoti.

Uno degli errori politici più dannosi commessi in passato è stato forse quello di fare troppi interventi legislativi sul lavoro, sulle forme e sui tipi di rapporto di lavoro: dal 1996 al 2019 almeno 4 o 5 riforme profonde del mercato. Ma il malato era piuttosto l'impresa, e molto meno il lavoro: si è pensato che l'impresa si cambiasse e si adattasse rapidamente e da sola, e che

bisognava cambiare il lavoro. Invece è accaduto che l'impresa è stata molto più lenta ad adattarsi ai nuovi mercati di quanto il lavoro si sia adattato alle nuove imprese. Ora bisogna correre ai ripari e sostenere fortemente e rapidamente l'impresa nell'innovazione e nell'adattamento ai nuovi mercati, in particolare l'impresa familiare, ma anche ciò che resta della grande impresa e dell'impresa pubblica. L'Italia dispone di marchi e di risorse eccezionali, ma che vanno rivitalizzati e adeguati ai nuovi contesti di mercato e tecnologici, anche con forti interventi legislativi e correttivi delle traiettorie sin qui seguite. I fallimenti attuali giustificano interventi anche forti che solo 10 anni fa erano impensabili. Su questi punti il dibattito innescato dal meritorio Piano Impresa 4.0 del Ministro Calenda è solo agli inizi: c'è bisogno di studi e di approfondimenti per preparare politiche pubbliche efficaci e adatte al nostro sistema produttivo. In breve e in modo schematico mi sembrano possibili 3 linee principali di intervento con politiche pubbliche.

- **Sostegni all'innovazione organizzativa e tecnologica.**

Non si tratta solo di proseguire il Piano Industria 4.0 ma soprattutto di completarlo dal lato dell'innovazione organizzativa e gestionale. Infatti, le nuove tecnologie digitali richiedono per la loro più adeguata applicazione sistemi organizzativi flessibili, in grado di apprendere e di sperimentare nuove soluzioni, che vengono indicati come "lean evoluta". L'impresa italiana



INDUSTRIA

ha bisogno di un grande piano di innovazione organizzativa e nella gestione delle risorse umane che entri nel tessuto delle piccole e medie imprese rinnovandole profondamente. In particolare, l'applicazione delle nuove tecnologie digitali richiede la partecipazione dei lavoratori ai processi del loro adattamento e inserimento nei luoghi di lavoro. La partecipazione diretta va quindi sostenuta e promossa sia sul piano contrattuale che legislativo, soprattutto nelle Pmi.

- **Riorganizzazione del sistema imprenditoriale e della gestione di impresa.**

Ci vogliono interventi che favoriscano sia la crescita dimensionale delle imprese, sia la creazione di filiere e sistemi più coesi e integrati, sia più facilità di finanziamento per i progetti innovativi. Inoltre, vi è il problema di rinnovare la gestione della singola impresa e svecchiare gli organi gestionali. Su questo punto va considerata la debolezza e ristrettezza degli attuali Consigli di Amministrazione delle imprese familiari e in genere di tutte le imprese: essi sono inadeguati culturalmente al contesto attuale dei mercati internazionali. È opportuno l'inserimento sia di tecnici indipendenti ed esperti del settore, sia di almeno uno o due rappresentanti eletti dai lavoratori, come nel caso tedesco. Ciò potrebbe rendere questi organi di governo strategico non solo più trasparenti, ma anche più orientati sul lungo periodo e sulla sopravvivenza dell'impresa, invece che sulla vendita al primo offerente. Inoltre, la partecipazione di lavoratori eletti nei consigli di amministrazione, magari anche con poteri limitati, completerebbe e rafforzerebbe la partecipazione diretta all'innovazione.

- **Politiche industriali e di settore.**

L'attuale frammentazione dei sostegni alle imprese in molti rivoli ed enti rende difficile l'adozione di politiche mirate di sostegno a settori o ad aree trasversali di innovazione. Soprattutto i sostegni a pioggia e generici sono poco efficaci. Le politiche devono essere mirate a settori o territori e devono essere legate a obiettivi e azioni mirate e controllate nei loro risultati e nella loro efficacia. Ci vogliono scelte strategiche e politiche che agiscano su più fattori contemporaneamente: la ricerca applicata, lo sviluppo tecnologico, le applicazioni a livello di impresa o di distretto, la struttura dei distretti e delle filiere, l'organizzazione del lavoro.

Bibliografia

AA.VV., *Le strade dell'innovazione e le sfide per il sindacato*, Laboratorio CISL Impresa 4.0, Edizioni Lavoro, 2019.

Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (a cura di). *Il Lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018.

Beltrami L., Guarnacci N., Intini N., La Forgia C., *La Fabbrica connessa*, Ed. Guerini, Milano, 2017.

Magone A., Mazali T. (a cura di), *Industria 4.0*, Ed. Guerini, Milano, 2016.