

Editoriale
SENZA INDUSTRIA NON C'È FUTURO

di Lorenzo Caselli

“Pas d’avenir sans industrie”. Così si intitolava un documento del governo francese di qualche anno fa. La questione torna ora di grande attualità con il rapporto che Louis Gallois – commissario generale all’investimento – ha predisposto per il primo ministro e che è stato reso pubblico nel novembre scorso. Il rapporto “Pacte pour la compétitivité de l’industrie française” è di grande interesse e da esso è possibile trarre utili indicazioni di contenuto e di metodo anche per il nostro Paese il quale, quanto a politiche industriali, non sembra brillare di luce particolare.

In Italia, in luogo di una politica industriale intesa come insieme di interventi nell’economia, indirizzati – direttamente o indirettamente – al sistema produttivo, con l’intento di conseguire dati obiettivi ritenuti importanti usando un adeguato ventaglio di strumentazioni, abbiamo registrato, nel corso del tempo, un mix di adattamento spontaneo, da un lato; di assistenza o aiuto (finché è stato possibile) da parte dello stato e delle regioni, dall’altro. Con altre parole, la casualità del mercato si è coniugata con una regolazione a posteriori. L’evoluzione della struttura industriale è apparsa, di conseguenza, a corto raggio, priva cioè di una robusta intenzione strategica.

Lo spazio per una politica industriale mirata ed efficace è stato, nei fatti, fortemente condizionato da politiche economiche al traino delle vicende congiunturali internazionali e, al tempo stesso, incapaci di dare un senso e un orientamento ai “vitalismi locali”; traggiate essenzialmente sul breve periodo e facenti perno su poche variabili macro, di carattere prevalentemente monetario e finanziario, con le quali governare l’evoluzione complessiva del sistema; soprattutto carenti in termini di offerta ovvero di predisposizione e gestione di un insieme articolato di interventi sul versante reale dell’economia (localizzazione, qualità, quantità delle attività produttive). Aspetti questi chiaramente evidenziati nel rapporto Gallois.

Punto di partenza del rapporto è la presa d’atto della soglia di criticità cui è pervenuta l’industria transalpina in questi ultimi anni. Il suo peso in termini di valore aggiunto e la sua incidenza sull’export complessivo si sono notevolmente ridotti nel corso del tempo e risultano inferiori non solo rispetto alla Germania ma anche rispetto a Svezia e Italia. Tutto ciò viene ricondotto a quattro ordini di fattori:

- La non consonanza tra ricerca, innovazione, formazione e le diversificate esigenze delle imprese;
- La scarsa solidarietà o interdipendenza all’interno del tessuto industriale. La logica di rete e di filiera non risulta particolarmente efficace. Da un lato i grandi gruppi realizzano la maggior parte del loro fatturato all’estero,

- dall'altro le piccole medie imprese, ancorché valide, non riescono a crescere;
- L'insufficienza dell'investimento industriale, legata sia ai bassi livelli di capitalizzazione sia alle crescenti difficoltà di accesso al credito;
- L'inadeguatezza del dialogo sociale e il cattivo funzionamento del mercato del lavoro.

A partire da questi dati di fatto e puntando sui punti di forza che ancora sussistono (poli di eccellenza internazionale nei settori dell'aeronautica, dell'aerospaziale, della farmaceutica; infrastrutture logistiche e servizi pubblici di qualità; elevata produttività oraria del lavoro; basso prezzo dell'energia elettrica; qualità della vita apprezzabile) il rapporto elabora una manovra evolutiva, finalizzata ad elevare la competitività dell'industria attraverso un progetto condiviso, capace di mobilitare le forze vive del paese, con un'attenzione speciale nei confronti dei giovani. "E da questa mobilitazione collettiva potrà derivare la fiducia, l'ottimismo e dunque il successo".

La manovra evolutiva prende l'avvio dalla esplicitazione di una "grande ambizione": il deciso innalzamento della "gamma" dell'industria francese. Occorre spezzare il circolo vizioso per cui la modesta qualificazione e specializzazione industriale consente margini modesti e questi – a loro volta – indeboliscono ulteriormente il livello di qualificazione e specializzazione. Per spezzare tale circolo vizioso occorre da un lato puntare decisamente e massicciamente sull'investimento e quindi sulla produttività, l'innovazione, la qualità, i servizi; dall'altro realizzare consenso, fiducia, condivisione ovvero creare un ambiente favorevole all'industria, un "ecosistema accogliente".

L'impresa richiede legittimazione, riconoscimento, visibilità, elasticità, ma anche e soprattutto stabilità. Le visioni di breve termine dei mercati finanziari disincentivano l'investimento produttivo. Da qui la proposta di riequilibrare il peso degli azionisti nell'impresa, privilegiando (anche in termini di diritto di voto) quelli che operano nel medio lungo termine. Il lavoro, a sua volta, deve essere riconosciuto come attore fondamentale dell'impresa ed essere associato all'elaborazione delle sue strategie ; nel contempo deve poter contare su maggiore sicurezza in un mondo che gli chiede mobilità e adattamento. Lo stato, da parte sua, deve essere capace di una "strategia di futuro". Al riguardo si propone la costituzione di un "Commissariat à la Prospective", inteso come luogo di intelligence e di dialogo sociale sulle grandi questioni nelle quali si gioca l'avvenire della Francia.

Quanto sopra indicato ha come obiettivo il consolidamento del sistema industriale nazionale. In questa ottica occorre, in primo luogo, puntare sulla crescita dimensionale delle piccole e medie imprese e in special modo sull'aumento del numero di quelle medio grandi (ETI, entreprises de taille intermédiaire). Al riguardo si propone che una percentuale della domanda pubblica sia destinata a imprese innovative, aiutandole nella fase di industrializzazione dei loro prototipi. In secondo luogo vanno rafforzate le forme

di collaborazione e sinergia tra i grandi gruppi e i loro fornitori e subfornitori subordinando a ciò l'erogazione di incentivi e aiuti pubblici. A questo proposito si parla di solidarietà di filiera da realizzarsi con il potenziamento dei "comitati strategici di filiera" quali luoghi di confronto e di elaborazione di politiche comuni. In terzo luogo è necessario sviluppare la coesione territoriale a partire dai buoni risultati forniti dai "poli di competitività", assegnando alle regioni un ruolo di indirizzo e di coordinamento.

Il rapporto Gallois individua tre leve fondamentali con le quali attivare il disegno di politica industriale che abbiamo richiamato nei suoi termini essenziali. La prima leva è rappresentata dalla formazione, una formazione capace di rispondere ai bisogni dell'industria. In questa prospettiva occorre investire con decisione nell'istruzione tecnica e professionale nonché nell'alternanza tra studio e lavoro coinvolgendo le imprese mediante accordi quadro e forme di partenariato. Del pari particolare attenzione deve essere dedicata – con l'obiettivo di elevare i livelli di qualificazione del personale – alla formazione lungo tutto l'arco della vita lavorativa attraverso un sistema di crediti e conti individuali di formazione. La seconda leva concerne la necessità di un finanziamento dinamico per l'industria sia facilitando l'accesso delle piccole medie imprese e delle imprese medio grandi ai mercati finanziari sia rafforzando il capitale di rischio delle aziende. La terza leva fa riferimento al ruolo del governo. Al riguardo viene proposta la creazione di un "Commissariat Général a l'Investissement" come strumento dello stato al servizio della "preparazione del futuro", in grado di coinvolgere con le imprese le università e i centri di ricerca. Alle tre leve il rapporto affianca poi tre priorità industriali e tecniche di intervento, precisamente: sviluppo delle tecnologie trasversali e di base applicabili a tutti i settori (ICT, biotecnologie, nanotecnologie, tecnologie dei materiali); sanità e economia del vivente; transizione energetica nella prospettiva della green economy.

L'efficacia della politica industriale presuppone un quadro coerente di politiche europee. Il rapporto ascrive alla Francia il merito di aver posto sul tappeto questa questione con la richiesta all'Unione di impostazioni meno generiche in materia, capaci di misurarsi con i cambiamenti in atto a livello internazionale. Al momento la politica comunitaria presenta due lacune su altrettante tematiche essenziali per la competitività e l'autonomia dell'Europa: una politica per l'energia; una politica per le materie prime. In termini propositivi si evidenziano le seguenti linee di azione:

- Grandi programmi a servizio dell'innovazione da finanziare con l'emissione di project bond;
- Politiche della concorrenza atte a promuovere la competitività dell'industria;
- Politiche commerciali nei confronti dei paesi terzi nell'ottica della solidarietà e dell'equità;
- Politica monetaria internazionale funzionale a obiettivi di crescita dell'economia. Sotto questo profilo l'euro appare sopravvalutato con la conseguenza che i paesi esposti alla concorrenza di prezzo (e la Francia ne fa parte) hanno visto diminuire la competitività delle loro esportazioni nel

mentre risultano favorite le importazioni di prodotti manifatturieri in concorrenza con le produzioni locali. In altri termini l'euro forte rafforza i paesi forti (si legga Germania) e indebolisce i paesi deboli. Da qui la necessità di fissare per l'euro un livello di cambio più accettabile in rapporto alle principali monete mondiali: Al riguardo un cambio più realistico potrebbe attestarsi – a parità di potere di acquisto – tra 1,15 e 1,20 dollari per euro.

La messa in opera delle strategia di sviluppo industriale presuppone – e questo è il leit motiv della parte finale del rapporto – un rinnovato patto sociale, capace di anticipare e condividere il futuro grazie all'intelligenza collettiva che riuscirà ad attivare. Il patto sociale proposto poggia su tre concertazioni o negoziazioni: concertazione sul finanziamento della protezione sociale, concertazione sulle istituzioni rappresentative del personale, concertazione sulla sicurezza dell'impiego.

Per quanto concerne la prima concertazione il rapporto ipotizza il trasferimento, secondo giustizia e equità, di una parte significativa di oneri sociali – nell'ordine di 30 miliardi di euro – dalle imprese e dai lavoratori, nella misura rispettivamente di due terzi e un terzo, verso la fiscalità generale e la riduzione della spesa pubblica. Si tratta indubbiamente di una boccata di ossigeno che le imprese – se ne vorranno usufruire – dovranno destinare all'investimento produttivo.

La seconda modalità di concertazione ha per oggetto lo sviluppo di forme di democrazia economica: dal dialogo sociale alla consultazione sulle strategie di impresa, alla partecipazione dei lavoratori agli organi sociali. Con riferimento a questo ultimo aspetto si propone che i rappresentanti del personale (almeno in numero di quattro fino a concorrenza di un terzo dei membri complessivi) abbiano voto deliberativo nei consigli di amministrazione o nei consigli di sorveglianza delle imprese con più di 5.000 dipendenti. Inoltre le aziende che lo desiderano potranno affidare la presidenza dei comitati di impresa a un delegato del personale.

La terza concertazione riguarda la messa in sicurezza dell'impiego e dei percorsi professionali dei lavoratori adattando alla realtà francese istituti e strumentazioni sperimentati con successo in Germania. A ciò si aggiunge la necessità di investire massicciamente nella formazione e riqualificazione dei dipendenti durante i periodi di disoccupazione nella prospettiva di un nuovo impiego.

Il rapporto – di cui abbiamo voluto evidenziare il respiro strategico e l'organicità – si concretizza in 22 proposte operative riportate in calce al documento sulle quali aprire il confronto tra il governo e le parti sociali. Queste le affermazioni conclusive del documento: "La riconquista della competitività richiederà tempo e sforzi; soprattutto rimetterà in causa interessi e posizioni consolidati. Ma se la diagnosi è condivisa e se la situazione attuale è ritenuta inaccettabile, allora la riconquista della competitività può diventare un formidabile progetto collettivo. Si tratta di giocare l'innovazione e la qualità, lo spirito di impresa e l'assunzione del rischio, di rompere le barriere e lavorare assieme, di

valorizzare le competenze e di ridare il gusto del progresso, aprire nuovi spazi di dialogo e stimolare l'intelligenza di tutti". Queste affermazioni possono essere spese anche nel nostro Paese.

Sergio Faccipieri apre la sezione saggi con un importante contributo sul rapporto tra modelli e narrazione in economia aziendale. E' opinione largamente condivisa che sono soprattutto i modelli a conferire rigore metodologico all'attività di ricerca. L'Autore senza contestare l'assunto evidenzia l'importanza cognitiva della narrazione nella spiegazione dei problemi scientifici nelle nostre discipline. Sergio Faccipieri dedica il suo saggio a Giuseppe Volpato prematuramente scomparso. Ci associamo nel ricordo di un amico e collega che nello studio delle strategie di impresa in relazione alla struttura dei settori industriali ha sempre coniugato dinamica economica e dinamismo teorico.

Il tema della responsabilità sociale delle imprese, approcciato da diverse angolature, occupa largo spazio in questo numero di Impresa Progetto. Silvana Gallinaro, muovendo dal ruolo assolto dalla grande impresa al di là e al di sopra delle istituzioni governative, parla di politicizzazione della CSR. Da qui il dovere dell'impresa di dare conto alla collettività delle decisioni e delle azioni intraprese con riferimento alle questioni di interesse pubblico. Valentino Gandolfi, attraverso l'analisi critica di alcuni casi, si propone di verificare se le valutazioni socio ambientali espresse dalle imprese sono conformi alla definizione di CSR elaborata dalla Commissione Europea. Dall'esame emerge la lacunosità di molte rendicontazioni aziendali con la conseguente necessità di approntare le condizioni atte da un lato ad evitare comunicazioni fuorvianti e dall'altro a proporre forme di governance virtuose. Sulla stessa lunghezza d'onda si colloca il saggio di Valentina Albano, Michela Marchiori, Elisa Scalia. Il lavoro presenta i risultati di una indagine condotta sull'universo delle PMI italiane che hanno ottenuto la certificazione SA8000 con l'intento di approfondirne motivazioni, comportamenti, valutazioni. Ne discende un utile contributo al dibattito tra coloro che vedono nella formalizzazione della responsabilità sociale un valido strumento per la competitività dell'impresa e coloro che la considerano un appesantimento della gestione aziendale con effetti controproducenti. Roberta Fasiello con il suo working paper distingue tra assolvimento di una funzione sociale e assunzione di una responsabilità sociale da parte dell'impresa. Ciò comporta l'approfondimento delle valenze concettuali del ragionamento e delle implicazioni in tema di finalità aziendali. In questa ottica si rivela interessante l'analisi del contributo fornito in materia dalla dottrina economico aziendale italiana. Anche lo studio di Andrea Bencsik e Livia Ablonczy rientra in qualche misura in argomento. L'oggetto è il knowledge management visto come supporto fondamentale per il successo aziendale. Va da sé che l'acquisizione e la condivisione della conoscenza pone sul tappeto rilevanti questioni etiche come emerge dalle interviste effettuate dagli Autori ad alcuni leader aziendali.

Come annunciato con precedente comunicazione il tema delle imprese di fronte alla crisi vuole essere un filone di attenzione per la Rivista sia attraverso special issues – si veda quello sulla cantieristica navale – sia attraverso contributi distribuiti sui numeri ordinari di *Impresa Progetto*. Qui presentiamo due saggi, quello di Roberto Garelli e quello di Nicoletta Buratti e Roberta Scarsi. Il primo lavoro riguarda il comparto delle PMI. L'impatto della crisi è indubbiamente pesante ma pur tuttavia la sfida dell'innovazione può essere affrontata con successo se vengono poste in essere adeguate misure di politica industriale con particolare riguardo alle start up con le quali arricchire e qualificare il tessuto imprenditoriale e produttivo del nostro Paese. Il secondo contributo approfondisce il caso esemplare delle medie imprese operanti nel settore della nautica di lusso. Di tali imprese vengono esaminati i fattori specifici legati all'imprenditorialità, strategie competitive, organizzazione e sviluppo internazionale. Il persistere della crisi richiede un bilanciamento tra sostenibilità reale e finanziaria del modello di crescita.

La sezione degli working paper – abbiamo già dato conto di quello di Roberta Fasiello – si caratterizza per contributi validi e interessanti di giovani studiosi, ai quali la Rivista rivolge una particolare attenzione. Per Daniele Binci il clima organizzativo condiziona fortemente la possibilità di implementazione dei progetti innovativi. L'ipotesi di ricerca viene verificata mediante uno studio esplorativo con somministrazione di apposito questionario. L'efficace ed efficiente gestione degli stakeholder nelle imprese di sviluppo immobiliare costituisce l'oggetto del paper di Andrea Caputo. La questione è di non poca rilevanza stante i condizionamenti che gli stakeholder possono esercitare in ordine alla realizzazione di grandi opere infrastrutturali. Si rendono necessari strumenti manageriali appropriati onde consentire alle imprese di sviluppo immobiliare la riduzione di problemi e contenziosi che potrebbero avere effetti paralizzanti. Marco Fasan presenta un'analisi empirica sulle principali caratteristiche degli amministratori delegati e dei consigli di amministrazione delle quotate italiane. Ne emerge uno spaccato interessante, suscettibile di ulteriori sviluppi, della corporate governance nel nostro Paese, le cui peculiarità non sono adeguatamente valutate dalla letteratura internazionale. Alle prospettive del turismo culturale si rivolge il contributo di Patrizia Silvestrelli. Trattasi di una nuova tendenza che richiede un rapporto sinergico tra operatori turistici e amministratori locali. L'innovazione nell'ospitalità alberghiera costituisce un passaggio obbligato come si evince da due significativi studi di caso.

La questione siderurgica - tema all'ordine del giorno – costituisce l'oggetto delle due interviste che completano questo numero di *Impresa Progetto*. La prima intervista, curata da Roberta Scarsi, riguarda Antonio Gozzi. Non si tratta di un ospite bensì di un validissimo docente del Dipartimento di Economia dell'Università di Genova che ricopre attualmente la carica di presidente di Federacciai. Questo il messaggio: il nostro Paese ha bisogno tanto di industria quanto di condizioni a tutela dell'ambiente e della salute dei cittadini. Come venirne fuori? Certamente incominciando a fare chiarezza. La seconda intervista,

condotta da Andrea Caputo, è rivolta a Enrico D'Ottavi, Sales Manager di A.L.B.A., Cutting Machine Equipment, che produce attrezzature e impianti per la siderurgia. Trattasi di una piccola azienda destinata a diventare grande attraverso un'ampia e qualificata presenza a livello mondiale. Da qui la ricetta per le imprese siderurgiche italiane: investire nel differenziale tecnologico rispetto ai competitors a basso prezzo, focalizzarsi sulla qualità e sul design.