



# Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

*Riflessioni sulla crisi:  
Un nuovo ruolo per gli economisti aziendali  
nell'ottica dello sviluppo integrale*

Antonio Thomas

Pavia, February 2014

N. 3/2013

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)

[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress



## Riflessioni sulla crisi: un nuovo ruolo per gli economisti aziendali nell'ottica dello sviluppo integrale

Antonio Thomas

### Abstract

La persistenza ed intensità manifestata dall'attuale crisi economica, a fronte della debole efficacia dei tradizionali strumenti di policy, riporta al centro dell'attenzione il problema della scarsa capacità competitiva del sistema delle aziende nazionali. Fenomeno che può leggersi come una conseguenza del progressivo abbandono di una o più dimensioni connesse al loro sviluppo integrale.

In virtù di ciò, è forse giunto il momento, da parte dei decisori pubblici, di abbandonare la tradizionale fiducia nelle politiche teoretiche per delegare quote crescenti di responsabilità agli economisti aziendali, ai quali spetta il compito di intervenire con misure e strumenti a sostegno delle suddette aziende e dei relativi imprenditori, quindi di proporre iniziative affinché sorgano nuove categorie di imprese ispirate a criteri di maggiore efficienza ed efficacia, nonché operanti in comparti a prevedibile sviluppo futuro e meno esposti alla concorrenza internazionale.

Non voler comprendere che, almeno per il nostro Paese, tale crisi, pur con origini finanziarie, sia oramai divenuta il riflesso dell'insufficiente produzione di ricchezza da parte delle aziende, vuol dire porre una prima seria ipotesi sulle possibilità di risoluzione della stessa.

**Keywords:** Sviluppo aziendale, competitività, policy.

### 1 – Introduzione

È compito dell'economista aziendale, ricordavano a suo tempo i Maestri, suggerire ed indicare al legislatore le strade da percorrere e gli strumenti da utilizzare per aiutare gli istituti aziendali a perseguire il loro obiettivo primario di soddisfare i bisogni umani tramite la creazione di valore perdurando nel tempo. Un'esigenza resa più manifesta dall'attuale fase storico-congiunturale, allorché l'attuale profonda crisi economica-finanziaria sta seriamente minando tanto la capacità di sopravvivere di un numero crescente di aziende domestiche, quanto la stabilità socioeconomica di interi paesi. Due dinamiche nient'affatto slegate, come alcuni opinionisti sembrano dimenticare, ma inestricabilmente avvinte giacché il benessere socioeconomico di un contesto, oggigiorno più che mai, non può essere affrancato dalla capacità delle aziende

che in esse vi operano di creare "valore" in senso lato.<sup>1</sup>

È in funzione di tale obiettivo che appare sempre più inderogabile recuperare e riscoprire lo *sviluppo integrale* aziendale, fondato sul coerente ed armonioso perseguimento delle quattro dimensioni che lo determinano. Se è fuor di dubbio che da un suo allentamento si è determinato un drastico calo della capacità competitiva delle aziende e con essa di intere aree, è a tale concetto che bisogna guardare con rinnovata intensità per provare a ritrovare la retta via smarrita.

<sup>1</sup> Storicamente, in alcuni periodi una simile divergenza ha potuto sussistere in virtù di particolari forme di trasferimento di ricchezza, come le politiche colonialiste (ad es. Braudel F., 1987, *Civiltà materiale, economia e capitalismo*, Einaudi), o in virtù di trasferimenti monetari unidirezionali funzionali ad altri scopi.

Ciò nonostante, per adesso ancora non emerge, da parte dei policy maker, la chiara intenzione di accrescere la loro attenzione verso lo sviluppo aziendale in generale, preferendo fare affidamento esclusivamente sulla ricerca ed applicazione di teorie monetariste e fiscali o su dogmatici paradigmi e modelli astratti da opporre agli umori del sempre più indistinti e potenti mercati finanziari internazionali. In ciò, tuttavia, dimenticando sia che i suddetti “mercati” guardano alle prospettive dell’intera economia di un paese, aziende comprese, sia che le condizioni che consentono alle cellule economiche costituenti l’odierna società civile di nascere, prosperare e diffondersi proficuamente non possono essere considerate una mera deriva, un’automatica conseguenza delle suddette politiche.

Con precipuo riferimento alle peculiarità nazionali, di seguito si espongono alcune riflessioni che mirano a sostenere l’ipotesi secondo cui per affrontare l’odierna crisi potrebbe essere consigliabile porre al centro delle politiche economiche le unità produttive; mirando al recupero delle condizioni che ne garantiscono la sopravvivenza nel lungo periodo. Un presupposto che negli ultimi tempi è venuto a mancare per un numero crescente di esse; con ovvi riflessi sull’intero sistema-ambiente.

Con ciò, pertanto, non si intende la mera proposizione di politiche industriali, per ora comunque assenti, ma una focalizzazione sull’azienda in quanto cellula basilare per la coesione e benessere della società; ovvero sulle condizioni *endogene* che ne consentano un recupero e miglioramento della competitività, piuttosto che *esogene* o contestuali. Laddove supportata da altre valutazioni prospettiche, tale ipotesi aprirebbe nuovi scenari ed inedite responsabilità per gli economisti aziendali, chiamati ad apportare un loro diretto contributo alla risoluzione della crisi.

In ragione di quanto sopra, nel par.1 si riporta una breve disamina delle criticità conseguenti al mancato perseguimento dallo sviluppo integrale, per poi ricordare taluni dei limiti d’efficacia delle attuali policy nell’obiettivo di incrementare la competitività aziendale (par.3). Seguono alcune riflessioni sui nuovi spazi che si aprono per l’azione degli economisti aziendali (par.4) e delle considerazioni di sintesi (par.5).

## 2 – L’abbandono dello sviluppo integrale

Persistente e profonda, l’attuale crisi sta avendo effetti dirompenti, da “postguerra”, come dichiarato dai più autorevoli rappresentanti del mondo imprenditoriale. Giunta oramai al quarto anno, ancora non se ne intravede la via d’uscita, mentre si susseguono notizie sempre più preoccupanti; probabilmente perché essa non è riconducibile negli schemi di precedenti analoghe crisi e perché originata da varie concause.

Le opinioni dei tanti analisti e studiosi che ne rimandano la genesi principalmente o fondamentalmente alla speculazione finanziaria, oppure all’esclusiva attenzione verso la massimizzazione del profitto o all’abbandono dei crismi dell’etica comportamentale appaiono tutte interpretazioni ampiamente condivisibili. Proprio perciò questi stessi fattori costituiscono delle tessere di un più ampio mosaico.

Oltre a dimostrarsi poco efficaci, le misure di politica monetaria e fiscale sulle quali si sta concentrando l’azione pressoché esclusiva delle istituzioni a vari livelli stanno palesando effetti controproducenti, con un peggioramento delle condizioni economiche generali ed agevolando l’ingresso nella tanto temuta spirale recessiva. Con ciò ingenerando voci sempre più critiche sull’azione dell’Unione Europea, sull’Euro e finanche sull’attuale modello liberista e capitalistico.

Gli effetti della crisi, tuttavia, non si manifestano con la stessa intensità in tutte le nazioni mondiali, laddove si prevede, per il 2012, un aumento medio del Pil del 4%. Alcuni paesi ne stanno passando quasi indenni, altri ne sono solo marginalmente influenzati; magari con un rallentamento del loro impetuoso tasso di sviluppo. Altri ancora, invece, ne sono drammaticamente interessati.

Tra queste ultime nazioni è certamente da ascrivere l’Italia che, nell’ambito del supposto omogeneo contesto dell’U.E. si rivela tra i paesi più esposti; almeno a leggere i principali indicatori macroeconomici (PIL, produzione industriale, livello delle scorte, investimenti...). Le spiegazioni di questa maggiore sensibilità sono solitamente ascritte alle debolezze di fondo del Paese, all’immenso debito pubblico, alle criticità dei “fondamentali” (investimenti, occupazione, ampiezza aziendale...).

Spiegazioni certamente innegabili, ma probabilmente fin troppo semplici ed immediate, tali da non riuscire a cogliere la vera *essenza* di un problema ben più complesso, articolato su differenti piani di analisi. Un’essenza più volte affermata da analisti esterni al contesto europeo, per questo forse meno eruditi su tutte le sfaccettature del problema stesso ma presumibilmente più obiettivi.

Nello specifico, gli studiosi statunitensi<sup>2</sup> pongono l’accento sulla crisi di produttività endemica di cui soffre l’Italia e sui limiti culturali del Paese; una *controcultura*, come la definirebbero i sociologi, in virtù della quale le parti peggiori dominano sulle aziende innovative. Si tratta di due elementi esiziali per il futuro del Paese, giacché entrambi agiscono sulla *competitività* aziendale.

Non desta certo sorpresa constatare dalle statistiche internazionali che le aziende italiane sperimenta-

<sup>2</sup> Il riferimento è ai recentissimi editoriali di esimi studiosi, come i Nobel per l’Economia Krugman e Spence, riportati dal *Financial Times*, dal *Washington Post* o dal *New York Times*.

no, addirittura da 2-3 decenni, una competitività calante nei confronti del resto del mondo. Un fenomeno purtroppo accelerato dai processi di consolidamento ed integrazione dell'U.E. (che miravano alla finalità opposta) e da quelli di globalizzazione dei mercati; a fronte dei quali le imprese si sono fatte trovare impreparate. Sia per responsabilità proprie del soggetto economico, sia per responsabilità da attribuire al ruolo di guida dei policy maker.

Per quanto concerne gli organi di governo aziendale, il principale limite è a ben vedere da ascrivere all'incapacità, se non al disinteresse, da parte di una certa parte di loro, di perseguire in modo "equilibrato" una o più dimensioni sottese allo *sviluppo integrale*: la *competitiva*, l'*etico-sociale*, l'*economico-finanziaria* e l'*eco-ambientale* (Coda, 1985; Sorci, 2007; Vergara, 2007; Catturi, 2009). Una scelta imprudentemente avallata, non sempre inconsapevolmente, dalle forze politiche e dai decisori pubblici, che non sono riusciti a garantire il pedissequo rispetto delle regole competitive e di funzionamento dei liberi mercati. Anzi, talvolta hanno alimentato l'idea che tali regole siano aleatorie, modificabili su richiesta o per interesse di parte. In contrasto, dunque, con le consolidate tesi che vogliono le aziende, in quanto manifestazione di un'economia libera, quali soggetti autonomi che devono esercitare la propria autonomia decisionale nel rispetto delle regole soddisfacendo i propri equilibri a valere nel tempo (Coda, 2010).<sup>3</sup> Molto limitato, se non completamente assente, inoltre, è stato il potere di indirizzo e guida.

Allo stato attuale, dunque, la realtà produttiva nazionale vede un corposo gruppo di imprese che non ha saputo perseguire la *dimensione competitiva* in ragione di un debole posizionamento di mercato, attuale e prospettico, che determina una chiara perdita di competitività causata, più che dalla crescente aggressività dei concorrenti dei *new comer*, solitamente e prevedibilmente favoriti da differenziali nei costi produttivi, anzitutto dalla scarsa reattività verso gli attesi appuntamenti collegati all'integrazione europea ed alla globalizzazione. Esse, cioè, non sono state abbastanza abili o pronte nel mantenere inalterato il differenziale di competitività inaugurando l'ingresso in settori *cutting-edge* dal prevedibile sviluppo futuro; né abbastanza innovative o investitrici per differenziare in modo unico il proprio output. In ciò probabilmente abituate da rendite di posizione in mercati semiregolamentati o da pratiche commerciali lontane dall'arena competitiva che le avevano disabitate al confronto con concorrenti. Fin troppi esempi mostrano inequivocabilmente i limiti delle aziende medio-

grandi pubbliche e private italiane che, mono od oligopoliste in patria, non hanno saputo affermarsi nei rispettivi mercati una volta aperti alla concorrenza estera, senza i paletti delle concessioni esclusive o i supporti delle note cosiddette svalutazioni competitive. Una pletera di piccole imprese a carattere familiare ha, invece, visto annullarsi il proprio mercato locale, spiazzata dalla preferenza dei clienti verso prodotti di importazione venduti ad un prezzo assoluto molto più contenuto; anche in conseguenza di una perdita di potere d'acquisto dei consumatori che dura da anni.

Un'altro filone di aziende soffre principalmente le conseguenze dell'abbandono della *dimensione etico-sociale*; in particolare nei suoi risvolti legati all'ottenimento del "consenso" interno od esterno verso gli stakeholder ed ai principi di fondo che dovrebbero guidarne ed orientarne tutte le scelte. Carenze che col tempo ne hanno minato la reputazione e la credibilità, con effetti a catena propagatesi a macchia d'olio con gran velocità. Molti studiosi di differente matrice (Caselli, 2007; Brunetti, 2010; Cavalieri, 2010; Coda, 2010b; Kung, 2011; Vitale, 2010) riconducono lo scoppio della crisi odierna anzitutto all'abbandono degli usuali criteri prudenziali del buon padre di famiglia, immolati sull'altare dell'immediato profitto e/o accrescimento dimensionale o, se del caso, del valore borsistico. È superfluo richiamare i dati e saggi ammonimenti dei Maestri al riguardo di uno sviluppo non coerente, non equilibrato, dove il perseguimento della sostenibilità è sacrificata all'ottica di breve periodo. Non si può certo negare che negli ultimi anni un numero crescente di aziende siano assorte agli onori della cronaca esclusivamente per il mancato rispetto delle condizioni di sicurezza dei propri lavoratori, per l'assenza di coinvolgimento nelle decisioni strategiche che ha condotto a drastici cali nelle motivazioni, per l'aver ingannato la fiducia dei consumatori o per l'aver intessuto illecite connivenze col sistema politico-istituzionale. Tantomeno si può omettere che alcune aziende mostravano un'apparente competitività solo in virtù dell'accesso a commesse pubbliche/private irregolarmente garantite da un sistema protetto o clientelare. Anche una vasta schiera di intermediari finanziari sconta l'allontanamento dai principi prudenziali, per dar luogo a poco trasparenti operazioni di finanziamento a favore di soggetti caratterizzati principalmente per comportamentali azzardosi e speculativi.

Un terzo filone di aziende, spesso di natura pubblica o semipubblica o appartenente al vasto comparto del nonprofit, si trova a scontare il totale abbandono della *dimensione economico-finanziaria* legata al perseguimento di risultati reddituali atti all'autonoma rigenerazione delle risorse economiche a valere nel tempo; almeno entro certi limiti per le unità non di natura privata. Una politica forse condotta in omaggio ad una visione fin troppo edulcorata del *welfare state* ma che tale non era, rivelandosi più che altro una in-

<sup>3</sup> Un problema rimarcato anche dai principali esponenti del sistema imprenditoriale ed aziendale nazionale, come il Presidente dell'ABI all'Assemblea Annuale (11.7.2011) alla presenza del Capo del Governo.

distinta ed indifferenziata politica assistenziale estesa a raggiera. In tale ottica, un nutrito numero di aziende si è caratterizzata per uno scarso coordinamento dall'alto, la mancata identificazione di una *mission* condivisa o per un'operatività non sinergica con aziende equivalenti determinando, tra le principali conseguenze, tanto l'aggravio della situazione debitoria statale quanto l'alimentazione di varie forme di malcostume e malaffare quando, cosa se possibile ancora più grave, l'avallo di una dissonanza psicologica nella cultura collettiva. Valgono per tutti i luoghi comuni sulla ricerca di un reddito, piuttosto che di un lavoro, da parte di ampie schiere di cittadini o le aspettative degli imprenditori sui supporti pubblici ai loro investimenti – la *via finanziaria allo sviluppo* –. Numerosi eclatanti esempi di quanto sopra si ritrovano specialmente tra le 3.217 società a partecipazione pubblica, delle quali tante hanno scopi incerti o ridondanti, altre operano in indebita concorrenza tra loro (ad es. molti gestori aeroportuali), altre ancora hanno dato luogo ad voragini finanziarie difficili da ripianare (è il caso di varie ASL).

Una quarta categoria di aziende, infine, ha basato la propria produzione di ricchezza senza riguardo ai danni causati dalla loro operatività sul contesto ambientale – la *dimensione ecosostenibile* –. Un'attenzione che potrebbe giustificarsi per un dovere morale verso le generazioni future ma che in realtà presenta anche un immediato rendiconto economico-finanziario del quale l'intera collettività è ora chiamata ad assumersi l'onere. Tanto in termini diretti, dal costo dei processi di disinquinamento alla perdita di attrattiva turistica di vaste zone del territorio, quanto indiretti, dall'aumento delle patologie da inquinamento con i relativi oneri, alla sottrazione di territorio a fini di utilizzi sociali o dei danni dal mancato rispetto delle normative edilizie. Non c'è bisogno di essere dei fisiocratici per ritenere che la produzione non può e non deve avvenire a scapito della risorsa territorio; una variabile del processo produttivo stesso. Piuttosto, come il "valore" creato da un'azienda va a beneficio di tutta la collettività (Borgonovi, 2001), così il "bene" di ciascuna azienda non può che essere parte del più vasto "bene" di cui è parte la società (Coda, 2010b). Se, dunque, la sostenibilità e salvaguardia ambientale è divenuta una delle chiavi di volta per l'accesso alle fasce di consumatori più "responsabili" e "sensibili", è presumibile che la coscienza civile sia più "avanti" di quella imprenditoriale.

### 3 – I limiti delle attuali policy

Allorché i suddetti errati comportamenti si sono intersecati tra di loro reiterandosi nel tempo, quasi tollerati dalla società e talvolta, come detto, finanche con l'implicita complicità dagli organi governativi in adesione ad un presunto "interesse superiore" di breve termine (non di rado collegato ai mandati elettorali)

legato alla (temporanea) "conservazione" del tessuto industriale e della relativa ricchezza prodotta – in primis in termini di occupazione –, né è scaturita una situazione potenzialmente esplosiva; sia per le aziende stesse che per il sistema ambiente di riferimento. Pertanto, l'avvio della crisi internazionale non è stata tanto una causa, ma ha meramente agito da effetto detonante allorché l'impossibilità finanziaria di continuare a sostenere tale andazzo ha mostrato nella sua drammatica evidenza una diffusa logica equivoca ed antieconomica di "fare azienda".

Un logica talmente distorta da minare, nell'opinione comune, persino le certezze alla base del funzionamento della stessa economia capitalistica. Non può sorprendere, di conseguenza, se i danni si sono propagati a raggiera con incredibile velocità, permeando gran parte delle forze economiche della società in termini di stereotipi culturali e comportamentali erronei, fuorvianti, estranei ai crismi della dottrina dell'amministrazione e governo dell'azienda, ma finanche al concetto stesso di azienda.

A fronte di quanto sopra si dischiudono nuovi urgenti ed ingenti compiti per gli economisti d'azienda con riferimento a tutti i loro tradizionali interlocutori: imprenditori e manager, *practitioner*, policy maker ed esponenti politici. Compiti che non possono essere demandati a terzi; in particolare a chi crede che la via d'uscita dalla crisi giaccia nell'esclusiva ricerca dell'ottimo paretiano tra scelte di "rigore", allo stato ben copiose e di sostegno alla "crescita", purtroppo ancora latitanti.<sup>4</sup> Un termine, quello della "crescita", che ancora un a volta è una parafrasi di un concetto fuorviante, causa stessa di molti degli attuali malfunzionamenti citati allorché non si distingue l'aspetto quantitativo e quello qualitativo.

Non sono pochi, infatti, gli osservatori e decisori pubblici che lasciano credere che l'uscita dalla crisi dipenda da una mera espansione dei volumi, nelle quantità, nelle variabili e negli indicatori, senza riguardo alle determinanti ad essi sottese. Non appare un caso, vale a dire, la costante dimenticanza nell'uso del termine "sviluppo": ovvero di un'equilibrata espansione quali-quantitativa (Catturi, 2009).

Gli effetti di questa indeterminazione sono fin troppo palesi; né, purtroppo, accennano a terminare. Al riguardo basta richiamare le reiterate dichiarazioni di coloro che per accrescere il livello del PIL suggeriscono un indifferenziato incremento dell'orario di lavoro; dimenticando che secondo l'OCSE (2010) il la-

---

<sup>4</sup> "La prossima volta che sentite qualcuno affermare che se non taglieremo la spesa ci trasformeremo nella Grecia, la vostra risposta dovrebbe essere che è proprio se taglieremo la spesa mentre l'economia è ancora in depressione che ci trasformeremo nell'Europa. Di fatto, siamo sulla buona strada", P. Krugman, "Ucidere l'Euro", *The New York Times*, 3.12.2011.

avoratore italiano ha una media annua di 1.744 ore lavorate contro le 1.705 degli americani, le 1.480 dei francesi e le 1.411 dei tanto invidiati tedeschi e che in tale particolare graduatoria il primo posto è detenuto dalla economicamente disastrosa Grecia. Prima di lanciare simili proposte, un'economista aziendale si domanderebbe dove, quando e specialmente "in che modo" lavorare di più; di certo non necessita di un maggior quantità di lavoro il crescente gruppo di aziende che ricorre alla C.I.G.

Se poi si intendeva un modo per una – ulteriore – riduzione dei salari reali (ma oramai anche quelli monetari...), dando un ennesimo soffiata sul fuoco della spirale recessiva meno acquisti / meno IVA ed altre imposte per lo Stato / meno produzione / meno occupazione, allora l'economista aziendale avrebbe avvisato che si tratta di un potente stimolo a mantenere inalterato l'orientamento produttivo.<sup>5</sup> Ridurre i costi di produzione tramite il solo fattore lavoro, vale a dire, ha un effetto illusorio, temporaneo per quelle aziende che soffrono per una gamma poco appetibile, scarsamente internazionalizzata, facilmente aggredibile da prodotti complementari o sostitutivi.

Nello specifico, il tessuto industriale italiano già sconta ampiamente la cristallizzazione del modello produttivo attribuibile, in parte, ai vari "interventi competitivi" calati dall'alto (v. infra), che hanno scoraggiato l'imprenditore dall'intraprendere, appunto. Egli, cioè, spesso si è limitato a "gestire" l'attuale status quo, ad accontentarsi della sua rendita di posizione, invece di proiettarsi nel futuro dati i cambiamenti, ampiamente prevedibili – lo si ripete –, in arrivo a livello internazionale con la globalizzazione dei mercati.

Sarebbe stato diverso aspettarsi o ricercare un incremento nella produttività dei lavoratori. In questo caso avremmo notato che la graduatoria dell'OCSE è pressoché invertita; ma di là delle numerose dichiarazioni di intenti, le azioni in tal senso sono rimaste lettera morta. È proprio questo generale pressappochismo, spesso nascosto dietro l'alibi della tipica "indifferenziata" visione teorica, che ha generato ingenti danni per le aziende nazionali.

Se i pericoli del "tirare a campare" sono stati ben sottolineati e criticati dall'esimio coraggioso scienziato sociale che guida attualmente l'Esecutivo, non si vede altrettanta condivisione tra le forze politiche in generale. Abituate come sono a veder risolvere i guai nazionali dagli altri o da eventi esterni, come il solito incremento delle importazioni da parte di una Germania in ripresa (attualmente incerta). Ma cosa assicura

<sup>5</sup> Una proposta, a dire il vero, suggerita esplicitamente dalla BCE, secondo la quale (ad es. *Bollettino* del luglio 2012) la moderazione salariale agevolerebbe la riallocazione settoriale dei lavoratori in esubero, favorendo la creazione dei posti di lavoro e riducendo la disoccupazione.

che le nostre imprese saranno in grado di cogliere eventuali segnali di ripresa visto che in un numero crescente di settori di tipo "maturo" quelle dei paesi dell'Est-Asia riescono ad offrire migliori rapporti prezzo/qualità o, comunque, ad assecondare le aspettative di consistenti classi di consumatori con una disponibilità economica in diminuzione? L'importante mercato dell'auto è un esempio emblematico; gli unici produttori con un segno positivo sono quelli cinesi e coreani, mentre l'industria nazionale è quella che segna maggiormente il passo.

In quest'ottica a cosa servirebbe la (ulteriore) richiamata lieve riduzione del costo del lavoro, peraltro ottenuta solo dal versante della retribuzione netta erogata e non degli oneri ad essa connessa? A recuperare un minimo di competitività per 6-12 mesi? Nel frattempo le aziende si impegnerebbero a cambiare il target di riferimento, il contenuto tecnologico e di *know-how* dei prodotti o ad inserirsi in mercati inediti? Se ciò non accadrà, ci saranno sempre altre aziende di paesi oggi ai margini del mercato mondiale che riusciranno a proporre analoghi prodotti "maturi" con costi più contenuti. La proposta, dunque, non appare una soluzione condivisibile; piuttosto presenta serie controindicazioni, incluso un'ulteriore riduzione del potere d'acquisto dei lavoratori.

A fronte di questo tipo di lettura dei "fenomeni" economici, lo studioso di discipline aziendali e manageriali, abituato a discernere la componente qualitativa e quella quantitativa delle "grandezze" delle varie variabili ed a leggere nei numeri più che tra i numeri, è in grado di offrire delle interpretazioni più puntuali. Così, come all'entità del profitto in assoluto, Egli risponde con la "qualità" dello stesso, ovvero la sua replicabilità nel tempo a fronte di eventi occasionali e imprevedibilmente favorevoli. Analogamente, ad un generico concetto di crescita intesa come espansione dei volumi, delle dimensioni, della ricchezza, Egli non può che puntualizzare i presupposti che hanno determinato tali positive dinamiche avvertendo, allarmando, quando esse si siano verificate a scapito di altre dimensioni o appaiono imputabili ad eventi unici ed irripetibili.

L'economista aziendale è avvezzo a distinguere e specificare persino il concetto di produzione; non parlerà, dunque, di "vera" ricchezza quando un'azienda crea valore distruggendo l'ambiente o evitando di sostenere costi connessi all'esercizio della sua attività (dal pagamento delle tasse agli oneri contributivi). A maggior ragione non ha senso parlare di "crescita" se essa avviene solo in virtù di occasionali eventi favorevoli; ovvero se non è "sostenibile", se non è a valere nel tempo.

### 3.1 – *Sulle politiche industriali*

Oltre a mancare di continuità e di un disegno unitario, le politiche industriali nazionali sono state di sovente

finalizzate non alla nascita di aziende intese come istituti destinati a perdurare in virtù di autonome capacità economico-finanziarie, ma alla creazione di attività economiche destinate all'assorbimento di occupazione in contesti poveri di iniziative imprenditoriali, confidando in successivi effetti di *spill-over*. Una dispendiosa politica di industrializzazione "calata dall'alto" che non ha ottenuto i risultati attesi, nonostante il radicale cambiamento di rotta degli ultimi tempi a favore dell'avallo di iniziative autoctone.<sup>6</sup>

In effetti, più che favorire le ragioni della competitività delle imprese –  *misure di incentivazione*  –, gli strumenti di ausilio hanno mirato principalmente ad offrire una sorta di "compensazione" alle note barriere all'ingresso o all'espansione nel mercato che causano una minore produttività delle stesse aziende –  *misure di supporto*  –. Così facendo esse non hanno promosso a sufficienza la nascita e consolidamento di imprese in settori  *knowledge intensive*  o a prevedibile sviluppo futuro, né incoraggiato l'attività di ricerca e sviluppo pubblica mentre, invece, esse avrebbero dovuto «essere interpretate principalmente come politiche per l'innovazione... (che favoriscano) un processo di rinnovamento delle formule imprenditoriali esistenti» (Corò, Rullani, 1998: p.44).

In linea con le politiche, anche le misure di agevolazioni sono state prevalentemente di tipo  *top-down* , senza un preventiva analisi delle differenziate esigenze delle varie tipologie aziendali, né un adeguato screening dei beneficiari in virtù degli obiettivi di policy che si intendevano perseguire nel medio-lungo termine. È coerente con tale "visione" affidare la revisione tali strumenti di supporto, già ora molto ridotti nel numero e nelle risorse disponibili, ad un eccellente accademico; ma docente di economia politica.

Come ricordano gli esperti di imprenditorialità (Audretsch  *et al.* , 2002; Audretsch, Thurik, 2003; Hart, 2003), supportare imprese destinate a rimanere piccole, ad operare in comparti statici od in declino oppure particolarmente esposti alla concorrenza non aiuta il sistema economico nazionale ad accedere al cambiamento, non favorisce la diffusione delle conoscenze in senso lato e l'aumento della competitività, né contribuisce allo stabile accrescimento dell'occupazione o alla fertilizzazione territoriale. Non è, dunque, un caso se questa tipologia di strumenti è stata altamente criticata in termini di efficacia

e di rapporto costi/benefici da una vasta schiera di studiosi di più discipline.<sup>7</sup>

Una simile impostazione è, altresì, coerente con quella che caratterizza la maggior parte degli attuale interventi governativi. Mentre ai fini dell'uscita dalla crisi molti paesi esteri, a cominciare dalla Germania,<sup>8</sup> pongono al centro dell'attenzione il recupero della competitività aziendale, in Italia, sotto l'egida del "risanamento", si insiste nell'agire in modo pressoché esclusivo dal versante delle politiche fiscali e finanziarie alla ricerca di stimoli e soluzioni "esogene" e di tipo "numerico". Il costante orientamento alla dimensione quantitativa è attestato dall'emblematico esempio concernente il ruolo delle risorse umane.

Nonostante l'attuale periodo economico sia denominato della  *knowledge economy* , a sottolineare il potenziale della conoscenza, i lavoratori, siano essa di natura pubblica o privata, sono spesso considerati da istituzioni ed aziende dei numeri, una mera fonte di costo e non un bagaglio di capacità e competenze da valorizzare adeguatamente, da "mettere a profitto" assegnando loro compiti e ruoli di impegno crescente, stimolandoli ed incentivandoli ad accrescere la produttività. In coerenza con la consolidata abitudine di "privatizzare" i profitti e "socializzare" le perdite, implicitamente consentita per anni dalle politiche industriali, alla difficoltà di trovare nuove opportunità di mercato, si preferisce l'avallo di scelte di ristrutturazione o ridimensionamento che cominciano dal taglio della forza lavoro e del relativo bagaglio di esperienze e professionalità.

Una scelta che, presumibilmente, è la conseguenza del citato diffuso  *modus operandi*  degli imprenditori domestici abituati a ricercare le leve strategiche della competitività aziendale più in fattori esogeni che su competenze distintive  *firm-specific* . Fattori esogeni che, per giunta, non possono che essere di natura occasionale, data l'atavica difficoltà dei policy maker nazionali di favorire la creazione di condizioni contestuali ( *business climate* ) idonee ad aziende che aspirano a competere proficuamente a livello internazionale. Un'esigenza sempre più avvertita e condivisa giacché, come ampiamente spiegato dagli studiosi di discipline manageriali e gestionali (Porter, 1987; Dubini, Schillaci, 1988, Zahra, 2003), il condizionamento esercitato dai fattori ambientali sugli imprenditori

<sup>6</sup> Tra i più recenti commenti al riguardo si vedano, ad es., Traù F., 2009, "Logica di un sistema di sostegno alle imprese. La politica industriale italiana dal secondo dopoguerra a 'Industria 2015'",  *Economia e Politica Industriale* , n.4, pp.89-113; Viesti G., 2011, "Le politiche di sviluppo del Mezzogiorno negli ultimi venti anni: scelte e risultati",  *Economia e Politica Industriale* , n.4, pp.95-137.

<sup>7</sup> Per una rassegna sul tema si veda, ad es.,  *Il legame biunivoco tra imprenditorialità e sviluppo economico: origini, evoluzioni e scelte di policy* , Thomas A., 2008, Guida Editore.

<sup>8</sup> Il Cancelliere della Germania ha appena dichiarato (04/7/2012) che Ella proviene da un Paese, la Repubblica Democratica Tedesca, "che è fallito per la sua inefficienza economica; soltanto la competitività, la capacità di vendere prodotti garantisce posti di lavoro".

si esplica tramite una influenza negativa sulle loro motivazioni e/o sulla percezione dell'altezza delle barriere all'ingresso o all'espansione nei mercati.

#### 4 – Nuovi compiti per le discipline aziendali

Le considerazioni sopra esposte lasciano credere che sia, dunque, giunto il momento di un cambiamento concettuale nelle policy e principalmente nell'analisi dei fattori che ne sottendono l'implementazione a favore di un maggior attenzione ai precetti dell'economia aziendale. Non si tratta, ovviamente, di sancire alcuna sterile superiorità di una disciplina sull'altra, ma di comprendere come, in un contesto ampiamente globalizzato con ampia libertà di movimento di imprese ed imprenditori, la soluzione all'attuale crisi difficilmente potranno rintracciarsi nell'indistinta somministrazione di "ricette" avulse dalle specifiche realtà, svincolate dall'agire imprenditoriale, indipendenti dalle condizioni contestuali dei sistemi ambiente di riferimento.

Come verificato da mesi di tentativi in tal senso, le sole politiche monetarie e fiscali (probabilmente nemmeno eventuali standardizzate politiche industriali) appaiono inadeguate a ricreare il clima di fiducia nel sistema economico in generale ed imprenditoriale nello specifico. Improbabilmente convinceranno le imprese ad assumere nuovo personale, ad investire in nuove tecniche e tecnologie; tantomeno indurranno le persone ad inventarsi imprenditori dando seguito a potenzialità nascoste o latenti o a prendere il denaro a prestito né, pur con saggi di sconto prossimi allo zero, le banche ad aprire i cordoni della borsa (rinunciando al più tranquillo investimento in titoli di Stato).

Pur a similarità di effetti (disoccupazione, perdita del potere d'acquisto...), la storia dell'economia<sup>9</sup> insegna che ogni crisi è differente dalla precedente per cause e fattori scatenanti. Probabilmente, dunque, anche per soluzioni.

Sembra, perciò, poco credibile che "soluzioni" rivelatesi efficaci in occasione di crisi precedenti possano, a distanza di decenni in un mondo economico, sociale e politico ampiamente differente, avere lo stesso effetto; a cominciare da un eventuale *deficit spending* o aumento della generica spesa pubblica. Non vi sono certezze che incrementi del potere d'acquisto dei consumatori si riverbererebbero sulle imprese domestiche e non a (ulteriore) beneficio delle imprese degli arretranti paesi dell'Estasia. Parimenti nulla garantisce che eventuali incentivi alle aziende locali verso l'uso di nuove tecnologie o la R&S avalino effettivamente un comportamento consono, o che

le imprese si ravvedano nel ricorso ai criteri di responsabilità sociale e salvaguardia ambientale.

Non appare nemmeno condivisibile la posizione di chi ritiene che le menzionate politiche siano propeudetiche agli interventi a favore delle unità economiche in virtù di fantomatici "recuperi delle risorse da dedicare alla crescita" giacché, di là del fatto che una serie di azioni a favore delle aziende potrebbe presentare un costo minimo (v. infra), si rischia di ricondurre alle poco produttive situazioni già descritte. Specialmente allorché si continuassero a considerare queste risorse alla stregua di una mera contropartita da offrire alle aziende in cambio delle maggiori imposte o come "segno di attenzione" verso le categorie imprenditoriali nonostante la crisi.

Al più le suddette politiche possono costituire un presupposto a quanto sopra, ma molte delle chiavi delle risposte alla crisi sono, presumibilmente, detenute dagli economisti d'azienda abituati a leggere tra le righe, a discernere le dimensioni, a capire le motivazioni dei comportamenti degli organi di governo, a non considerare l'azienda una *black box*, a differenziare soluzioni e proposte a costo di complicare notevolmente il livello di analisi. Non si può trascurare che le aziende non sono tutte uguali, non reagiscono alla stessa maniera agli accadimenti e stimoli esogeni, né presentano le stesse esigenze.

Se le imprese che oggi sono competitive sono quelle che si sono internazionalizzate per tempo, che sono entrate in *network*, che sviluppano competenze cosiddette di ordine superiore o trasversale, che hanno saputo diversificarsi, introdurre innovazioni, anticipare le preferenze dei consumatori... è precipuo compito dell'economista aziendale capire i sentieri che hanno seguito e diffondere tali conoscenze. All'opposto, ad Egli spetta comprendere gli ostacoli che hanno impedito ad altri imprenditori di condurre la propria "creatura" su un corretto sentiero di sviluppo.

Rientrano tra i suddetti compiti individuare le modalità per recuperare fiducia, consenso e reputazione verso il contesto esterno ma anche verso gli stessi dipendenti, definire gli indirizzi e direzioni per riprendere competitività attuale e prospettica, nonché alimentare i meccanismi di fertilizzazione territoriale e diffusione delle *best practice* aziendali. Egli è chiamato ad offrire il suo contributo persino con riferimento alla promozione e diffusione di una mentalità più consona al vero concetto di imprenditorialità nonché sulle modalità di selezione degli aspiranti imprenditori con maggior potenziale di *successo* verso i quali indirizzare, concentrare, le sempre più scarse risorse disponibili; quindi a proporre strumenti per creare o ricreare un *business climate* nei tanti contesti territoriali oramai impoveriti da questo versante.

Una particolare attenzione andrebbe rivolta alle tante aziende nazionali che sono riuscite a mantenere, se non accrescere, la propria capacità competitiva pur rimanendo ancorate a prodotti o settori di stampo tra-

<sup>9</sup> Ad es. Gerschenkron A., 1965, *Il problema storico dell'arretratezza economica*, Einaudi.

dizionale; spesso, innovando in prodotto e processi o in mera immagine, si da poter destinare il proprio output a target premium. In molti casi si tratta di un risultato reso possibile dall'esternalizzazione delle cosiddette fasi a minor valore aggiunto, all'inserimento in *supply chain* internazionali, dall'orientamento alla qualità estrema. Tali aziende, assai numerose nei settori del tessile-abbigliamento, come nell'alimentare, negli elettrodomestici bianchi, nel mobilio (ad es. le cucine ed i divani)... sono portatrici di "soluzioni" da imitare che potranno ancora rivelarsi valide per un certo numero di anni ma che, in definitiva, cederanno anch'esse il passo, in un'ottica di democrazia industriale, alla pressante concorrente degli imitatori esteri avvantaggiati da costi di produzione e di approvvigionamento degli input minori.

Ciò non significherà la fine di tali aziende; le più abili, infatti, probabilmente diverranno, se già non lo sono, delle multinazionali che sovrintendono il processo produttivo di altre imprese altrove localizzate su scala internazionale, beneficiando dei proventi finanziari ed assicurando alla madrepatria le fasi del processo produttivo a maggior valore aggiunto (progettazione, programmazione e controllo, finanza, logistica...); dunque più consone agli elevati livelli medi di istruzione ivi presenti, offrendo retribuzioni proporzionali.

Si tratta, altresì, di comprendere se, in adesione alla tendenza al *downsizing* aziendale ed all'esternalizzazione di fasi produttive, tale strategia riesca ad assicurare adeguati livelli occupazionali complessivi. Nel caso, diverrebbe ancora più importante la necessità di agevolare la nascita di unità produttive in settori e comparti in prevedibile espansione futura; comparti solitamente legati ad un elevato livello di *know-how*, competenze e tecnologie, sebbene più rischiosi di per sé.

Al riguardo va ricordato che non tutti gli aspiranti imprenditori sono predisposti all'avvio di aziende con la stessa probabilità di *successo*; laddove con tale termine si intende l'azienda che riesce a svolgere la sua funzione di creare valore nel lungo termine. Obiettivo perseguibile solo con l'equilibrato perseguimento della dimensioni sottese allo sviluppo integrale. Anche questo compito rientra tra le precipue competenze dell'economista d'azienda.

Da questi punti di vista l'"aziendalista" non può esimersi dal sottoporre le sue proposte assumendo un ruolo di primo piano. Se "capire cosa è bene e giusto per l'azienda, e farlo, è principio guida dell'azione di un buon management" (Coda, 2010) è, parimenti, suo compito e precisa responsabilità dedicarsi all'identificazione e trasmissione dei principi che dovrebbero guidare l'azione del Governo. Egli, dunque, deve necessariamente interessarsi alla crisi attuale assumendo un ruolo da protagonista allo scopo di lanciare messaggi, fornire indicazioni, illustrare prospettive agli imprenditori; non solo per lenirne il grido di

dolore, ma per far sì che la crisi rappresenti un'occasione per il pur faticoso cambiamento. Vale a dire gettare le basi per il futuro del Paese.

In quest'ottica, sono da subito proponibili interventi a favore delle aziende guidati, nel quadro della valorizzazione delle competenze e specializzazioni già presenti nella pubblica amministrazione, dalle numerose istituzioni, accademiche e non, capillarmente presenti sul territorio che annoverano tra le loro file centinaia di esperti di discipline aziendali. Nell'ottica di uno sviluppo integrale delle aziende, che presuppone l'esistenza di un disegno strategico di ampio respiro temporale e la traduzione in piani operativi di più breve termine nonché la loro effettiva e fedele attuazione (Vergara, 2007), tali professionalità potrebbero:

a) supportare le aziende a formulare le proprie richieste, a pianificare le loro strategie, ad accedere alle tecnologie e tecniche più innovative guidandoli nei rapporti con le università ed altri enti di ricerca, ad accrescere il proprio bagaglio di competenze e *know-how* con appositi dedicati percorsi di formativi *on-demand*;

b) agevolare il trasferimento delle competenze di cui le aziende sono, più o meno consapevolmente, carenti nonché un loro rafforzamento in senso alla compagine imprenditoriale, anche con l'offerta di appositi percorsi formativi;<sup>10</sup>

c) aiutare le banche nella valutazione delle richieste di finanziamento e nella proposizione di strumenti finanziari più adatti alle esigenze delle varie categorie di aziende (ovvero distinte per dimensione e tipologia, settore e contenuto innovativo);

d) agevolare l'azione della pubblica amministrazione nelle logiche di snellimento degli iter burocratici e nella proposizione di servizi e strumenti più adatti alle realtà produttive dei singoli contesti territoriali.

Un tale meccanismo relazionale offrirebbe, agli accademici, un chiaro arricchimento delle proprie professionalità ed un incremento di soddisfazione nelle attività svolte. Offrendo tali servizi in cambio di un modesto corrispettivo monetario, gli atenei ed enti pubblici otterrebbero un contributo finanziario di notevole significatività alla luce delle costanti riduzioni

10 La correlazione positiva tra competenze imprenditoriali e performance aziendali è stata ampiamente esplorata nell'ambito della letteratura manageriale e gestionale; sia in ambito nazionale che internazionale. Ad es. Colombo, Grilli, 2005; "Founders' human capital and the growth of new technological-based firms: a competence-based view", *Research Policy*, n.34, pp.795-816; Rasmussen E. Mosey S., Wright M., 2011, "The evolution of Entrepreneurial competencies: A Longitudinal Study of University spin-off venture Emergence", *Journal of Management Studies*, Vol.6, n.6, pp.1314-1345.

dei trasferimenti, mentre le aziende acquisterebbero utilissimi servizi reali (e finanziari) a buon mercato.

Si tratta di proposte che sarebbero particolarmente utili proprio per le piccole e medie imprese che, nel costituire l'ossatura del tessuto industriale italiano, sono notoriamente caratterizzate da una serie di limiti e vincoli esogeni all'espansione e sviluppo, così come mediamente più fragili e sensibili nei confronti delle condizioni contestuali e degli andamenti congiunturali. Tali proposte sono, chiaramente, imprescindibili dall'azione statale di guida, di incentivazione, di stimolo ma anche eventualmente punitiva nei confronti del perseguimento, da parte aziendale, delle altre dimensioni dello sviluppo integrale; in particolare quella *eco-sostenibile* e quella *sociale*.

## 5 – Alcune considerazioni di sintesi

La persistenza ed intensità manifestata, in Italia come in altri paesi, dall'attuale crisi economico-finanziaria a fronte della modesta efficacia dei tradizionali strumenti di policy, sposta l'attenzione sulla debole competitività delle aziende ivi localizzate. Sempre più aziende di differente origine, natura e finalità, vale a dire, non riescono a fornire un contributo di ricchezza netta al benessere del Paese. Un fenomeno che può leggersi come una conseguenza del progressivo abbandono di una o più dimensioni connesse al loro *sviluppo integrale*.

Tale circostanza impone ai policy maker di affrancarsi dall'esclusivo affidamento alle politiche fiscali e monetarie, ma anche dalla tradizionali politiche industriali delegando, piuttosto, quote di responsabilità crescenti agli economisti aziendali. A Costoro spetta il compito di intervenire con misure e strumenti a sostegno delle suddette aziende e dei relativi imprenditori, quindi di proporre inedite iniziative affinché sorgano nuove categorie di aziende ispirate a criteri di maggiore efficienza ed efficacia, nonché operanti in comparti a prevedibile sviluppo futuro e meno esposti alla concorrenza internazionale.

Come si avverte in modo sempre più evidente, le attuali scelte rischiano seriamente di amplificare gli effetti della crisi; ad es. indebolendo il potere d'acquisto delle famiglie od innalzando i *compliance cost* per le imprese stesse. È, dunque, giunto il momento di spostare il focus delle politiche ponendo al centro il datato problema della generalizzata perdita di competitività delle unità produttive. Allo scopo sono improrogabili interventi che le incentivino, non le supportino, a modificare i propri comportamenti strategici e ad indirizzare l'attenzione verso nuovi ambiti di operatività aiutandole, altresì, a valorizzare le risorse di cui dispongono; a cominciare dal fattore lavoro. Alcuni di tali interventi, probabilmente, potrebbero essere offerti in un breve termine con costi minimi.

Non si tratta più, si badi bene, di mirare ad incrementi quantitativi dei vari indicatori; obiettivo per il quale sarebbe sufficiente, come ribadiscono pur autorevoli voci, "trovare le risorse" per alimentare la "crescita" contando sull'effetto moltiplicatore della spesa, ma di perseguire specifici, ben individuati e differenziati obiettivi di *sviluppo* aziendale. Obiettivi che dovrebbe poi essere cura degli imprenditori inquadrare nell'ottica di uno *sviluppo integrale* degli istituti da essi governati.

## Riferimenti bibliografici

- AA.VV., 2007, *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Collana di studi economico-aziendali del CUSA, Giuffrè.
- Audretsch D.B., Thurik A.R., Verheul I., Wennekers S. (Eds.), 2002, *Entrepreneurship: Determinants and Policy in a European-US Comparison*, Kluwer.
- Audretsch D.B., Thurik A.R., 2003, "What's New about the New Economy? Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies", in Audretsch D.B. (Ed.), *SMEs in the Age of Globalization*, Edward Elgar Publishing.
- Borgonovi E., 2001, "Il concetto di valore pubblico", *Azienda pubblica*, n.2-3.
- Brunetti G., 2010, "La crisi odierna vista da un aziendalista", *RIREA*, n.1/2.
- Catturi G., 2009, "Crescita e sviluppo aziendale: il quadro concettuale di riferimento", in *Ibidem*, *L'armonia della complessità. Dalla crescita allo sviluppo aziendale*, Cedam.
- Caselli L., 2007, *Globalizzazione e bene comune. Le ragioni dell'etica e della partecipazione*, Edizioni Lavoro.
- Cavaliere E., 2010, *Le nuove dimensioni dell'equilibrio aziendale*, Giappichelli.
- Coda V., 1985, "Valori imprenditoriali e successo dell'impresa", *Finanza, Marketing e Produzione*, n.2.
- Coda V., 2010, "Capire e fare il bene dell'azienda", *Lectio magistralis*, Università degli Studi di Palermo, 5 novembre.
- Coda V., 2010b, "Insegnamenti dalle 'crisi di senso'", *Sinergie*, n.81, pp.25-30.
- Corò G., Rullani E., 1998, "Neo-imprenditorialità e politiche regionali per l'innovazione: l'applicazione della L. 44/86 in contesti a sviluppo diffuso", *Piccola Impresa/Small Business*, n.1, pp.15-45.
- Dubini P., Schillaci E.C., 1988, "L'influsso delle variabili ambientali nella decisione di avviare una nuova impresa", in Lorenzoni G., Zanoni A. (a cura di), *Gli studi sull'imprenditorialità in Italia*, Bulzoni Editore, pp.80-110.
- Hart D.M. (Ed.), 2003, *The Emergence of Entrepreneurship Policy*, Cambridge University Press.
- Kung H., 2011, *Onestà. Perché l'economia ha bisogno di un'etica*, Rizzoli.

Porter M., 1987, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità  
Sorci C., 2007, "Lo sviluppo integrale dell'azienda", in AA.VV., op.cit.  
Vergara C., 2007, "Programmazione, controllo e sviluppo integrale delle aziende", in AA.VV., op.cit.

Vitale M., 2010, *Passaggio al futuro. Oltre la crisi attraverso la crisi*, Egea.  
Zahra S.A., 1993, "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach", *Journal of Business Venturing*, vol.8, n.4, pp.319-40.