

Perché urge una nuova cultura d'impresa

Le debolezze gestionali e, in molti casi, i meccanismi familiari non favoriscono il rilancio

di **Andrea Goldstein**

Viene quasi a noia ripeterlo, ma nulla è più importante per il futuro dell'Italia e il benessere degli italiani che la crescita della produttività. A dir la verità lo aveva ben chiaro già Paolo Villaggio nel 1983 (*Fantozzi subisce ancora*), ma evidentemente non tutti i comici genovesi hanno la stessa perspicacia. Fortunatamente ce lo ricorda la Banca d'Italia nel recentissimo «Questioni di economia e finanza nr. 422». I ricercatori di Via Nazionale mostrano una ripresa, ancorché lenta, della crescita della produttività nel manifatturiero (ma non nei servizi, e ancor meno in quelli professionali), e nelle imprese medio-grandi (ma non in quelle piccole, il cui peso nell'economia italiana è molto superiore che altrove in Europa). Sottolineano la grande eterogeneità delle performance: le aziende italiane capaci di competere sui mercati globali lo fanno senza dubbio su un piano di parità con i competitors, ma esse sono più piccole e meno numerose. Insomma, le riforme degli ultimi anni stanno dispiacendo i propri effetti, serve mantenere costanza e intensità dello sforzo e inserirlo in una strategia, anche istituzionale, che ne garantisca la coerenza.

Ma c'è un ritardo da colmare rapidamente rispetto al quale però sfortunata-

mente non c'è la dovuta attenzione, e anzi prevale la tentazione di rifugiarsi nell'illusione dell'innato senso imprenditoriale italiano. Concerne le competenze gestionali, fondamentali per allocare efficacemente i fattori produttivi, adottare le nuove tecnologie, scegliere le strategie più adatte su prodotti, processi e assetti organizzativi e allineare parametri finanziari e sentieri di crescita, ancor più nel mondo del digitale e dell'intelligenza artificiale.

I dati del World Management Survey, raccolti nel 2004-14 in 15.489 interviste a piccole e medie imprese, sono inequivocabili. In termini di definizione di obiettivi di lungo periodo, misurazione di key performance indicators, formalizzazione dei criteri per le promozioni, il punteggio medio delle 632 imprese italiane è 2,98 (la scala va da 1 a 5), quasi perfettamente a metà strada tra Usa (3,31) e India o Vietnam (2,61). Anche le competenze dei dirigenti, misurate dall'indagine Piac, sono mediocri: lo score italiano è 268 per quelle linguistiche e 274 per le numeriche, al di sotto della media Ocse (rispettivamente 287 e 291) - e anche della Slovacchia, che evidentemente non è solo terra di social dumping. Le conseguenze del management sono misurabili e significative. I lavori di Bloom, Sadun e Van Reenen, in particolare, mostrano che la qualità delle pratiche gestionali influisce su produttività

aziendale sia nel breve, sia nel lungo periodo. E che a livello aggregato, cioè nazionale, spiega un terzo delle differenze di produttività.


Oltretutto in Italia le debolezze gestionali si accompagnano a criticità negli assetti proprietari e di controllo. Il capitalismo familiare non è una prerogativa del Belpaese, ma lo è la riluttanza di chi possiede le aziende a ricorrere a manager esterni, a selezionarli sulla base delle competenze e non solo della lealtà, e quando lo fa a trasferire loro le deleghe pesanti. Secondo Bankitalia, laddove la gestione è familiare (e a parità di altre caratteristiche) le pratiche di management sono peggiori, c'è meno efficienza e la propensione a innovare e internazionalizzare è inferiore. Dietro la patina giustamente celebrata (ma che alla lunga rischia di suonare stucchevole) dei distretti e delle multinazionali tascabili, si cela (e neanche tanto bene, visto che il Pil non cresce) la realtà di un tessuto produttivo popolato di imprese vetuste, concentrate sul mercato domestico, poco innovative e restie a crescere.

Si dovrebbe pertanto agire su vari fronti. Su quello delle policy, oltre che immettere quanta più disciplina concorrenziale possibile, va rivista la tassazione sulle successioni, che attualmente incoraggia il controllo familiare anche quando gli eredi non sono all'altezza, e stimolata la parteci-

pazione dei lavoratori, così da rafforzare il clima di fiducia all'interno delle aziende e incoraggiare la condivisione delle informazioni e della responsabilità. Sulla scorta dell'esperienza del Productivity Program che negli anni 50 consentì alle imprese italiane di familiarizzarsi con il meglio dell'economia aziendale americana (Giorcelli 2017), andrebbe anche rinforzato il sostegno ai viaggi di studio e formazio-

ne del management, con i dovuti controlli.

Dall'altro bisogna lavorare sulla cultura d'impresa, vaste *programme* ovviamente, quando si pensi che *The principles of scientific management* di Frederick Winslow Taylor, pubblicato nel 1911, venne tradotto in francese l'anno dopo, e in italiano nel 1950. Ma la qualità dell'insegnamento dell'economia aziendale in Italia sta migliorando (meno consulenti e commercialisti in cattedra e più ricercatori col dottorato) e nel verso giusto convergono le energie dei settori più progressisti del capitalismo italiano. Si pensi alle *corporate academies* (Rau e Teghini di Nomisma ne hanno recensite 29 nella sola Emilia-Romagna), al codice AIdAF-Bocconi di autodisciplina per la governance delle società non quotate a controllo familiare presentato a fine 2017, a 4manager, l'ambiziosa iniziativa congiunta di Confindustria e Federmanager. In prospettiva si può pensare a istituire anche in Italia un National Quality Award: il più celebre, il Deming Prize giapponese (ormai aperto anche a stranieri) è andato nel 2017 all'indiana Ceat Limited. Erede, ironia della storia, della Cavi Elettrici e Affini Torino, fondata nel 1924 da Virginio Bruni Tedeschi, incapace di gestire il passaggio intergenerazionale e posta in amministrazione straordinaria nel 1983.

 @AGoldstein_ITA

© RIPRODUZIONE RISERVATA

SUL SOLE DEL 22 FEBBRAIO



■ Sul Sole 24 Ore del 22 febbraio si sottolineava come in concomitanza con l'avvio di Industria 4.0 sia necessaria un'offerta formativa tale da soddisfare l'ampia domanda di addetti. Sul Sole 24 Ore del 24 febbraio, poi, il contributo di Carlo Carboni evidenziava anche la necessità di manager 4.0.