

## UFFICIO ECONOMICO FIOM-CGIL: NOTE DI ATTUALITA'/9

(1 ottobre 2009)

*La crisi economica e finanziaria internazionale sta ponendo profondi interrogativi. L'Harvard Business Review" dedica un fascicolo speciale al tema: **Oltre la crisi: gestire l'impresa in un mondo nuovo**. Riprendiamo qui qualche utile punto da uno degli interventi presenti sulla rivista di management.*

Di particolare interesse la riflessione G:P. Pisano e W:C. Shih (professori alla Harvard Business School di Boston), "**L'urgenza di ritrovare la competitività perduta**".

Dal 2000 il saldo commerciale nei prodotti ad alta tecnologia ha cominciato a deteriorarsi. I salari reali americani sono rimasti sostanzialmente invariati dal 1980, lasciando immutato il tenore di vita dei lavoratori: sta qui una delle ragioni per cui gli americani hanno cercato di guadagnarsi la prosperità indebitandosi.

Gli autori del saggio ritengono che tra le cause sottostanti prevalga il fatto che **le aziende operanti negli Usa hanno esternalizzato progressivamente le attività di sviluppo e fabbricazione a specialisti dislocati all'estero tagliando la spesa per la ricerca.**

**L'outsourcing** come fattore strategico in realtà non ha fatto venire meno la necessità di attività a basso valore aggiunto, e soprattutto **ha fatto perdere conoscenze, personale qualificato e infrastruttura logistica necessari per produrre molti dei prodotti d'avanguardia di alta tecnologia.** Una pratica (l'outsourcing) che sottovaluta il danno inflitto non solo alle competenze della singola azienda, ma a tutte le imprese che operano nel suo settore.

Gli autori richiamano il valore positivo di quelli che noi conosciamo come distretti (*commons* industriali), e citano non a caso il "sistema moda" del Nord Italia. Non appena in una regione si stabilisce un *commons* industriale – proseguono gli autori – si innesca un potente circolo virtuoso che ne alimenta la crescita; gli esperti si riversano sul posto perché è lì che si trovano i lavori e si alimentano le reti di conoscenza.

Alla fine degli anni ottanta gli Usa hanno cominciato ad affidare **l'assemblaggio di circuiti stampati** ad aziende specializzate in Corea, Taiwan e Cina pensando ai risparmi di costo e tralasciando rischi insiti perché – si diceva - mantenevano i diritti di proprietà intellettuale e le competenze di design. Con il tempo è stata affidata a questi paesi una quota sempre maggiore di assemblaggi, fino a che sono passati alla progettazione, con il risultato che ora fabbricano tutti i Pc su cui gira Windows.

La storia dell'outsourcing dell'elettronica testimonia l'erroneità della convinzione secondo cui un'economia avanzata come gli Usa non avrebbero più bisogno della produzione manifatturiera, "potendo prosperare come hub (fulcro) per la progettazione e l'innovazione ad alto valore aggiunto. In realtà, secondo Pisano e Shih, sono relativamente pochi i settori H.T. dove il processo manifatturiero è un fattore irrilevante.

Se gli Usa sono l'economia più orientata al mercato è anche vero che **governo e amministrazioni statali svolgono un ruolo centrale nel sostenere l'innovazione**. Un sostegno efficace quando il governo ha agito come cliente o ha offerto un ampio potenziale di applicazione; inefficace quando non aveva alcun interesse finale nel risultato.

Gli autori quindi rivolgono al governo alcune raccomandazioni.

- 1) **Invertire il declino dei finanziamenti alla ricerca di base e applicata** (nel 2003 hanno cominciato a diminuire e da allora sono rimasti invariati).
- 2) **Concentrare le risorse sulla soluzione dei problemi legati a grandi sfide** ( per esempio, il cambiamento climatico, la dipendenza da idrocarburi sporchi, la mancanza di acqua potabile, le devastazioni provocate dalle grandi epidemie).
- 3) **Abbandonare i giganti in difficoltà al loro destino**. Gli autori si dichiarano contrari a dare supporto ad aziende colpite dalla crisi, a meno che non siano vitali per la sicurezza e gli interessi nazionali e le società automobilistiche non sono tra queste: i salvataggi pubblici non riescono quasi mai a risanarle veramente. Per questo si considera positivo il trasferimento di tecnologie **dalla Fiat alla Chrysler** per la produzione di motori a basso consumo (le tecnologie pulite volute da Obama).
- 4) **Le capacità come pilastro della strategia aziendale**. Per creare un prodotto valido occorrono forti capacità tecniche, progettuali e operative (aziende come Apple, Intel, Corning, Amazon e Applied Materials l'hanno capito).
- 5) **Non dare sempre la colpa alla Borsa per i comportamenti di breve periodo**. Le aziende devono formulare strategie credibili a lungo termine, contrastando le pressioni della Borse per il conseguimento di utili a breve<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Nello stesso fascicolo J. Pfeffer della Stanford University (**Gli azionisti per primi? E' ora di ripensarci...**) richiama i casi della Southwest Airlines che, anche dopo gli attacchi dell'11 settembre, non ha licenziato nessuno, tenendo avanti a tutto l'interesse dei dipendenti e poi quello degli azionisti. La Men's Wearhouse aiuta i dipendenti in difficoltà finanziarie e investe molto nella formazione. Per battere la concorrenza non punta al prezzo, ma sulla qualità dell'esperienza d'acquisto che offre ai propri clienti. E l'autore conclude: "i guadagni degli azionisti sono semplicemente il frutto di pratiche gestionali che rispettano tutti i soggetti coinvolti".