

Claudio Dematté

# Downsizing: e poi?

## EDITORIALE

### Premessa

Si susseguono giorno dopo giorno gli annunci di interventi di riduzione del personale. Sui giornali anglosassoni non fanno più notizia, se non quando riguardano imprese supposte inossidabili o quando i tagli sono di dimensioni tali da superare anche le attese più pessimistiche. Chrysler fra le prime, poi IBM a più riprese, Citibank, Chase-Chemical Bank, AT&T e tante altre imprese hanno dovuto mettere mano alle forbici. AT&T ha forse segnato l'acme del processo, annunciando in un sol colpo riduzioni di personale per 40.000 unità.

Negli Stati Uniti attraverso due ondate di *downsizing* – la prima agli inizi degli anni Ottanta e la seconda nei primi anni Novanta – sono stati eliminati 2,5 milioni di posti di lavoro. (1) Nella prima ondata sembrava che i tagli rispondessero a problemi di ciclo economico: quindi rientravano nelle regole del gioco, accettate negli Stati Uniti, che consentono alle imprese di ridurre il personale quando la domanda cala, per riassumerlo quando questa riprende. Ma la seconda ondata di licenziamenti ha preso piede in una fase non più recessiva, in risposta a cambiamenti di natura più strutturale. Nel frattempo il termine utilizzato per indicare questo processo di smagrimento – *downsizing* – si è fatto più smalzato ed è diventato “*rightsizing*”, forse pensando che i lavoratori si sentissero rassicurati dalla nuova espressione.

In Europa non si è fatto molto di meno nell'opera di smagrimento degli organici, ma la presenza di sindacati agguerriti, o almeno in grado di opporsi, ha fatto sì che gli interventi venissero annunciati come rimedio estremo e dopo avere esperito ogni altra alternativa, più che come gloriosa marcia di ristrutturazione. Tuttavia anche in Europa queste operazioni di smagrimento hanno cancellato milioni di posti di lavoro, specialmente nelle grandi imprese, senza peraltro riuscire a creare nuovi posti di lavoro, come invece è accaduto negli Stati Uniti. Volkswagen, Fiat, Pirelli, Deutsche Bank, Olivetti, Bull, Electrolux-Zanussi e molte altre grandi aziende hanno dovuto sottoporsi a dra-

stiche cure dimagranti per non soccombere sotto il peso delle perdite. E non è affatto finita. L'ondata delle liberalizzazioni, la politica comunitaria di lotta ai monopoli, la spinta alle privatizzazioni e la proibizione agli Stati di fornire aiuti alle loro imprese in crisi vanno tutte nella stessa direzione: quella di forzare le imprese ad operare con il personale strettamente necessario e non più con esuberi come spesso avveniva in passato. I vincoli imposti ai disavanzi pubblici producono gli stessi effetti: anzitutto sulla pubblica amministrazione, ma, a cascata, su molti altri soggetti fornitori della medesima.

Solo le imprese giapponesi, per il momento e per quel che si sa, sono sfuggite alla necessità di ripristinare il proprio equilibrio economico attraverso interventi drastici sul personale. Non che siano riuscite ad evitare la pressione che ha colpito le imprese degli altri paesi industrializzati; tutt'al più sono riuscite ad attenuarla, grazie alla loro forte posizione di costo e di mercato e ad una maggiore flessibilità da parte di tutti i fornitori di fattori della produzione. Tuttavia, negli ultimi tre anni anche in Giappone la crisi si è fatta più dura e gli ammortizzatori tradizionali hanno faticato ad assorbire la pressione. Ma anche nel momento di massima difficoltà, la risposta delle imprese di quel Paese è stata diversa da quella delle imprese americane ed europee: esse, quando hanno dovuto snellire le loro strutture, lo hanno fatto di soppiatto, più regolando il turnover che attraverso massicci licenziamenti, e comunque con il senso di colpa di chi adotta una pratica giudicata pur sempre sconveniente. La filosofia che impronta i comportamenti delle imprese giapponesi continua a tenere al centro del proprio processo decisionale la preservazione dei posti di lavoro, anche sacrificando il rendimento degli azionisti.

Sia negli Stati Uniti sia in Europa gli interventi di riduzione del personale si sono spesso accompagnati ad operazioni di acquisizione, di fusione, di scorporo o di *break-up*. Anche molte scissioni sono effettuate per aumentare l'efficienza delle imprese: ma questo tipo di operazioni parte spesso dall'idea di sollecitare le imprese che nascono dalla separazione a ricercare

amenti di produttività o revisione dei contratti di lavoro aziendali, proprio per evitare tagli di personale: ma, se i risultati non arrivano, anch'esse sfociano in riduzioni di organico.

Come già accennato, in Europa si tendeva a ricorrere a questi interventi come risorsa estrema, sia per le resistenze dei sindacati, sia perché la stessa collettività e le forze politiche giudicavano negativamente le imprese che non difendevano ad oltranza i posti di lavoro. Negli anni Settanta si era arrivati al punto di mantenere in vita perfino imprese decotte pur di salvare l'occupazione. Ma ora si è fatta strada l'idea che spesso il modo migliore di difendere almeno una parte dei posti di lavoro è quello di sacrificarne alcuni di essi. Anche i sindacati, pur giocando il loro ruolo di opposizione senza rinunce, hanno mostrato maggiore comprensione.

Nonostante ciò, queste operazioni da noi vengono pur sempre gestite per quanto possibile nell'ombra. Quando l'obiettivo non è quello di tamponare delle perdite rovinose e di evitare il fallimento, ma quello di realizzare un margine di profitto in linea con quanto atteso dal mercato dei capitali, l'accortezza nel gestire sottotono è ancora maggiore. Nel nostro modo di pensare non è ancora accettato che si possano effettuare tagli di personale semplicemente per portare il rendimento degli azionisti in linea con quello che pretende il mercato.

Negli Stati Uniti invece molte operazioni di *downsizing* sono annunciate a viva voce – oserei dire pubblicizzate deliberatamente – come interventi intesi ad aumentare la redditività, magari già positiva, per portarla al livello del tasso di rendimento richiesto per attività caratterizzate da quel grado di rischio. Molti interventi di ristrutturazione vengono presentati come il frutto dell'applicazione della teoria della massimizzazione del valore degli azionisti. E nessuno si scandalizza (o meglio si scandalizzava) se migliaia e migliaia di lavoratori vengono licenziati sull'altare di un tasso di rendimento sul capitale di rischio da raggiungere ad ogni costo.

Come vedremo, ci sono diversi fenomeni che provocano questi massicci aggiustamenti di organico in capo alle varie imprese. In sé e per sé, essi non sono altro che la manifestazione di un processo di cambiamento profondo nel sistema economico che per manifestarsi nei suoi aspetti positivi ha bisogno anche di interventi di demolizione. Il problema sorge allorché questa componente prevale su quella costruttiva, dando forma a tassi di disoccupazione duratura e alla esclusione dal lavoro di uno strato eccessivo di popolazione. Questo è precisamente il caso dell'Europa, in particolare dell'Italia, e più in

particolare del Mezzogiorno. Quando si verificano tali situazioni si creano tensioni di ogni genere nella società: dal malessere dei disoccupati alla perdita di prodotto, dal depauperamento delle competenze di coloro che rimangono per troppo tempo estranei al mondo della produzione ai costi sul bilancio pubblico dei sussidi alla disoccupazione, dai rischi che i disoccupati possano essere attratti nell'area dell'illegalità alla tendenza al separatismo delle aree forti.

In breve, se nel corso della trasformazione la *pars destruens* prevale su quella *construens*, l'ambiente dentro il quale operano le imprese si impoverisce e si deteriora. Con il rischio che si determini un risultato paradossale: quello di avere imprese snelle ed efficienti in un contesto invivibile e senza mercato, perché evapora la domanda sotto il peso della disoccupazione e delle paure di coloro che pur avendo il posto di lavoro temono di perderlo. Per questi motivi è nell'interesse delle imprese prendersi cura del problema. Ma lo è anche perché solo le imprese possono creare i posti di lavoro in sostituzione di quelli che esse devono eliminare perché non sono più difendibili. Ultimamente, la questione è ritornata fra le mani delle imprese anche per un'altra ragione: alcune di esse che si sono mosse più aggressivamente in operazioni di *downsizing*, senza impegnarsi con altrettanta energia in interventi propulsivi, sono finite in un pericoloso stato di anoressia, perfino quando ha tenuto il contesto dentro il quale esse operano.

Ma, affinché le imprese possano esercitare, nei confronti dell'occupazione, oltre ai necessari interventi di potatura, anche una politica costruttiva, è necessario anzitutto che esse comprendano la natura dei fenomeni che sospingono la radicale trasformazione che ha investito le economie occidentali.

### Perché tutto questo *downsizing*?

Alcune delle ragioni che provocano questi energici interventi di riduzione del personale sono state accennate poco sopra. Specialmente in Europa scaturiscono dalla decisione della Comunità europea di spingere gli stati membri a muoversi velocemente verso forme di organizzazione dell'attività economica che vedano al centro del sistema il pieno funzionamento delle forze di mercato: di qui liberalizzazioni, privatizzazioni, divieto di interventi statali di sostegno delle imprese in crisi. Ma la Comunità europea gioca un ruolo attivo anche nello snellimento del settore pubblico, imponendo rigorosi vincoli di bilancio. Infine, avendo giustamente posto come con-

EDITORIALE

## EDITORIALE

dizione necessaria per la creazione della moneta unica un omogeneo tasso di inflazione e rimanendo ferma la determinazione della Banca Centrale tedesca di trascinare tutti gli altri Paesi verso l'obiettivo di un'inflazione minima, si è purtroppo innescata anche una politica deflazionista che almeno in questa fase comprime i consumi e con essi gli investimenti ed i posti di lavoro.

Alcune di queste forze sono in azione anche negli Stati Uniti: ma altre no, perché lì la maggior parte dell'economia era già stata mantenuta snella dall'operare delle leggi di mercato, grazie anche ad una energia politica antitrust, poco attiva in Europa fino agli anni recenti. Eppure il *downsizing* ha preso l'avvio proprio negli Stati Uniti e lì si è sviluppato maggiormente. Perché? Quali altre forze sono in azione? E sono tali da rendere necessaria ed inevitabile la risposta che vi è stata data?

Quattro sono i cambiamenti che sospingono le imprese a riorganizzarsi su basi più flessibili e con organici più contenuti: 1. la necessità di rivedere le scelte organizzative fortemente integrate e gerarchiche con le quali molte grandi imprese avevano pensato di affrontare la concorrenza; 2. la crescente disponibilità di tecnologie *labor saving*; 3. la maggiore concorrenza dei Paesi a basso costo del lavoro nelle produzioni ad alta intensità di manodopera in seguito alla liberalizzazione del movimento delle merci e dei capitali; 4. l'effetto dell'applicazione della teoria del valore in un contesto di mercato dei capitali globalizzato.

Le quattro spinte si sommano e si intrecciano, innescando fenomeni di azione e reazione autorinforzanti.

La disponibilità di tecnologie a basso impiego di manodopera, con favorevoli rapporti di sostituzione rispetto al costo del lavoro, offre alle imprese che ne approfittano la possibilità di darsi strutture di costo vincenti ed innesca una gara a seguire: è sufficiente che qualcuna colga le opportunità offerte da tali tecnologie affinché le altre siano costrette a rispondere sulla stessa lunghezza d'onda o con interventi ancora più incisivi. Ma è anche vero che la possibilità di applicare tecnologie *labor saving* consente di mantenere nei Paesi occidentali alcune produzioni che altrimenti scivolerebbero verso i Paesi emergenti; purtroppo gli effetti positivi – quelli di trattenere le produzioni ed i relativi posti di lavoro – si realizzano proprio grazie alla riduzione del personale che mantiene competitive imprese che altrimenti non lo sarebbero più. La concorrenza dei Paesi emergenti agisce più in profondità, obbligando le imprese occidentali a smantellare alcune loro fabbriche divenute non più competitive

a fronte di quelle nuove sorte nei Paesi a più basso costo. Nell'uno o nell'altro caso vi sono imprese obbligate a ridurre il personale o perfino a chiudere, con un *downsizing* totale. Infine, la spinta ad assicurare agli azionisti rendimenti in linea con un mercato dei capitali sempre più aperto e competitivo catalizza le possibilità di ottimizzazione rappresentate dalle tecnologie e dalla disponibilità di bacini di lavoro a basso costo, causando esuberanti di personale nei Paesi occidentali, anche se compensati da creazione di posti di lavoro nei Paesi in via di sviluppo.

La migliore delle ipotesi è quella di un *downsizing* realizzato per decentrare produzioni nello stesso Paese, in unità produttive esterne. In questo caso a sospingere il fenomeno è la necessità delle grandi imprese di darsi forme organizzative più flessibili, per rispondere più efficacemente ad una domanda divenuta sempre più mobile ed imprevedibile, per contrastare le tendenze alla burocratizzazione e le inefficienze che ne conseguono.

Tutti questi fenomeni non sono congiunturali. L'ultimo è la conseguenza del tipo di economia verso la quale siamo proiettati, in particolare di quella prodotta dalla società affluente, ma anche sempre più differenziata, protesa alla ricerca di beni e servizi diversi per soddisfare i vari segmenti di clientela o per soddisfare esigenze mutevoli nel tempo. Le altre forze di cambiamento sono, invece, l'una il frutto del progresso scientifico e tecnologico che proprio in quanto solleva l'uomo dalla fatica del lavoro crea dei problemi di occupazione; l'altra la conseguenza della liberalizzazione degli scambi e dei movimenti dei capitali che mette in concorrenza i lavoratori dei Paesi occidentali con quelli dei Paesi emergenti. Di per sé nessuno di questi fenomeni è negativo; tutt'altro, avendo essi prodotto crescita in aree sempre più ampie del mondo. Purtroppo essi si riverberano in modo differente sulle diverse aree e sui vari settori economici: alcuni Paesi ed alcuni settori ne traggono vantaggio, altri Paesi ed altri comparti produttivi subiscono contrazioni di attività e perdita di posti di lavoro.

### Il *downsizing* come specchio di una nuova forma di organizzazione dell'attività economica

Come è stato accennato, il meno peggio, per quanto riguarda l'occupazione, è il *downsizing* che scaturisce non tanto da una caduta dell'attività e nemmeno da incrementi di produttività in seguito alla disponibilità di tecnologie produttive

ve *labor saving*, ma dalle decisioni delle grandi imprese di dislocare all'esterno una parte delle attività prima svolta all'interno. Processi di questo tipo danno luogo a riduzioni di personale impiegato nelle grandi imprese, ma fanno sorgere posti di lavoro in imprese che operano in *outsourcing*, come subfornitori o produttori specializzati di particolari componenti o di specifici servizi. Si tratta in questo caso di una vera e propria riallocazione dell'attività produttiva fra imprese, con l'obiettivo di ottenere una maggiore focalizzazione, una specializzazione più intensa, un sistema di offerta più elastico, ed un'articolazione della produzione a filiera, su una rete di imprese, anziché integrata all'interno di un'unica azienda.

Anche se il *downsizing* di questo tipo potrebbe non comportare riduzione di posti di lavoro, ma solo una loro riallocazione fra imprese diverse, non per questo è un processo facile e senza tensioni. Per realizzare questa riallocazione alcune imprese devono attivare processi di potatura di attività e tagli di posti di lavoro; mentre altre, non necessariamente nello stesso luogo, aumentano gli organici per rendersi fornitrici dei componenti o dei servizi non più svolti all'interno. In alcuni casi il trasferimento dall'interno all'esterno si realizza con sistemi di *outsourcing* attraverso i quali i dipendenti impegnati su una certa attività si costituiscono in impresa distinta o si aggregano ad altre imprese già esistenti specializzate nel campo. In taluni casi questa dislocazione verso altra impresa comporta un nuovo contratto di lavoro. Ma sempre produce una spinta ad una maggiore produttività, sia per l'effetto specializzazione, sia perché cambia il rapporto fra produttore ed utilizzatore di quel servizio, da un rapporto interno ad un rapporto di mercato, dotato di un diverso e più potente sistema di sanzioni ed incentivi.

Negli Stati Uniti è stato provato che questa forma di *downsizing*, che potrebbe non intaccare i posti di lavoro, ma solo redistribuirli in modo diverso, ha un effetto positivo sulla competitività del sistema economico – e per questa via anche sull'occupazione – ma provoca una riduzione dei salari, almeno di quelli relativi alle produzioni a basso valore aggiunto esternalizzate, che quando erano svolte all'interno beneficiavano dell'ombrello protettivo dei salari riconosciuti a funzioni più ricche. Da questo punto di vista, il *downsizing* del tipo illustrato ha l'effetto di produrre maggiore specializzazione, ma anche quello collaterale di fare maggiormente corrispondere i salari alla qualità della funzione svolta. L'effetto positivo sulla competitività è evidente; così come è evidente anche la dispa-

rità indotta, con le sue conseguenze in parte positive, in parte negative.

### **Il downsizing come effetto della crescente disponibilità di tecnologie labor saving**

Fin dai tempi del luddismo l'apparire di tecnologie in grado di sostituire il lavoro dell'uomo ha destato inquietudini e reazioni, a volte anche violente. Il timore è che queste tecnologie – anziché consentire a tutti di lavorare meno e di sollevare l'uomo dalle fatiche maggiori – espellano dalla produzione alcune categorie di lavoratori, lasciando in mano ai rimanenti non tanto il controllo dei processi produttivi, ma quello sul valore aggiunto creato. Nella realtà, l'apparizione di macchine automatiche e di altre tecnologie sostitutive del lavoro umano provoca processi di riallocazione complessi ed i cui esiti sono difficili da valutare.

È vero che in prima battuta si riducono i posti di lavoro nei settori che adottano l'automazione, ma è anche certo che nello stesso tempo si crea occupazione nei settori che producono le macchine *labor saving* e nelle attività a queste connesse (ricerca, software, manutenzione). Inoltre, è provato che spesso l'applicazione di queste tecnologie non ha prodotto una riduzione di posti di lavoro tanto quanto si sarebbe potuto pensare nemmeno nei settori di applicazione, poiché esse, riducendo costi e prezzi dei prodotti, hanno creato una maggiore domanda. Anzi, in alcuni casi proprio l'automazione ha indotto un aumento dell'occupazione perfino nel settore di impiego delle macchine automatizzate, a dispetto della sua capacità di realizzare le produzioni con un minore input di lavoro.

Una valutazione compiuta e certa degli effetti complessivi dell'introduzione di tecnologie sostitutive del lavoro non è dunque né agevole né certa. A giudicare dal passato si può concludere che nell'insieme è stato via via possibile produrre una maggiore quantità di beni e servizi con una minore quantità di lavoro. Tuttavia ciò non aveva provocato, fino alla metà degli anni Settanta, disoccupazione, bensì una crescita della produzione e progressive riduzioni degli orari di lavoro *pro-capite*.

Certo, il processo ha anche comportato la scomparsa di vecchi mestieri e la nascita di nuovi. E per questo le tecnologie che sostituiscono il lavoro sono state percepite e continuano ad essere percepite come minacciose, anche se non doversero ridurre il numero di posti di lavoro: alcune categorie di lavoratori avvertono consapevol-

**EDITORIALE**

## EDITORIALE

mente o inconsapevolmente il pericolo di diventare obsoleti e di venire marginalizzati dai processi produttivi e dalla relativa ripartizione del valore aggiunto e si oppongono all'automazione, non importa quanto benessere complessivo essa possa arrecare. Queste paure e queste resistenze non cesseranno, anche perché sempre di più le nuove tecnologie hanno contenuti che risultano inaccessibili ai non addetti. Ai fini dei ragionamenti che andiamo sviluppando in questa sede, rimane inoltre il fatto che l'introduzione di queste tecnologie, anche se dovessero creare più posti di lavoro di quanti ne distruggano, causano sconvolgimenti, perché mettono alcune imprese in crisi, mentre aprono prospettive ad altre; perché contraggono certi posti di lavoro, mentre ne creano altri; perché determinano vistosi fenomeni di *downsizing* – sui quali abbiamo puntato l'attenzione – mentre creano nuovi posti di lavoro non necessariamente negli stessi luoghi e perché richiedono scolarità, competenze ed attitudini diverse.

Dunque, anche quando l'introduzione delle nuove tecnologie è nell'insieme neutrale nei confronti del numero dei posti di lavoro, si aprono problemi non di poco conto: come minimo cade la domanda di certe professionalità, mentre cresce quella di altre, con una tendenza verso una maggiore disparità dei salari.

Negli ultimi venti anni, purtroppo, non si può più essere così certi che l'introduzione di tecnologie sostitutive del lavoro si limiti a produrre gli effetti suddetti. A giudicare dall'andamento dell'occupazione si può pensare che la nuova ondata di innovazioni tecnologiche possa essere portatrice di incrementi di produttività che non si distribuiscono più equamente sulla forza di lavoro attiva, aumentando o riducendo, più o meno nello stesso modo, rispettivamente i salari *pro-capite* o gli orari di lavoro: per alcuni lavoratori sia gli uni che gli altri stanno crollando a zero.

### **Il downsizing come effetto della concorrenza con i Paesi a basso costo del lavoro**

Una delle cause del *downsizing* è la concorrenza che si è messa in moto fra i lavoratori dei Paesi sviluppati e quelli dei Paesi più poveri per la cattura di produzioni ad alta intensità di manodopera. Questo processo è stato indotto dalla progressiva erosione delle barriere spaziali, sia per i progressi tecnologici nei trasporti e nelle telecomunicazioni, sia per lo sforzo deliberato dei governi attraverso gli accordi multilaterali di

scambio o attraverso la creazione di zone di libero scambio. L'abbattimento delle barriere artificiali che impediscono ai fattori di confluire là dove trovano una maggiore remunerazione ed ai prodotti di arrivare sui mercati dove trovano i prezzi più remunerativi – al netto gli uni e gli altri dei costi di trasporto e degli altri elementi di attrito dovuti alla distanza – agisce come una calamita nei confronti della localizzazione delle attività produttive. Se il libero movimento nello spazio riguardasse non solo le materie prime, i beni strumentali, i prodotti finali, i capitali, ma anche i lavoratori, lasciati liberi di offrire le loro prestazioni a salari per loro accettabili, assisteremmo a migrazioni di massa dai Paesi più poveri verso quelli più ricchi. I nostri lavoratori privi di qualificazione si troverebbero in diretta concorrenza con i nuovi arrivati, con una inevitabile pressione sui salari di loro competenza.

Questo non accade – o perlomeno non accade tanto quanto potrebbe accadere – per il semplice motivo che i nuovi arrivati, anche se sono disponibili ad offrire le loro prestazioni a salari inferiori, ne sono impediti dalle normative del lavoro. Ma più ancora, nei loro confronti non vale il principio della libera circolazione: infatti il loro ingresso nei Paesi occidentali è regolato.

Questa asimmetria fra libera circolazione delle materie prime, dei beni strumentali, dei prodotti e dei capitali e non libera circolazione dei lavoratori determina un effetto di trascinamento di attività produttive verso i Paesi a più bassi salari: soprattutto per quanto riguarda le attività ad alto contenuto di manodopera e con pochi attriti dovuti alla distanza. Rientra in campo attraverso questa via la concorrenza fra lavoratori dei Paesi ad alti salari e lavoratori dei Paesi più poveri che sembrava evitata impedendo alle persone la libera circolazione e la libera offerta delle proprie prestazioni.

Qualcuno sostiene che per quanto le differenze di salario siano elevate (dati gli oltre 20 \$ per ora in Europa e poco più di 1 \$ in Russia, in Cina o in India), esse non producono lo spostamento delle produzioni perché bilanciate da un pari differenziale di produttività. Ma ciò non è vero; ed anche dove c'è un siffatto differenziale esso può essere ridotto abbastanza rapidamente da chi sappia organizzare la produzione con metodi industriali e con l'uso di qualche attrezzatura.

Ecco perché la differenza dei salari, non appena vengano ridotte o eliminate le barriere nel movimento delle merci e dei capitali, produce uno slittamento verso altri Paesi delle produzioni a più alto contenuto di manodopera: fenomeno peraltro evidente ed in forte crescita negli ultimi anni. Delocalizzazione all'estero significa chiusu-

ra di fabbriche e crisi di imprese. Le imprese più tempestive reagiscono automatizzando, dove possibile, e riducendo gli organici per difendere le produzioni difendibili, abbandonando quelle indifendibili. Tutto ciò significa *downsizing*: cioè il fenomeno al quale cerchiamo di dare spiegazione.

Anche in questo caso, come nell'introduzione delle tecnologie *labor saving*, è difficile valutare il risultato netto. Perché è certamente vero che a fronte delle produzioni e dei posti di lavoro persi in certi settori – quelli più esposti a questo fenomeno di concorrenza spaziale – sorgono maggiori possibilità di esportare verso i Paesi emergenti beni strumentali e, a poco a poco, mano a mano che aumentano i loro redditi *pro-capite*, anche beni di consumo, con effetto positivo sui nostri posti di lavoro in altri settori. Un dato però è certo: se questi scambi dovessero realizzarsi con bilance commerciali pareggiate, le nostre maggiori esportazioni conterrebbero un minore numero di posti di lavoro rispetto ai posti di lavoro (perduti) impliciti nelle importazioni ad alta intensità di manodopera. Lo scambio non sarebbe neutrale in termini di posti di lavoro: da noi aumenterebbero quelli di certi settori, a più alto valore aggiunto, e diminuirebbero, ma in misura maggiore, quelli di altri settori a minore valore aggiunto. Anche per questa via si realizzerebbe un fenomeno analogo a quello già visto nel paragrafo precedente: una forte tendenza a perdere posti di lavoro poveri; una pressione sui relativi salari; una crescita, ma non pienamente compensativa, dei posti di lavoro più ricchi; un aumento relativo dei salari di queste occupazioni. Quindi una crescita delle disuguaglianze.

Tutto ciò è dimostrato dai dati relativi agli Stati Uniti, dai quali risulta che negli ultimi venti anni quattro quintili della popolazione attiva hanno visto ridursi il proprio salario reale, mentre un quintile lo ha visto crescere. Il quintile dei lavoratori meno qualificati ha visto una erosione del salario reale del 23%, a fronte di un aumento del quintile dei lavoratori più qualificati del 10%. (2)

### I fenomeni di *downsizing* dovuti alla applicazione della teoria del valore

Come ho già accennato all'inizio, specialmente nei Paesi anglosassoni fortemente orientati verso una libera economia di mercato, molte operazioni di *downsizing* non sono state realizzate perché le imprese erano sull'orlo del fallimento, ma in omaggio alla teoria della massimizzazione del valore per gli azionisti. In breve sono state

attuare quando lo spettro delle attività svolte dall'impresa o le modalità con le quali erano svolte non riuscivano a produrre rendimenti sul capitale di rischio in linea con quelli attesi dal mercato dei capitali.

Questa tendenza è stata sostenuta da diversi fattori. Il primo è stato la libera circolazione dei capitali e la conseguente globalizzazione dei mercati. In tale nuovo contesto i fornitori di capitale di rischio hanno la possibilità di scegliere senza barriere dove indirizzare i fondi e tendono a farli affluire verso le imprese che a parità di rischio offrono le migliori prospettive di rendimento, ovunque esse siano localizzate. Tutte le imprese già quotate sui mercati e quelle che vogliono accedervi sono costrette a seguire queste regole del gioco, non solo per attrarre nuovo capitale di rischio, ma anche sempre di più per mantenere l'autonomia di impresa dagli attacchi sul mercato del controllo azionario.

L'esistenza di imprese a proprietà azionaria diffusa è un secondo fattore che ha sospinto certe pratiche di *downsizing* finalizzate alla massimizzazione del valore degli azionisti. Questi tipi di società sono infatti più di altri sottoposti alla pressione di cui sopra: negli ultimi anni non solo i *raiders*, ma anche gli investitori istituzionali (fondi comuni e fondi pensione) – azionisti abituali ed in passato piuttosto pazienti – sono divenuti più attivi ed esigenti nei confronti dei manager, anche perché essi stessi sono soggetti a continue valutazioni di performance. Sotto questa pressione hanno preso corpo molti interventi di ristrutturazione, con pesanti tagli di personale, alle volte realizzati in via preventiva da parte dei dirigenti delle imprese ad azionariato diffuso per prevenire *takeover* ostili, altre volte sollecitati proprio dagli investitori istituzionali insoddisfatti dei rendimenti dei loro investimenti.

A dare la stura a queste prassi ha concorso anche la teoria del valore, che negli Stati Uniti è più sincera rispetto a come viene presentata da noi, anche nella sua stessa denominazione: teoria del valore degli azionisti, per indicare che al centro del sistema ci sono loro, i fornitori del capitale di rischio. Infatti questa teoria, sorta in reazione alle interpretazioni distorsive con ottica di troppo breve periodo, del principio della massimizzazione del profitto pone al centro dei processi decisionali d'impresa la remunerazione da garantire agli azionisti. Questo interesse non viene più individuato nella massimizzazione dei profitti a breve e men che meno nella massimizzazione dei dividendi, ma piuttosto nella massimizzazione del valore attuale del flusso atteso dei ricavi e dei costi (modello reddituale), ovve-

EDITORIALE

ro delle entrate e delle uscite (modello finanziario). L'ipotesi è che in questo modo venga allungato l'orizzonte temporale sul quale vengono traggurate le scelte, nell'interesse primo degli azionisti, ma con benefici anche per gli altri soggetti coinvolti nell'impresa, sottratti ai comportamenti opportunistici di breve periodo.

Questa riformulazione della teoria della massimizzazione del profitto ha sottratto le imprese alle pressioni più immediate di fronte ad abbassamenti di utili puramente occasionali; ma non le ha affatto liberate dalla disciplina che in un'economia di mercato, dove è consentita la libera circolazione dei capitali, impone loro di fornire agli azionisti rendimenti medi attesi in linea con quelli offerti da altre opportunità a parità di rischio. Anzi la nuova riformulazione ha dato maggiore legittimazione ad interventi drastici di ristrutturazione, non solo quando i profitti non sono strutturalmente adeguati, ma anche quando si profilano tendenze per le quali non lo saranno nel futuro.

In Europa le riduzioni di personale originate da questi fenomeni che hanno interessato gli Stati Uniti sono state minori, sia perché poche imprese sono quotate ed anche quelle che lo sono raramente sono a proprietà diffusa, sia perché la teoria del valore da noi è stata temperata, almeno nell'interpretazione, da un richiamo agli interessi di tutti i soggetti coinvolti nell'impresa. Il fatto che la maggior parte delle imprese europee è controllata dalle famiglie che le dirigono o dalle banche (nel caso tedesco), che nei loro confronti hanno anche altri interessi quali creditrici, o dallo Stato o da enti locali, ha fatto sì che nell'Europa continentale la remunerazione del capitale di rischio non assumesse la stessa centralità che ha nelle imprese che raccolgono tale capitale sul mercato, da schiere di investitori comprensibilmente interessati al dividendo o al guadagno in conto capitale e non ad altro.

In una lettura ideologica del fenomeno può colpire la differenza fra il modello anglosassone e quello europeo-continentale e indurre in valutazioni opposte, secondo le posizioni degli osservatori: chi crede nella capacità di innovazione delle economie di mercato, proprio grazie agli effetti di demolizione che esse attivano quando sorgono nuove e più efficienti possibilità di organizzazione della produzione, individua proprio nei meccanismi di ripristino del rendimento di mercato del fattore più scarso della produzione – il capitale di rischio – il segreto del successo del capitalismo più puro, anche se provoca come primo effetto drastiche riduzioni di personale; chi ritiene che l'economia non possa

progredire se non è resa strumentale alla costruzione del benessere delle persone, può trovare inaccettabili la centralità e la priorità conferite al rendimento sul capitale di rischio.

Alcuni pervengono a giudizi negativi verso la teoria del valore degli azionisti attraverso percorsi logici, più che ideologici, composti di lunghe catene causali: ritengono che riduzioni massicce di personale potranno anche produrre un miglioramento delle prospettive degli azionisti, ma solo se tali interventi sono visti in un contesto isolato. Quando si allarghi e si allunghi l'orizzonte si potrà constatare che le riduzioni di personale, se si diffondono, producono vuoti di reddito, incertezza, caduta della propensione alla spesa e per conseguenza effetti *boomerang* sulle stesse imprese: magari non necessariamente su quelle che hanno effettuato i tagli, ma sull'insieme delle imprese.

Il dato è comunque chiaro: quanto più vengono liberalizzati i movimenti di capitale e quanto più viene dato spazio al mercato, tanto più finisce con il prevalere anche in Europa la logica che sospinge anzitutto i risparmiatori, poi gli investitori istituzionali ed infine le banche stesse a fare affluire il capitale là dove esso riceve la migliore remunerazione. Nel caso del capitale di rischio, produrre una remunerazione competitiva, poiché essa non è fissata a priori, ma è la porzione di valore aggiunto che residua dopo avere onorato gli impegni negoziati verso gli altri fattori della produzione, significa sempre più spesso anche modificare la quota di valore destinata al personale: riducendo il numero dei lavoratori, riducendo i salari o un mix dei due. È precisamente quanto sta accadendo in questi anni, sommandosi agli altri fenomeni nel produrre il *downsizing*.

### **Le imprese di fronte al *downsizing*: cosa fare?**

Abbiamo visto che le forze che provocano il *downsizing* sono diverse e molto potenti. In molte circostanze nei confronti di una singola impresa esse generano pressioni irresistibili: questa o vi risponde nei termini imposti o crolla. Una resistenza cieca, sulla base di un ragionamento che pone la preservazione dei posti di lavoro al centro del processo decisionale per mere ragioni ideologiche, non solo non sortisce effetti positivi, ma crea maggiori danni. Le forze che sospingono il cambiamento sono travolgenti. Verso di esse possono fare poco perfino i governi nazionali. Trasformazioni istituzionali una volta innescate da un Paese forte (come gli

Stati Uniti, la Germania o l'Unione Europea) verso una più marcata economia di mercato possono diventare irreversibili per gli altri; l'innovazione tecnologica ha una sua dinamica che non può essere arrestata da una singola impresa, ma nemmeno da un Paese; la globalizzazione è anch'essa sospinta da cambiamenti irreversibili nei sistemi di trasporto e di comunicazione e per di più viene alimentata da una poderosa macchina sovranazionale che promuove la liberalizzazione degli scambi. Di fronte a queste forze ed ai sommovimenti tellurici che esse provocano, una resistenza basata solo sul riconoscimento ideologico della centralità dell'occupazione non serve.

Una resistenza ragionata invece è possibile. Molti posti di lavoro possono essere difesi proprio allorché, avendo compreso la forza del cambiamento, si innestano politiche di investimento, azioni commerciali, formule organizzative e relazioni industriali funzionali allo scopo. La Volkswagen, attraverso un accordo con le organizzazioni sindacali che ha consentito maggiore flessibilità nell'uso degli impianti ed un più forte coinvolgimento dei lavoratori, ha potuto sostituire l'alternativa di una forte riduzione del personale con un incremento della produttività ed una maggiore capacità competitiva che ha difeso i volumi di vendita. Electrolux-Zanussi ha fatto altrettanto. La difesa però non è su basi ideologiche, ma scaturisce proprio dal riconoscimento della nuova struttura del gioco competitivo e della logica dell'economia di un mercato sempre più aperto.

Una difesa dei posti di lavoro, si diceva, è possibile, purché costruita con gli strumenti che sono propri della sana gestione. Non solo è possibile, ma è doverosa e nell'interesse delle imprese stesse. Ma basta? Se è vero che pesanti riduzioni di personale, specialmente quando non sono compensate da creazione di altrettanti posti di lavoro, creano problemi per i lavoratori espulsi, deteriorano il tessuto sociale, distruggono redditi e deprimono i consumi, non è nell'interesse delle imprese, anche quando sono costrette ad imboccare la strada della ristrutturazione, oltre che difendere i posti di lavoro difendibili, fare qualche cosa di più?

Una parte della ricostruzione viene necessariamente fatta da nuove imprese che nascono sull'onda delle innovazioni tecnologiche. E qui possono fare qualche cosa solo intelligenti politiche di incentivo alla nascita di nuove aziende, interventi per la riduzione delle barriere di costo e di tempo per le nuove aperture, esenzioni fiscali sulle buonuscite e sul TFR convogliati verso investimenti in nuove attività. Già su que-

sto fronte le stesse imprese che devono realizzare i tagli di personale possono svolgere un ruolo attivo, come dimostrano alcune esperienze, ad esempio quella della AEG-Olympia in Germania con la creazione del Technology Centrum Nordwest nel 1993: un centro creato per ospitare nuove imprese e che ha dato lavoro a 1.500 rispetto ai 2.000 esuberanti creati dalla stessa AEG. Ma vi sono esempi nei quali le imprese, pur costrette a ridurre l'occupazione, hanno trasformato il lavoro di demolizione in uno sforzo propulsivo proprio o di altri soggetti operanti nello stesso contesto. In alcuni casi, avendo in casa brevetti inutilizzati, opportunità di lavorazioni non coltivate perché non ritenute compatibili con il *core business*, idee di nuove attività non coltivabili per carenza di risorse, esse si sono attivate per trasferire questi semi di impresa nelle mani di altri.

Le imprese più innovative hanno riconosciuto che esse stesse avrebbero potuto sviluppare quelle idee a condizioni di modificare le proprie strutture organizzative per essere in grado di "ospitare" e di stimolare forme di imprenditorialità al loro interno. In altri casi le imprese si sono anche date strutture giuridiche e finanziarie in grado di raccogliere capitali per coltivare questa nuova imprenditorialità, sia associando manager e gruppi di lavoratori al rischio di impresa, sia per raccogliere capitale di rischio dal mercato.

In breve, anche le imprese che sono obbligate a fare *downsizing* possono farlo in un modo o nell'altro: possono condurlo con aggressività finendo nell'anoressia, come è successo per alcune; possono farlo, non preoccupandosi dei vuoti che creano e del deterioramento del tessuto nel quale vivono; oppure possono farlo cogliendo il momento per intensificare la ricerca di nuove strade di sviluppo e per stimolare ed incentivare l'intera collettività a partecipare alla parte costruttiva.

La metafora della demolizione per poi costruire è il punto di partenza. I guai peggiori sorgono quando il *downsizing* è dominato dal pensiero che si esce dalla crisi solo con la demolizione: in questo caso è più facile che nell'impresa si innescino meccanismi di implosione e che l'ambiente esterno si avviti in un graduale ed irreversibile impoverimento.

## EDITORIALE

### NOTE DELL'AUTORE

(1) V. Lester Thurow, *The Future of Capitalism*, N. Brealey Publishing, Londra, 1996.

(2) V. L. Thurow, *op. cit.*, pag. 23.