

Una nuova gestione dei mercati globali

di Antonio Calabrò*

RIPENSARE LA GLOBALIZZAZIONE

Si parla di «globalizzazione ridotta» in riferimento alle prospettive di ripresa dell'industria italiana ed europea e ai nuovi equilibri internazionali; di «paradosso dell'export a chilometro zero» (1) per indicare la necessità di inedite ricomposizioni economiche e sociali, con un ruolo chiave proprio per le imprese italiane che, già abituate a primeggiare nelle nicchie globali a maggior valore aggiunto, adesso devono fare i conti con un mondo radicalmente cambiato dagli effetti della pandemia e in cerca di nuovi equilibri.

Se la crisi sanitaria da Covid-19 ha bloccato per mesi non solo centinaia di milioni di persone nelle loro case ma anche produzioni e trasporti, scambi e attività economiche d'ogni tipo, con pesanti effetti recessivi per tutte le economie mondiali, la ripartenza si avvia facendo scelte politiche e intessendo alleanze per una riapertura globale dei mercati (con buona pace per vecchi e nuovi protezionisti, al di là e al di qua dell'Atlantico), riscrivendo regole per il *fair trade* (i commerci guidati dalle regole della concorrenza leale, senza violare gli standard essenziali sulla sicurezza di produzioni e prodotti, sui diritti dei lavoratori, sul rispetto dell'ambiente), legando in modo sostenibile salute e lavoro e soprattutto ricostruendo in modo nuovo le *supply chain*, le catene del valore, i sistemi di produzione di componenti industriali che alimentano un gigantesco intreccio di relazioni, interessi, attività. È una sfida economica e soprattutto politica di straordinaria difficoltà, data anche la debolezza della World Trade Organization, messa in crisi pure dalla durezza della guerra commerciale tra Usa e Cina e dall'incapacità di comporre divergenti interessi tra i vari Paesi durante i Doha Round. Ma è una sfida possibile, proprio nel mondo in cerca di nuovi e migliori equilibri, di più solide condizioni di sviluppo e di una migliore qualità della crescita economica.



La crisi, com'è noto, svela antiche e nuove fragilità, produce fratture, ma mette anche in luce opportunità (2). Da cogliere, da parte della politica e delle imprese, proprio mentre la cultura economica più ascoltata vira radicalmente dal mercatismo liberista della Scuola di Chicago, legata ai principi dello *shareholder value* (il primato dei profitti e dei corsi di Borsa) ai criteri degli *stakeholder value* (l'attenzione per tutti i soggetti sociali legati all'impresa: i dipendenti, i fornitori, i consumatori, gli abitanti delle comunità di riferimento) all'«economia giusta» cara a Papa Francesco, altrimenti chiamata «economia civile», «circolare», «equilibrata», «sostenibile»: meno Milton Friedman e più John Maynard Keynes, con un liberalismo segnato da forti venature di responsabilità sociale.

UNA GLOBALIZZAZIONE SU BASE REGIONALE

Come muoversi, allora, dal punto di vista dell'impresa italiana che guarda ai mercati del mondo?

* **Antonio Calabrò** è Direttore della Fondazione Pirelli, Vicepresidente di Assolombarda e dell'Unione Industriale di Torino, Presidente di Museimpresa e membro dei board di alcune società e fondazioni.



L'Italia esporta un terzo dei suoi prodotti (soprattutto verso Francia, Germania e Usa), ha buone posizioni in Cina e cresce su altri mercati extra-europei. Ma adesso vale la pena concentrarsi su una «piattaforma continentale europea», senza delegare più la produzione di troppe componenti alle «fabbriche del mondo» in Cina, in India e in altri paesi del Far East ma riqualificando tutto il sistema industriale nell'area UE. Nessun Paese europeo, nemmeno la Germania, è in grado di affrontare queste sfide da solo. Meglio pensare a una «globalizzazione su base regionale», per usare un'espressione efficace di Romano Prodi. Una globalizzazione, cioè, che dia un nuovo e maggiore protagonismo all'Europa come soggetto di primo piano nella ricomposizione di poteri e interessi del commercio mondiale, radicandola più profondamente all'interno delle grandi catene internazionali del valore, proprio con la forza delle relazioni tra le industrie europee.

Torna così in primo piano l'Europa, con il bisogno di rafforzare le politiche comuni su industria, fisco, innovazione, scambi sui mercati globali. Le scelte del Recovery Fund «Next Generation Ue» su *green economy* e *digital economy* insistono su un radicale rinnovamento dei processi economici, nel segno della sostenibilità ambientale e sociale e dell'innovazione, guardando all'«economia della conoscenza», alla formazione, alla ricerca. E pongono sfide inedite non solo all'UE, ma ai singoli sistemi Paese e alle stesse imprese, con un profondo rinnovamento in termini di produzione, distribuzione, consumi.

UNA DOMANDA EUROPEA

Dal punto di vista industriale, si tratta di ripensare alla domanda interna come domanda europea. E di rilanciare le sinergie in catene di fornitura in cui privilegiare la qualità del *made in Europe*. Il mondo dell'automotive offre esempi positivi, con la componentistica italiana essenziale per i grandi marchi tedeschi: BMW, Audi e Mercedes. E anche la meccatronica, la robotica, la chimica raccontano storie di collaborazioni efficienti, guardando non solo ai mercati europei,

ma anche alla Cina e agli Usa. Anche la moda e l'industria del lusso possono muoversi in questa direzione. Bisogna inserire ancora meglio, insomma, le nostre imprese nelle catene della manifattura globale.

«Supercomputer e industria, così ce la faremo», sintetizza Patrizio Bianchi, uno dei migliori economisti industriali italiani, ex rettore dell'Università di Ferrara e, per dieci anni, assessore allo Sviluppo e al Lavoro della Regione Emilia-Romagna. Spiega: «In passato l'Italia esportava abbigliamento e alimentari, adesso i punti di forza sono macchinari e tecnologie. Ma la digitalizzazione sta cambiando tutto. Abbiamo iniziato a produrre macchinari, poi intere linee di produzione e adesso è cruciale la gestione remota degli impianti. Se in Cina si ferma una macchina che arrotola mille sigarette al minuto, non posso mandare il tecnico dall'Italia ad aggiustarla. Devo farlo da qui, in remoto. Non si vende più ferro ma sistemi di robotizzazione e di gestione. E le imprese italiane migliori questa lezione l'hanno già imparata» (3).

L'ECONOMIA DIGITALE E IL RUOLO DELLE UNIVERSITÀ

È la nuova dimensione della globalizzazione, evidente da tempo e adesso accelerata dall'esigenza di uscire dalla crisi in modo innovativo. È la svolta dell'economia digitale, l'impresa fondata su conoscenze hi-tech e dati, l'industria 4.0 con l'accelerazione imposta dal 5G, il passaggio dall'internet delle persone all'*internet of things*. Bianchi, come gli altri economisti che conoscono bene il mondo dell'impresa contemporanea, sostiene che, pur tra parecchi limiti, le nostre imprese migliori, il cosiddetto «capitalismo 4.0», le multinazionali tascabili, hanno acquisito nel tempo una straordinaria forza competitiva, grazie anche ai legami internazionali di produzione e innovazione, ai rapporti con università, centri di ricerca, consorzi tra la fabbrica e l'accademia. Bianchi esemplifica: «Il Cineca, il centro di calcolo dell'università, sta sostituendo il supercomputer Marconi con il Leonardo, che sarà il più potente d'Europa e fa parte di EuroHpc, il consorzio che sta realizzando un'infrastruttura europea di *high performance computing*. E proprio queste infrastrutture possono aiutarci a indirizzare la politica industriale e cogliere le opportunità» (4).

L'università, soprattutto nelle aree a maggior sviluppo produttivo e con maggiori collaborazioni tra con l'industria, è un osservatorio privilegiato per capire cosa succederà. «La ripartenza passa dalle università», sostiene Juan Carlos de Martin, professore di Informatica e Delegato del Rettore per la Cultura e la Comunicazione del Politecnico di Torino. «Gli atenei potranno diventare più attenti alle priorità nazionali, mettere maggiore enfasi futura sul mercato interno per compensare il calo probabile delle esportazioni delle nostre imprese. Se si realizzasse, tale cambiamento potrebbe rappresentare un'opportunità non solo per

recuperare la quota di manifattura persa negli ultimi vent'anni, ma anche per alzare il livello tecnologico e organizzativo medio del tessuto produttivo italiano. Le università avrebbero il ruolo essenziale di fornire i laureati necessari per questo salto di qualità e, se sostenute da politiche adeguate, contribuire direttamente all'innalzamento, intensificando la collaborazione con le imprese.» Una sfida, insomma, di conoscenze, competenze, produttività. E dunque di competitività.

LA TENTAZIONE ITALIANA ALLA SUSSISTENZA PUBBLICA

Ma c'è un problema di fondo, una grave distorsione politica e culturale da affrontare: la crescita, in parecchi settori dell'opinione pubblica e purtroppo anche in ambienti politici e di governo, di un preoccupante clima anti-imprese, di una ostilità nei confronti dell'intraprendenza privata, delle culture del mercato e del merito, dei valori sociali dell'industria e dell'innovazione economica. Proprio la crisi, con le sue inevitabili conseguenze di caduta dei redditi, disagio, paura, preoccupazione per il futuro, ha fatto riemergere un bisogno diffuso di protezione, di aiuto, di sostegno pubblico.

Nella fase dell'emergenza, certo, è indispensabile un intervento della mano pubblica per fare rapidamente fronte ai rischi di chiusura delle attività economiche, soprattutto quelle dei servizi e delle piccole e piccolissime imprese e per garantire un sostegno economico a chi ha perso lavoro e reddito. Ma, dietro questa urgenza, si fa strada una tentazione di ben altra natura, e di lungo periodo: è riemersa l'antica passione italiana per un'economia del sussidio, dell'assistenza, della tutela di corporazioni e clientele, contrapposta a un'economia della produzione. Un reddito di cittadinanza, d'emergenza, universale o comunque lo si voglia chiamare, senza lavorare, invece che un lavoro che produce reddito. La tendenza diventa generale, va oltre i confini dell'emergenza, assume i contorni di una sub-cultura che guarda al sussidio, non al salario. Ed è una vera e propria minaccia di sconvolgimento radicale della convivenza civile, oltre che delle possibilità di ripresa.

Per fronteggiare una tale deriva, servono assunzioni di responsabilità politiche. E una solida cultura di impresa e di mercato.

LA FUNZIONE DELLO STATO IN TEMPI DI CRISI

Una delle strade più insidiose è il ritorno dello Stato padrone, visto che già adesso la mano pubblica «controlla quasi metà di Piazza Affari», entra in Ilva e Alitalia e avverte la tentazione di mettere piede in migliaia di aziende, convertendo i crediti garantiti nelle erogazioni bancarie dei tempi d'emergenza in azioni. Ci si prepara a «un'ondata di nazionalizzazioni»? Lo strumento principe di questa strategia da «IRI 2», per alcuni leader politici, è la Cassa Depositi e Prestiti, l'istituto che raccoglie il risparmio postale degli italiani

ed è saldamente presidiato dal governo (anche se azionisti rilevanti sono pure alcune potenti fondazioni bancarie, che non sembrano inclini a facili statalizzazioni).

In tempi di emergenza, per rispondere alla crisi e salvare imprese, un intervento pubblico temporaneo può avere un senso. Nel disastro della Grande crisi del 2008, Barack Obama, allora presidente dagli Stati Uniti, decise l'investimento di massicce risorse pubbliche per salvare l'industria dell'auto (appoggiando anche la fusione tra la Fiat e la Chrysler preparata da Sergio Marchionne) e ricavandone, poi, un cospicuo rendimento all'uscita dal capitale delle imprese. Era un investimento di salvataggio, lasciando ai privati l'onere e la responsabilità della gestione. E oggi può essere un paradigma interessante per l'Europa. La Germania, la Francia e altri Paesi europei si muovono in direzione di un intervento pubblico, con la forza tradizionale di strutture statuali potenti ed efficienti. E i casi Lufthansa e Air France (10 miliardi per acquisire il 25 per cento della compagnia aerea tedesca e finanziarne la ripresa, 7 miliardi per la società francese, di fronte ai 3 miliardi programmati per l'Alitalia) sono solo gli esempi più noti di una strategia di sostegno pubblico.

Più Stato, allora? Dipende dalle forme di finanziamento e di investimento. Meglio di no, se l'intervento pubblico è visto come condizionamento della strategia delle imprese. E se proprio un intervento va fatto, pena il fallimento di parte rilevante del sistema industriale, allora sono indispensabili limiti chiari: finanziamento a fondo perduto e non solo credito, una scadenza di rimborso di lungo periodo e, nel caso di una scelta di equity pubblica, una governance indipendente e autorevole, per riportare sul mercato e verso l'azionariato privato le imprese, evitando le tentazioni di rafforzare, proprio con lo Stato padrone, la presa di partito e delle burocrazie pubbliche sull'economia e sulle società.

L'ESPERIENZA DELL'IRI

L'IRI dei primi anni Trenta del Novecento era stato essenziale per salvare la gracile industria italiana dalle conseguenze della Grande Crisi del 1929 partita da Wall Street. Era stato governato da manager ispirati da una cultura e da un'etica delle responsabilità da *civil servant*, come Alberto Beneduce, un economista di formazione socialista e capace di grande autonomia, anche sotto un regime pervasivo come il fascismo. Nel Dopoguerra, quell'IRI, soprattutto per impulso di altri grandi manager, come Oscar Sinigaglia, Agostino Rocca, Giuseppe Luraghi e Pasquale Saraceno (che avrebbe guidato la stagione migliore della Cassa per il Mezzogiorno) e di banchieri colti e di ampie vedute, come Raffaele Mattioli, presidente della Banca Commerciale Italiana, aveva avuto, insieme all'Eni di Enrico Mattei, un ruolo essenziale per avviare la ricostruzione e sostenere il rilancio dell'economia e dell'industrializzazione del Paese: infrastrutture (come l'Autostrada del Sole, per citare la più nota),

energia, servizi, finanza, industria di base, dall'acciaio alla chimica. Poi, dagli anni Settanta in poi, il degrado: un'eccessiva influenza politica, i frequenti salvataggi di imprese decotte (l'inutilità del famoso «panettone di Stato»), un management, tranne poche eccezioni, scelto per fedeltà di partito più che per competenza e lungimiranza aziendale e per cultura d'impresa produttiva e competitiva. E un sistema bancario inefficiente, ridotto alla fine degli anni Ottanta a una «foresta pietrificata» (l'espressione, quanto mai efficace, è di Giuliano Amato, ministro del Tesoro e poi presidente del Consiglio nei primi anni Novanta, la stagione complessa del rinnovamento economico e delle privatizzazioni).



LA SFIDA CHE CI ASPETTA

Quei tempi sono passati. Senza rimpianto. Il mondo economico italiano, semmai, ha bisogno di rilancio, internazionalizzazione, maggiore produttività, migliore competitività, impegno per la green economy e opportunità per un'impresa sostenibile efficiente e responsabile, cioè un'«impresa riformista», radicata nei territori di antica sapienza manifatturiera e capace di sguardo lungo verso il mondo, in grado di essere produttrice di ricchezza e lavoro, trasformazione sociale, innovazione culturale. Al potere pubblico, allo Stato, ai governi, compete definire regole chiare, impostare controlli efficaci, investire in infrastrutture di base, ricerca e formazione, garantire le condizioni per un mercato aperto e trasparente. Rifuggire quindi dalla tentazione di essere «uno Stato imprenditore» che s'impicci nella gestione d'impresa, ma mostrarsi come un buon costruttore di strategie politiche, nazionali ed europee, per fare crescere le imprese e rendere efficienti i mercati.

È una grande sfida politica. Ma anche una sfida culturale. In cui deve essere chiaro il ruolo dei policy maker e, naturalmente, delle stesse imprese. È un'idea forte che ricorre anche nelle scelte di Carlo Bonomi, presidente di Confindustria: la politica deve fare bene il suo lavoro di abilitatore degli attori economici senza

nazionalizzazioni né pretese da Stato imprenditore. E le imprese devono muoversi secondo valori e metodi dell'economia aperta, del mercato, del merito, della maggiore produttività e competitività. Lavorare nelle regole (senza cedere alle tentazioni dell'evasione fiscale, fermamente condannata, né alle relazioni di favore con amministratori pubblici per ottenere appalti, concessioni, forniture ed evitare rendiconti e controlli). E collaborare, semmai, con i poteri pubblici per definire regole migliori.

È un mondo complesso, quello dell'impresa italiana. Ci sono industrie eccellenti, innovative, internazionali, in aperto cammino secondo le strategie di cambiamento dell'industria 4.0 e della digital economy. Imprese sul crinale della trasformazione ma ancora fragili. Imprese adagate nell'ombra delle relazioni oblique con la politica e ancora troppo legate a tradizionali produzioni e criteri di gestione, radicate quasi esclusivamente sul mercato interno, incapaci di stare sui mercati internazionali competitivi.

Il cuore del sistema Italia resta ben saldo nel triangolo industriale tra la Lombardia, l'Emilia e il Nord Est, l'area più colpita dal coronavirus, è vero, ma anche quella più robusta, la più connessa con le aree industriali più dinamiche e innovative d'Europa. Piemonte e Liguria cercano un ruolo più attivo, in cerca di nuove relazioni con la Lombardia e Milano, rilanciando l'asse tradizionale del Nord Ovest. E le aree del Centro Italia e le componenti imprenditoriali migliori del Mezzogiorno possono ben inserirsi nel gioco della ripresa, usando tutte le opportunità offerte dalle attività digitali e dall'intelligenza artificiale. Nella crisi, si riconsiderano presenze, spazi, intersezioni. Si avvia quella che Aldo Bonomi, sociologo attento alle relazioni tra impresa e territori, ama definire come «metamorfosi».

UNA NUOVA GESTIONE DEI MERCATI GLOBALI

La globalizzazione, è vero, rimarrà il fulcro del sistema economico, strumento essenziale per una crescita consistente e duratura. Ma ci sarà probabilmente una gestione dei suoi meccanismi più prudente e soprattutto più attenta alle esigenze interne di alcune grandi aree, come l'Europa. Si ridurrà, per esempio, la frammentazione delle catene globali del valore in parecchi settori, perché le imprese saranno inclini a sostituire la logica del *just in time* con magazzini più forniti, per mitigare il rischio di blocchi nelle forniture in presenza di shock di singoli Paesi e diversificheranno gli approvvigionamenti, per ridurre l'incognita dell'affidarsi a un unico fornitore.

C'è un rischio: la tentazione del ritorno a politiche protezionistiche, dietro le intenzioni dichiarate di proteggere aziende e settori strategici, che in questa crisi soffrono pesanti erosioni del capitale e potrebbero essere facilmente aggredibili da capitali esteri, anche a basso costo. Un esempio? Le dichiarazioni del ministro all'economia francese Bruno Le Maire, sulla possibilità di nazionalizzare alcune imprese: «Rafforzeremo i nostri controlli sugli investimenti esteri per proteggere il nostro patrimonio industriale», fino alla scelta di «dire stop agli investimenti stranieri nelle imprese strategiche francesi oltre il 10 per cento» (5), allargando il campo di intervento anche alle biotecnologie.

C'è un confine netto, però, tra il protezionismo neo-nazionalista e lo sviluppo economico equilibrato e di lungo periodo, fondato sui vantaggi nel mantenere aperti i mercati europei e globali. Le strategie di tutela delle economie nazionali possono essere infatti complementari e non alternative e invasive, rispetto al funzionamento del libero mercato. E un più efficace ruolo dello Stato non coincide con un maggiore investimento nelle imprese nazionali e nella chiusura dei confini, ma passa dagli stimoli a una maggiore produttività generale, un'attrattiva degli investimenti internazionali, la riduzione della burocrazia e la certezza delle regole, il coordinamento delle politiche e degli standard a livello internazionale, l'attenzione a settori e imprese che operano verso obiettivi condivisibili quali la ricerca, l'innovazione, la sostenibilità sociale e ambientale. Strategie di lungo periodo, dunque, da costruire nel contesto dell'Unione europea, con attenzione ai suoi valori fondativi e alle nuove esi-

genze di bilanciare la spinta all'apertura dei confini e dei mercati con la protezione del proprio sistema economico di fronte a rischi di shock di grande portata, come la crisi finanziaria dei mutui *sub prime* del 2008, la pandemia attuale e tutti gli altri eventi dirompenti che si presenteranno. Niente eccessi protezionistici. Semmai, è necessario individuare in quali produzioni e filiere sia fondamentale rimanere il più possibile autonomi e con quali confini geografici, se nazionali o allargati a tutto il territorio della UE, con un maggiore coordinamento fra gli Stati.

I CINQUE AMBITI PER LO SVILUPPO

Quali sono, dunque, i settori strategici, gli ambiti economici da cui dipendono non solo la crescita e la competitività di un Paese, ma la sua stessa sopravvivenza? Una ricerca del Centro Studi Assolombarda (6) documenta come l'Italia si concentri su cinque ambiti: infrastrutture critiche, tra cui energia, trasporti, acqua, telecomunicazioni, sanità, difesa, meccanismi elettorali, finanza e assicurazioni, trattamento e archiviazione dati; tecnologie critiche, quali intelligenza artificiale, robotica, *cybersecurity*, semiconduttori, aerospazio, nanotecnologie; sicurezza per le forniture di fattori produttivi, tra cui materie prime e sicurezza alimentare; accesso a informazioni sensibili; libertà e pluralismo dei media.

Sono terreni complessi, di grande rilievo. Su cui impostare, appunto, le politiche industriali non solo italiane ma anche europee, che stimolino la ricomposizione delle filiere produttive. Non nel segno del protezionismo. Ma di una migliore e solida competitività.

(1) «Il paradosso dell'export a km zero. La globalizzazione ridotta», L'Economia-Corriere della Sera, 6 aprile 2020.

(2) A. Calabrò, *Oltre la fragilità*, Milano, Egea, 2020.

(3) «Supercomputer e industria, ecco perché ce la faremo», La Repubblica, 6 aprile 2020.

(4) *Ibidem*.

(5) «Coronavirus: Bruno Le Maire n'exclut pas des nationalisations», Le Monde, 18 aprile 2020.

(6) V. Negri, F. Coppola, S. Saini (a cura di), *Il futuro dell'Europa*, Assolombarda 2019.

IN SINTESI

- La frammentazione delle catene globali del valore in parecchi settori dell'economia e l'affermarsi di una «globalizzazione su base regionale» impongono un ripensamento della domanda interna limitatamente ad alcune grandi aree, per esempio quella europea.
- Eventuali tentazioni protezionistiche, in Europa o nei singoli Stati membri, vanno bilanciate con politiche di sviluppo economico equilibrato e di lungo periodo, fondato sul vantaggio nel mantenere aperti i mercati.
- Per fronteggiare la crisi in corso e affrontare la competizione globale, l'Italia e l'Europa devono concentrarsi su cinque ambiti di politica industriale: infrastrutture critiche, nuove tecnologie, sicurezza per le forniture di fattori produttivi, accesso a informazioni sensibili, libertà e pluralismo dei media.