



T OCILIZUMAB

PILLOLE INDUSTRIALI ANTI-COVID

DIBATTITO – EMERGENZA PRODUTTIVA

TORNA LO STATO IMPRENDITORE?

di Sandro Trento

direttore generale Fondazione Ergo

La crisi sanitaria si sta trasformando in una gravissima crisi economica e produttiva. Si prevede una contrazione del PIL che su base annua potrebbe essere per l'Italia pari a oltre il 9 per cento. Si pone oggi un problema di assicurare alle imprese le risorse finanziarie per affrontare una caduta senza precedenti del fatturato.

In questi giorni di grande preoccupazione si torna a discutere della possibilità di un **ingresso diretto dello Stato nel capitale delle imprese**. Nella tabella che riportiamo abbiamo cercato di dare un quadro delle posizioni di vari esperti apparse sulla stampa di recente.

Qualcuno propone esplicitamente un ritorno allo "Stato imprenditore". La questione è importante e urgente. Serve un intervento pubblico che garantisca capitali nuovi alle imprese ma scelte di questo genere non possono essere improvvisate. Ci sono alcuni nodi molto delicati.

1. L'esperienza recente sull'Alitalia ci ha insegnato che conferire **aiuti pubblici a fondo perduto** può essere molto rischioso. L'Alitalia è stata aiutata ripetutamente senza esiti positivi. Questo esempio non può essere ripetuto.

2. Manca oggi un numero adeguato di **manager pubblici competenti**, in grado di gestire aziende sul

mercato. Non si può pensare di formarli in tempi rapidi.

3. Non c'è oggi in Italia un organismo che sia in grado di **indirizzare e valutare la performance** delle imprese pubbliche e delle eventuali società partecipate. Ci sono oggi le competenze nella nostra Amministrazione pubblica per mettere su un simile organismo?

4. Chi suggerisce lo **Stato imprenditore** e innovatore fa spesso riferimento a Stati Uniti e Israele, che sono molto diversi dall'Italia. E' davvero pensabile che tali esempi possano essere un modello per il nostro paese?

La questione della **ri-capitalizzazione delle imprese** deve avere una risposta, ma forse la strada potrebbe forse essere quella di strumenti che consentano la raccolta di capitali pubblici e privati che si trasformino in **partecipazioni temporanee** nel capitale delle imprese, con alcune condizioni, ad esempio: che l'occupazione sia tutelata per un certo arco di tempo; che le imprese partecipate non possano distribuire dividendi e utili per un certo periodo di tempo; che le nuove risorse conferite siano destinate a investimenti di ammodernamento tecnologico, organizzativo, di riqualificazione della manodopera.

E' una partita difficile. Va evitato lo scenario di salvataggi in serie stile Alitalia. E l'idea di resuscitare l'IRI è poco auspicabile.

Stato e Imprese nella fase post-COVID. Le prime proposte in campo

Mariana Mazzucato

Lo Stato Imprenditore che individui le priorità produttive.

“Serve un ruolo imprenditoriale dello Stato, che agisca in simbiosi con le imprese indirizzando e coordinando investimenti e iniziative e che dimostri di avere una strategia, una visione economica. Lo Stato deve interagire con le imprese prendendo i suoi rischi come imprenditore, ma ricevendo anche i suoi utili se le imprese, come augurabile, fanno profitti e li reinvestono in crescita ed innovazione. Lo Stato deve individuare le attività prioritarie per il Paese”.

La Repubblica – 27 aprile 2020

STATO

Stefano Patuanelli

Lo Stato Interventista.

“Sarà creato un patrimonio destinato di Cdp per le operazioni in equity. Lo considero un tassello di rinascita industriale per ricreare dei grandi campioni europei, penso ai settori delle tlc, energia, manifattura, cantieristica e siderurgia e ovviamente l'automotive. Creiamo dei grandi campioni accompagnando l'impresa in questo momento di difficoltà e sostenendo le filiere collegate” “Quando questi campioni sapranno competere da soli, lo Stato dovrà fare un passo indietro”.

Sole24Ore – 28 aprile 2020

Innocenzo Cipolletta

Lo Stato Regolatore - Sostegno temporaneo, con ingresso in minoranza nel capitale.

“Penso ad un sostegno temporaneo alla ricapitalizzazione delle imprese, con un ingresso in minoranza nel capitale delle aziende che si sono dovute indebitare. Tutto ciò deve avvenire senza entrare nella gestione e dando garanzie di trasparenza. Lo dico perché lo Stato non ha una visione di business”.

Corriere della Sera – 4 maggio 2020

Franco Mosconi

Lo Stato sì, ma a tempo.

“L'intervento dello Stato è necessario, ma dovrà essere temporaneo, disegnando ex-ante le regole di progressiva uscita nel corso degli anni. Senza che questo significhi l'abdicazione dello Stato dall'esercizio dei compiti riconducibili alla politica industriale.”

A&F Repubblica- 4 maggio 2020

Marco Mazzuchelli

Un fondo sovrano italiano per favorire la nascita di soggetti leader nei settori strategici.

“Serve un Fondo di ricostruzione e sviluppo (FORS) finalizzato alla ri/capitalizzazione azionaria di soggetti industriali leader nei settori sui quali l'Italia potrà basare il suo futuro modello di crescita: agroalimentare, medicale, logistica, automazione, infrastrutture digitali.”

Corriere Economia – 27 aprile 2020

Giuseppe Berta – Mauro Magatti

Soluzioni nuove da formulare con le forze produttive di cui l'Italia dispone.

“Lo Stato non ha dentro di sé le competenze necessarie per esprimere compiutamente i nuovi obiettivi. Compito che invece può ricadere sui corpi intermedi nella misura in cui però saranno capaci di aggregare interessi reali e selezionare gli obiettivi. Sarà la creazione di valore condiviso che conterà il patto pubblico-privato. (es. Patto Emilia-Romagna).”

Corriere Economia – 20 aprile 2020

Romano Prodi

Innesto di risorse pubbliche per irrobustire ed efficientare le filiere industriali.

“Incentivare, con il denaro pubblico, raggruppamenti tra diverse imprese fornitrici ed imprese acquirenti di beni e servizi, anche tramite una partecipazione azionaria accompagnata dalla presentazione di progetti comuni strategici.” ... “Il ruolo dello Stato è quello di sorvegliare la gestione delle aziende, prendendo parte alle decisioni strategiche, non gestirle, come nel caso dell'IRI. E' urgente creare una struttura o incaricare una come potrebbe essere la CdP.”

Il Messaggero - 3 maggio 2020

IMPRESE



LE STORIE DELLA SETTIMANA

1. La ripresa sarà a V, L o W. In realtà la crisi cambierà anche l'alfabeto
2. Sette interrogativi di politica industriale

1/2

La ripresa sarà a V, L o W?

In realtà la crisi cambierà anche l'alfabeto

Cosa è successo?

L, U, V, W ... Gli scenari di uscita dalla crisi provocata dall'epidemia modellati da economisti e società di consulenza strategica formano un piccolo alfabeto. La V rappresenta il modello dei più **ottimisti**, quelli che prevedono un rapido rimbalzo dopo una altrettanto rapida discesa agli inferi. La U simboleggia un momento di **ristagno** prima di un vigoroso riavvio. La W anticipa una ricaduta seguita da una **nuova ripresa**. C'è infine la L che rappresenta la visione più **pessimistica**, quella che prevede una forte riduzione della capacità italiana di produrre ricchezza che non sarà più recuperata almeno in un periodo prevedibile.

Per una volta le previsioni non dipendono solo dalla nebulosità dei diversi modelli economici. Impossibile, ad esempio, trovare due virologi che la pensino allo stesso modo. Così, se c'è chi spiega che tutto finirà in estate, uno degli osservatori internazionali più sperimentati come **Ian Bremmer si è spinto a prevedere una crisi lunga tre anni** perché anche quando sarà trovato il vaccino anti-Covid l'industria farmaceutica mondiale non sarà capace di decuplicare la sua attuale capacità produttiva che ammonta a non più di 200 milioni di dosi vaccinali annue.

Perché è importante?

La previsione più precisa sulla crisi l'ha formulata in una intervista a Repubblica l'economista **Lucrezia Reichlin**. Eccola: "**Si tratta di uno choc simmetrico** con effetti asimmetrici, inizialmente di offerta ma con effetti poi di domanda. Non credo in una recessione a V, effetti persistenti sulla crescita potenziale sono più probabili".

E allora qualunque sarà la lettera dell'alfabeto della ripresa (e il suo sviluppo temporale) sarà fondamentale piantare un primo paletto: come italiani non abbiamo più tempo da perdere. Non ci potremo più permettere di ignorare nodi che sono al pettine da vent'anni. In queste settimane sono diventati insostenibili sia un modello di servizi a basso valore aggiunto che una cultura formalista e burocratica che protegge le rendite di posizione dietro il fumo di regole complesse. Come in tutte le accelerazioni della storia, la tecnologia sta provocando rotture definitive su almeno **tre fronti**: la digitalizzazione degli scambi, il lavoro da remoto e i canali di vendita digitali.

Le imprese italiane o meglio, le filiere di imprese, e anche lo Stato dovranno sintonizzarsi su questa musica. Nulla sarà più come prima alla fine di questa crisi. Forse neanche l'alfabeto.

Sette interrogativi di politica industriale

Cosa è successo?

Una recente relazione del Prof. Gianfranco Viesti dal titolo "CHE ITALIA SARÀ? - I possibili impatti settoriali, occupazionali e territoriali dell'emergenza covid e gli interventi di politica economica" tenutasi il 30 aprile all'incontro del C-MET, consorzio inter-universitario fra i ricercatori di economia applicata, si pone l'obiettivo di presentare dati e riflessioni sull'impatto economico in Italia della crisi Covid.

Perché è importante?

Perché prova a mettere in fila e discutere i fattori che potrebbero essere più importanti nei prossimi mesi oltre che indicare alcuni grandi interrogativi e quindi possibili temi di ricerca, in particolare per gli economisti applicati.

Sette sono i grandi interrogativi per la politica industriale italiana:

1. Quale sarà il **ruolo dello Stato**? Grande terreno di scontro politico.
2. Quali finalità e **strumenti** saranno utili per la politica industriale? Come concretamente impostare e realizzare finalità di missione ("mission oriented")?
Come raccordare le politiche comunitarie, nazionali, regionali?
3. Come tradurre in pratica i (giusti) obiettivi di un Green New Deal?
4. Quale **ruolo per le imprese pubbliche**, ossatura delle grandi imprese del paese e attive nei settori chiave per la ripresa (Enel-Open FiberTerna nelle reti, Eni-Saipem nell'energia-chimica verde, Poste nei servizi digitali, Leonardo nelle alte tecnologie, FS nella mobilità, CDP, le ex municipalizzate... e le possibilità di nuove partecipazioni CDP)
5. Quale uso del nuovo **golden power**?
6. Quali condizionalità per gli **aiuti alle imprese**?
7. Quale politica industriale per il re-shoring?

Le variabili e gli impatti a partire dalla FASE 2:

Mercati - Stando al DEF, un terzo della caduta del PIL italiano nel 2020 sarebbe spiegato dalla caduta del commercio internazionale (due terzi da distanziamento sociale e cambiamenti nei consumi interni); si prevede una caduta delle importazioni superiore a quella dell'export. Molto negative sono le prospettive sul fronte della domanda internazionale per l'export. Il WTO stima una caduta del commercio mondiale fra -13% e -32% nel 2020

Modelli organizzativi - Gli impatti sulle chiusure e la necessità che ne derivano di riorganizzazione interna sono limitati e potrebbero anche essere motivo di aumento di miglioramento in termini di efficienza e produttività per alcune aziende.

Filiere e re – shoring – Quali gli elementi di vantaggio economico potrebbe portare a forme di re-shoring (avvicinamento dei fornitori) e riorganizzazione produttiva spaziale a più ridotta distanza? Un tema per tutti? Nelle decisioni sull'organizzazione internazionale delle catene di fornitura i vantaggi di costo di produzione potrebbero essere più che compensati rispetto al passato dai rischi.



FASE 2

Ricominciare con il piede giusto

I discorsi sul *crisis management*, pur essendo stati sempre presenti, non sono ancora riusciti a far breccia nella cultura aziendale/giuridica italiana in modo concreto.

La **strategia della continuità** è uno dei traccianti luminosi a cui fare riferimento quando la propria impresa si muove in tempo di guerra – in uno scenario in cui si è sottoposti a ordinanze e decreti d'urgenza in rapida successione. La presenza di regole e procedure tracciate a priori, frutto di un'analisi svolta senza l'urgenza e il dramma, permette quella continuità di business e management, la cui soluzione di continuità ha costi enormi e sconta i costi di una "riaccensione della macchina".

Il *crisis management*, oggi, richiede interventi mirati e rivolti alla fase prodromica alla crisi, alla sua gestione *in itinere* e ai meccanismi per la ripresa (e il rilancio) con la previsione di strumenti già predisposti e un set di risposte di cui disporre. Ma si consideri che rientrano nella mappatura del *crisis management* anche i casi opposti in cui l'emergenza ha creato i presupposti per **un'esplosione della domanda** (come i casi di fornitura di materiale sanitario e gli ostacoli affrontati per il reperimento del materiale e la distribuzione del prodotto finito)

In tale scenario, ancor prima delle altre realtà, le **PMI** dovranno far fronte al **potenziale crollo della domanda e alla temporanea sospensione della catena di distribuzione e approvvigionamento** con evidenti problemi di rinegoziazione degli accordi minati dalla sopravvenienza di un evento che ha reso impossibile l'esecuzione della prestazione e, parallelamente, di ricerca di soluzioni differenti e forse più *local*.

Un semplice catalogo esemplificativo delle iniziative primariamente suggerite racchiude misure volte alla tutela dei dipendenti e del loro lavoro che garantisca continuità e efficiente ritorno alla normalità (eventualmente con nuove

di **Andrea Borroni**

Prof. Avv. - Università della Campania

competenze flessibili e formazione aggiornata), e la predisposizione di una unità di crisi che tenga continuamente monitorate (i) **le allerte** (il virus Covid ha varcato i confini cinesi il 24 febbraio 2020, i primi moniti erano già stati sollevati settimane prima); (ii) **il grado di soddisfazione** e benessere dei **clienti** (attraverso la gestione degli ordini); (iii) la **catena di approvvigionamento** (attraverso la razionalizzazione delle scorte e degli ordini, ad esempio, ma anche per mezzo di servizi di trasporto assicurati o la logistica degli stock; e, post crisi, con la predisposizione degli strumenti per fronteggiare picchi di domanda con valutazioni circa il potenziamento dell'attività di e-commerce); (iv) la **disponibilità di liquidità** – preconizzando le iniziative necessarie a rendere stabile l'organizzazione aziendale; (v) le aggiornate misure necessarie per garantire la **sicurezza sul lavoro**; (vi) il mantenimento della **sicurezza dei dati** personali (sottoposta a forte tensione nel caso di *smart working* organicamente adottato); e (vii) la corretta risposta ai quesiti **della compliance e dell'auditing** che possono anche parallelamente fornire indicatori utili e un aiuto istituzionalizzato con proposte e ricette per la tenuta aziendale.

Certo, perché ciò avvenga, l'impostazione di chi intende il *risk management* come un inutile fardello anziché un meccanismo – che nelle economie più avanzate è da tempo diffuso – volto a salvaguardare sicurezza e valore dell'impresa dovrebbe richiamare alla memoria i precedenti crolli economici legati al terrorismo, alla bolla dei derivati o delle ".com corporations", oltre all'odierna pandemia.

In conclusione, una *governance* efficace e risposte di *crisis management* puntuali, in situazioni estreme, in sintesi, richiedono una programmazione specifica e una catena di comando che sia quanto mai breve e che esprima le proprie direttive attraverso comunicati e condotte chiare e di pronto e immediato utilizzo e rappresenti la sintesi tra il mondo imprenditoriale e professionale che insieme sono chiamata a elaborare risposte che servano al bene comune.

DONNE & INDUSTRIA

Maria Cristina Piovesana e Barbara Beltrame Giacomello sono state nominate nella nuova squadra di Carlo Bonomi in Confindustria - vicepresidenti rispettivamente per Ambiente e Sostenibilità e per l'internazionalizzazione.



MASCHERINE & DIFESA

Un'impresa privata e una pubblica si alleano per produrre nel Sud mascherine professionali made in Italy. E' un **accordo piccolo come portata economica, ma importante sul piano simbolico** quello fra la BLS di Cormano (MI) leader mondiale da 50 anni nella produzione di mascherine FFP2 e FFP3, e l'Agenzia Industrie Difesa che è la struttura controllata dal ministero della Difesa per produrre materiali strategici, sia militari che civili.

BLS assicurerà i macchinari di sua progettazione e un know-how raro nel mondo occidentale e apprezzato anche in Cina dove BLS ha esportato milioni di mascherine fino alla fine di febbraio quando tutta la sua produzione è stata "sequestrata" dalla Protezione Civile. I macchinari BLS sono in grado di sfornare 40 FFP2 al minuto, H24 per 7 giorni con l'obiettivo di arrivare a **3 milioni di pezzi al mese**.

“Dalla crisi aperta dalla pandemia abbiamo imparato molto, e crediamo che quello che abbiamo appreso avrà un effetto sul nostro business futuro. Devo peraltro dirvi sono stato sorpreso piacevolmente di come i nostri impiegati hanno abbracciato il lavoro da remoto. Da un periodo così orribile per tutti ci sono molte cose buone che verranno fuori”

Mike Manley, amministratore delegato di FCA – maggio 2020

TOCILIZUMAB

Perché mai l'abbiamo chiamata così? Tocilizumab è il farmaco immunosoppressore, studiato per il trattamento dell'artrite reumatoide, che ha dato primi segni di efficacia contro il coronavirus e che è oggi oggetto di analisi. A noi invece il compito di offrire chiavi di lettura a quegli avvenimenti capaci di modificare la risposta del sistema immunitario industriale italiano per debellare "l'infiammazione" economica.

CHI HA CONTRIBUITO

Un numero che ci è piaciuto costruire insieme a:

**Diodato Pirone - Sandro Trento – Gianfranco Viesti –
Andrea Borroni - Rachele Sessa**
Progetto del Centro Studi di Fondazione Ergo.

Info: r.sessa@fondazioneergo.it



fondazioneergo