

**LA CRISI DEI MERCATI:
E SE LA RESPONSABILITÀ L'AVESSE ANCHE L'OUTSOURCING?
Un punto di vista alternativa
Di Marina Scarpa**

Ho avuto modo di partecipare al convegno “Le banche e la crisi dei mercati” tenutosi a Milano il 7 novembre dello scorso anno e promosso da Alétheia, una società di ricerca e consulenza milanese specializzata nella definizione di nuovi scenari strategici e delle conseguenti strategie attuative.

L'apertura dei lavori del convegno, con la relazione di Franco Rebuffo (Presidente della società di consulenza), ha subito offerto al dibattito, senza indugi, la sua originale analisi delle origini della crisi. *“Le attuali difficoltà dei mercati finanziari e, più in generale, dell'economia hanno radici lontane [...] nascono da una cultura complessiva affermata negli scorsi anni novanta come una vera e propria alternativa al modo tradizionale di fare impresa.”*

Perché secondo il relatore, *“L'intero processo di cambiamento che ha interessato le banche, in questi ultimi anni, ha avuto come obiettivo principale la realizzazione di consistenti economie di scala e di scopo, con l'obiettivo di raggiungere elevati livelli di efficienza e dimensioni, [...] Le economie di scala, sono state ottenute mediante acquisizioni e fusioni; le economie di scopo, mediante focalizzazioni societarie o divisionali. Il tutto, è stato accompagnato da strategie di internazionalizzazione, che hanno prodotto un incremento, nei mercati finanziari, mai visto prima.”* Gli intermediari finanziari dunque hanno seguito con un certo ritardo il modello di sviluppo che aveva già segnato, nel mondo occidentale, la stessa economia e cultura di impresa. *“Si è trattato di una ricerca esasperata dell'efficienza, che in Italia, ha portato ad un grado di concentrazione del sistema bancario superiore a quello dei principali paesi europei.”*

A chi scrive preme a questo punto aprire una parentesi su cosa ha significato, a suo parere, l'adesione acritica alla *dimensione efficiente*. L'attività aziendale è stata analizzata come un agglomerato scomponibile in unità autonome alla ricerca dei centri di costi e di profitto sempre più delimitati perdendo il senso complessivo dell'azienda. Il risultato ha condotto non solo a una forte specializzazione produttiva (concentrazione su quello che viene definito il core business), ma anche e soprattutto demandando all'esterno tutte le lavorazioni “scarsamente profittevoli” o “a maggiore contenuto di criticità” e i servizi collaterali storicamente prodotti all'interno. Si sono perciò poste le fondamenta di quello che più avanti avremmo definito outsourcing. L'adesione totale alla filosofia di recupero delle risorse dall'esterno senza preoccupazione per l'impovertendo il processo produttivo e del know how permette alle aziende la tanto agognata flessibilità. Si riduce il personale, si delocalizza la produzione decentrata verso paesi meno attenti al rispetto dei diritti dei lavoratori, e si comprano all'esterno forza lavoro (appalti) e semilavorati. Le imprese diventano sempre più luoghi ove si esegue il controllo qualità e l'assemblaggio di componenti prodotti da un indotto che lavora spesso per marchi rivali. La ricerca della produttività non favorisce, come in altri paesi, una spinta alla ricerca applicata e al rinnovamento tecnologico, ma ancora una volta al contenimento dei costi e soprattutto del costo del lavoro.

Questa evoluzione in Italia è coincisa anche con il passaggio generazionale all'interno delle famiglie imprenditrici. Una nuova generazione finanziariamente più istruita e più sensibile alla cultura anglosassone è cresciuta con il processo di globalizzazione affascinata dalle alchimie finanziarie. In linea con gli altri paesi occidentali, le aziende sono diventate società manageriali, dirette cioè “gestori/dipendenti” legati all'azienda per la durata di un contratto, remunerati oltre che con stipendi spesso sproporzionati anche dalle famigerate stock option che legano il loro principale

interesse al valore dell'azione in Borsa e che, infine, rispondono a dei soci interessati più alla remunerazione finanziaria del capitale che alla durata nel tempo dell'attività produttiva.

E' il periodo d'oro delle Holding.. Alla diversificazione dei prodotti si è andata sostituendo la diversificazione del *Portafoglio* inteso come partecipazione in altre aziende. Si ragiona in termini di sinergie, cioè dei vantaggi (per lo più commerciali e/o di riduzione di costi) nel controllare altre società a monte e a valle nella filiera in cui la propria è inserita. Le immobilizzazioni finanziarie (partecipazioni strategiche) spesso diventano, nello stato patrimoniale, più importanti delle immobilizzazioni tecniche (impianti e macchinari).

Direi che per fare un esempio che chiarirà a tutti questa affermazione basta un nome: Fiat. Durante tutta la gestione romitiana l'azienda investe sempre meno sul suo core business, gli investimenti finanziari assumono sempre più rilevanza nel Gruppo e l'azienda non riesce più a lanciare modelli di auto di successo, perde quote di mercato e soldi con le partecipazioni, fino a rischiare il fallimento nel 2004. La ripresa degli ultimi anni si è ottenuta attraverso la vendita della maggior parte delle partecipazioni e al ritorno al focus principale. A Romiti è subentrato Marchionne manager storicamente concentrato sul settore di riferimento dell'azienda.

Fiat non è l'unico esempio, purtroppo le già poche grandi aziende italiane, anche per una crisi delle grandi famiglie proprietarie, risentono di questa nuova filosofia aziendale. Anche la Pirelli è stata fortemente ridimensionata nelle sue attività industriali.

La degenerazione dell'ingegneria finanziaria (di cui si è già avuto modo di parlare anche nel precedente articolo) ha favorito la globalizzazione a scapito, suggerisce il relatore, della dimensione *realizzativa [dell'attività, dell'intervento sull'economia reale (ndr)]* locale. *“Si è rinunciato alle strategie adattive di medio-lungo periodo [proprie dell'attività imprenditoriale ndr] a favore dei risultati immediati senza attenzione alle conseguenze sulla vita aziendale. Si è spezzato il meccanismo cooperativo (il rapporto fra manager e collaboratori) e il rapporto sociale (legame fra i lavoratori e il territorio).”*

“Questi aspetti hanno abbassato la capacità di innovazione dell'impresa” poiché da un lato l'attenzione esclusiva all'efficienza, quindi alla remunerazione “a breve”, finisce per compromettere la spinta all'innovazione che, per sua natura, ha scarsa capacità di remunerare sul breve periodo; dall'altra l'orientamento alla remunerazione del capitale sul breve periodo può non coincidere con una concreta produzione di valore, misurata sul medio/lungo periodo; in alcuni casi, può addirittura comprometterla.

Chi scrive si assume personalmente la responsabilità di concretizzare con un altro esempio le affermazioni del relatore (che nel corso del suo intervento non ha neanche sfiorato l'argomento) ricordando ciò che è accaduto con la privatizzazione di Telecom, della Società Autostrade e di tutte le acquisizioni a debito che le hanno seguite, di cui preme mettere in evidenza qui almeno il depauperamento del patrimonio societario (a scapito non solo dei piccoli risparmiatori, ma soprattutto di tutta la struttura produttiva: taglio del personale, blocco degli investimenti tecnici, alienazione di attività strategiche e perdita di quote di mercato, perdita di Know how.) a favore di soci finanziari che hanno conquistato quote di controllo con alchimie finanziarie.

L'attuale crisi dei mercati finanziari [...] è figlia di queste origini. [...] “Il perseguire efficienza attraverso la polarizzazione finanziaria e la decentralizzazione produttiva blocca la Ricerca e non produce più valore. Al massimo lo rialloca”. E' per questo, sostiene Franco Rebuffo, che non ci si può illudere di risolvere la crisi ripensando a qualche regola in più per il mercato. Il futuro deve cambiare paradigma, dobbiamo ricercare approcci inediti che scaturiscano di volta in volta dalla *“scelta intelligente nel labirinto senza mappa in cui ci troviamo.”*