

# Lettera Club

## The European House - Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività di Ambrosetti Club.

Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

### Obiettivo Crescita: cosa possono fare le imprese e il governo per tornare a far crescere l'Italia

Il tema della produttività è oggi tornato al centro delle agende di governo e del dibattito pubblico, soprattutto nelle economie avanzate. Spesso vista come elemento negativo, la produttività è frequentemente inquadrata in modo superficiale, fraintesa nelle sue caratteristiche e implicazioni chiave. Questa Lettera Club vuole indagare il tema in modo imparziale, valutandone le ricadute sulla crescita e la competitività di un sistema economico, e focalizzando le analisi sul Sistema-Italia. I risultati, inediti e non scontati, sono frutto di un lavoro di ricerca coordinato dal Club Ambrosetti<sup>1</sup>, sotto la supervisione scientifica della professoressa Veronica De Romanis, condensato nella ricerca Ambrosetti Club "Obiettivo Crescita: cosa possono fare le imprese e il governo per tornare a far crescere l'Italia" e presentato durante il 44esimo Forum "Lo Scenario di oggi e di domani per le strategie competitive", tenutosi il 7, 8 e 9 settembre a Villa d'Este, Cernobbio.

#### DALLA CONCETTO DI PRODUTTIVITÀ A QUELLO DI "ENERGIE DEL SISTEMA", LENTE FONDAMENTALE PER INDAGARE LA CRESCITA ECONOMICA DI UN PAESE

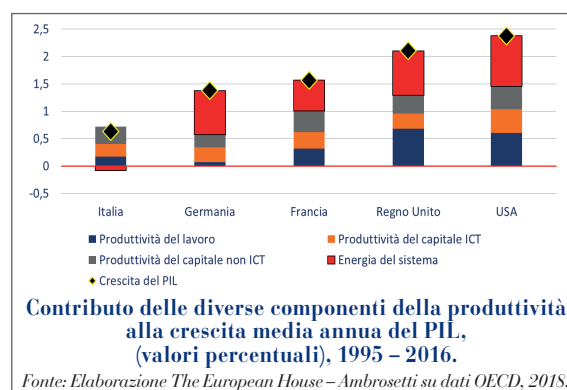
Pur consapevoli che la produttività non sia l'unico driver della crescita economica, abbiamo deciso di utilizzare questo fondamentale come lente per studiare una crescita equa, sostenibile e inclusiva perché in grado di considerare capitale, lavoro e fattori organizzativi, di processo e di management. **Produttività e crescita rimangono inoltre fortemente correlate.** La produttività, intesa come rapporto tra un output (valore aggiunto) e un input (capitale, lavoro, altri fattori di sistema), sta oggi rallentando in tutte le economie avanzate. Il caso italiano mostra tuttavia delle peculiarità allarmanti: **la produttività italiana è infatti ferma da oltre vent'anni, con un tasso di crescita medio nel decennio 1997-2006 di poco superiore al 5%, e pari a 0,5% nel decennio 2007-2016.** Si tratta della performance peggiore tra i nostri competitor. Contestualmente, il PIL italiano è cresciuto, negli ultimi due decenni, meno degli altri paesi europei, producendo un continuo ampliamento del divario di competitività e di attrattività del nostro Paese.

<sup>1</sup> Fonte: Club Ambrosetti.

La diagnosi è impietosa: **lavoriamo di più, produciamo di meno e siamo sempre meno a livello demografico.** Ma perché crescita economica e produttività sono così strettamente collegate? In un sistema economico la crescita del PIL può essere spiegata dall'impatto cumulato di tre elementi:

- crescita della produttività del lavoro, che chiamiamo **efficacia del fattore lavoro**,
- crescita della produttività del capitale, che chiamiamo **efficacia del fattore capitale**,
- contributo di una componente residuale, non misurabile se non in via residuale, che chiamiamo **"Energia del Sistema"** (in letteratura indicata come produttività multifattoriale - MFP), che indica il contributo alla crescita derivante da pratiche manageriali, digitalizzazione, regolamentazione e ambiente economico in termini di spillover positivi.

Soltanto guardando alla produttività come un elemento multifattoriale e non monolitico, e studiando la sua relazione con la crescita in modo analiticamente approfondito, possiamo comprendere il vero problema dell'economia italiana. In tal senso, abbiamo scomposto il contributo alla crescita del PIL dato dalle tre variabili sopra illustrate nel ventennio 1995-2016.



Ciò che emerge, fornisce un contributo fondamentale per comprendere (e confermare analiticamente) le vere criticità dell'economia italiana. Si nota come la produttività del lavoro e del capitale italiana siano superiori ai valori tedeschi, e di poco inferiori a quelli francesi. Osservando soltanto la quantità di lavoro e capitale che immettiamo nel sistema, il nostro PIL sarebbe cresciuto come quello tedesco nel periodo analizzato! Il problema italiano non sta nel lavorare di più, né nella produttività del capitale e nella sua remunerazione.

**La differenza risiede nel contributo che l'energia del sistema porta alla crescita: nel caso italiano questa ha rappresentato un freno, togliendo energie alla crescita,** “remando” in direzione contraria a lavoro e capitale. Al contrario, per altri Paesi questi elementi hanno costituito un vantaggio competitivo, un volano di crescita: l'energia del sistema spiega il 59% della crescita tedesca, il 36% della crescita francese, il 38% della crescita inglese e il 39% della crescita statunitense. Ma quale è la ragione di questa performance negativa delle energie del sistema in Italia (MFP)? Come invertire la rotta e far sì che i fattori immateriali aiutino la crescita della nostra economia? Per comprenderlo dobbiamo indagare gli elementi che spiegano la MFP, le c.d. “Energie del Sistema”, in mano a due principali attori economici: le imprese e lo stato.

## IL CONTRIBUTO ALL'ENERGIA DEL SISTEMA DELLE IMPRESE ITALIANE

Per comprendere come le imprese possono contribuire, positivamente o negativamente, all'impatto delle Energie del Sistema sulla crescita economica, abbiamo costruito un modello econometrico basato su un campione di oltre due milioni di aziende europee, integrando l'analisi con informazioni tratte dal World Management Survey, il principale database di dati qualitativi e quantitativi sulle pratiche di management delle aziende. Da questa analisi è emerso come le imprese agiscano sulle Energie del Sistema complessive attraverso quattro ambiti:

- **Energia delle dimensioni.** Esiste una forte correlazione fra dimensione delle imprese e produttività multifattoriale - non solamente a livello italiano, ma in ogni paese europeo. Questo è dovuto a processi di efficientamento che, nelle imprese di dimensioni maggiori, sono spiegati grazie alla presenza di economie di scala. In Italia, però, il peso relativo delle piccole imprese sul totale è maggiore: questo fa sì che l'energia del sistema media sia inferiore a quella dei paesi competitor. In Italia, le imprese sono in media più piccole, più vecchie e meno produttive<sup>2</sup>.
- **Energia manageriale.** Il World Management Survey rileva come le imprese italiane performino peggio delle controparti europee sia nei processi di organizzazione e controllo, sia nello sviluppo e nella compensazione del talento. L'impresa italiana, storicamente, innova i mezzi di produzione, ma non riesce ad innovare processi produttivi, gestionali e organizzativi. Dal nostro modello emerge come, aziende con ownership e management statunitense risultino avere un'Energia del Sistema molto più alta.
- **Energia del talento.** Le persone hanno un impatto fondamentale alla performance aziendale e al suo contributo alla crescita economica. In Italia non vi è un problema di “poco lavoro”, siamo il Paese con il maggior numero di ore lavorate pro capite tra le economie avanzate.

<sup>2</sup> Nel comparto manifatturiero le aziende con meno di 50 dipendenti producono circa il 40% del valore aggiunto prodotto dall'intero settore, occupando quasi il 50% dei dipendenti dell'industria manifatturiera.

Manca tuttavia una valorizzazione del talento e del merito. Si pensi che un laureato italiano guadagna il 53% in più rispetto ad un diplomato, contro il 78% nel Regno Unito, il 92% in Germania, il 95% in Francia e addirittura il 122% negli Stati Uniti.

- **Energia digitali.** Rispetto alle controparti europee le imprese italiane sfruttano meno, in media, la trasformazione digitale e le opportunità che essa offre. Le aziende italiane tendono a concentrare i loro investimenti in capitale fisico, piuttosto che in Knowledge Based Capital (cioè software, R&D, know-how e training). Nel 2017 il 90% delle aziende italiane non ha offerto alcun corso di formazione ICT ai propri dipendenti. Elemento ancor più grave se si pensa che tecnologia e pratiche manageriali sono oggi profondamente connesse e complementari.

## IL CONTRIBUTO ALL'ENERGIA DEL SISTEMA DELLO STATO E DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Il contributo delle energie del sistema (produttività multifattoriale) alla crescita economica non è esclusiva responsabilità delle aziende e degli attori privati, ma è in buona parte **responsabilità dello Stato**. Infatti, il contributo alla crescita dipende in parte dal sistema economico in cui le aziende operano, del livello di qualità ed efficienza espresso dalla P.A. e dalla focalizzazione di determinate politiche di Governo su tematiche e ambiti di azione chiave per la performance di un sistema economico. Il ruolo dello Stato si sostanzia innanzitutto nella **qualità della macchina dello Stato**, la P.A., in particolare nella sua capacità di essere “business friendly” e di mettere le imprese private nella condizione di esprimere al massimo il proprio potenziale. Una pubblica amministrazione inefficiente e farraginosa, può essere un freno allo sviluppo di imprese e business, costringendo imprenditori e società a “consumare” molte delle energie di sistema. **La P.A. Italiana si caratterizza per una performance inferiore rispetto a quella delle altre economie avanzate**<sup>3</sup>. Lo stato agisce inoltre sul capitale umano. In Italia vi è innanzitutto un tema dimensionale (**energie demografiche**) che gioca a sfavore. La popolazione è in costante diminuzione, il tasso di natalità cala dal 2008 (7,8 nati ogni 1.000 abitanti, il peggiore tra i paesi considerati) così come quello di fertilità (in calo dal 2010, a 1,35 figli per donna, meglio della sola Spagna, che pure è migliorata dal 2013). Gli individui devono inoltre essere inseriti all'interno dei processi produttivi e di creazione del valore, secondo modalità virtuose.

<sup>3</sup> Il tempo necessario per il recupero di un credito per via giudiziale è di circa 1.120 giorni (2 volte la media OECD), il costo della burocrazia di 108.000 Euro per una piccola impresa a 710.000 Euro per una media, i tempi della giustizia sono i più lunghi dell'area OECD, mentre occorrono in media 238 giorni per adempiere ad una procedura fiscale (vs. una media OECD di 160 giorni).

## FILO LOGICO

### Guardiamo al tema della crescita economica (che, se equa, sostenibile e inclusiva per noi rimane un obiettivo da raggiungere) attraverso la lente della produttività

- Consideriamo la produttività come rapporto tra un output (valore aggiunto) e un input (capitale, lavoro, altri fattori di sistema).
- La produttività è per noi la lente migliore, perché è in grado di considerare capitale, lavoro e fattori organizzativi, di processo e di management.
- Produttività e crescita rimangono inoltre fortemente correlate.
- La produttività italiana è ferma da oltre vent'anni, con un tasso di crescita medio nel decennio 1997-2006 di poco superiore al 5%, e pari a 0,5% nel decennio 2007-2016 (peggiore performance tra i competitor).
- Il PIL italiano è cresciuto, negli ultimi due decenni, meno degli altri paesi europei, producendo un continuo ampliamento del divario di competitività e di attrattività del nostro Paese.
- Ne emerge una diagnosi particolarmente grave: lavoriamo di più, produciamo di meno e siamo sempre meno a livello demografico.



### Perché la produttività sia una chiave di analisi utile non dobbiamo considerarla un elemento monolitico: in un sistema economico la crescita del PIL può essere spiegata dall'impatto cumulato di tre sue componenti distinte

- 1 Crescita della produttività del lavoro, che chiamiamo efficacia del fattore lavoro.
- 2 Crescita della produttività del capitale, che chiamiamo efficacia del fattore capitale.
- 3 Contributo di una componente residuale, non misurabile se non in via residuale, che chiamiamo "Energia del Sistema" (in letteratura indicata come produttività multifattoriale – MFP), che indica il contributo alla crescita derivante da pratiche manageriali, digitalizzazione, regolamentazione e ambiente economico in termini di spillover positivi.



### Adottando il concetto di Energia del Sistema possiamo comprendere il vero problema della crescita in Italia

- Abbiamo scomposto il contributo alla crescita del PIL dato dalle tre variabili (punti 1, 2, 3) nel ventennio 1995-2016.
- Emerge come il contributo della produttività del lavoro e del capitale in Italia siano superiori ai valori tedeschi, e di poco inferiori a quelli francesi.
  - Osservando soltanto la quantità di lavoro e capitale che immettiamo nel sistema, il nostro PIL sarebbe cresciuto come quello tedesco nel periodo analizzato!
- La differenza risiede nel contributo che l'energia del sistema porta alla crescita:
  - Nel caso italiano questa ha rappresentato un freno, togliendo energie alla crescita.
  - Per altri Paesi questi elementi immateriali hanno invece costituito un vantaggio competitivo, un volano di crescita: l'energia del sistema spiega il 59% della crescita tedesca, il 36% della crescita francese, il 38% della crescita inglese e il 39% della crescita statunitense.

#### Il contributo negativo delle energie del sistema è dovuto principalmente a due attori

**Le imprese**, che incidono negativamente in 4 ambiti:

- Energie delle dimensioni
- Energie manageriali
- Energie del talento
- Energie digitali

**Lo Stato**, che impatta sulle energie del sistema attraverso:

- La qualità della Pubblica Amministrazione
- Il contributo offerto alle energie demografiche
- L'allocazione efficiente del capitale umano
- Gli investimenti pubblici in settori e aree attivanti



### Perché il loro contributo alle Energie del Sistema e quindi alla crescita possa essere volto in positivo, abbiamo formulato alcune proposte

Una premessa per entrambi gli attori: cambiare approccio, da una programmazione di breve periodo, incentrata sulla riduzione dei costi, passare ad una logica di lungo periodo, capace di considerare gli impatti positivi, non quantificabili, degli investimenti in formazione, in digitalizzazione e nuove tecnologie, in innovazioni di processo.

#### Proposte per le imprese

- Portare avanti un'opera di formazione sul tema dell'organizzazione aziendale, passando da un approccio basato sulla mera introduzione di manager ai vertici aziendali ad uno focalizzato su strumenti e processi.
- Valutare gli investimenti in tecnologie digitali non soltanto sulla base dei ritorni quantificabili, ma anche considerando i benefici che essi portano alle energie del sistema.
- Incrementare le partnership internazionali nel campo della ricerca e innovazione.
- Coinvolgere in programmi di internazionalizzazione e di formazione per l'internazionalizzazione tutti i vertici aziendali.
- Incentivare la meritocrazia e valorizzare il talento.

#### Proposte per lo stato

- Avviare una graduale riforma della P.A. italiana, articolata secondo pochi obiettivi misurabili in modo oggettivo e che liberi risorse economiche per il sistema.
- Agire sulla disponibilità di capitale umano nel sistema, secondo un'ottica sia di breve che di medio-lungo periodo, affrontando la riduzione del tasso di natalità, promuovendo l'inclusione di giovani e donne, e programmi di lifelong learning (insieme al settore privato).
- Incrementare gli investimenti pubblici adottando una forte focalizzazione, selezionando gli ambiti con maggiori ricadute sul sistema e in cui il supporto pubblico ha un ruolo abilitante (ad esempio finanziando la ricerca di base).

## La situazione italiana vede oggi un mercato del lavoro che non riesce a massimizzare l'assorbimento delle energie demografiche

a disposizione del sistema, in particolare giovani e donne. In Italia:

- il 39% dei laureati ha una laurea di tipo umanistico, soltanto il 25% scientifico, mentre il 75% della popolazione over 25 non partecipa a programmi di formazione (peggio di tutti i nostri competitori), con il 40% delle rinunce motivata dal troppo lavoro, sintomo di una spirale negativa;
- la quota di giovani inattivi (NEET) è la più alta in UE (peggio solo la Bulgaria) e inseguito all'intervento pubblico i giovani si trovano inoltre in una condizione peggiore di quella di partenza;
- l'occupazione femminile si attesta al 52,5% (vs. media UE del 66,5%), con ovvi impatti sulle energie demografiche: nel 2016 in Italia 30 mila donne hanno dato le dimissioni dal posto di lavoro in occasione della maternità.

Un terzo aspetto è relativo agli investimenti pubblici, che possono avere un effetto positivo sulla crescita economica di lungo periodo di un Paese, qualora essi siano efficienti e riescano a complementare gli investimenti privati, aumentandone il rendimento. In Italia la quota di investimenti pubblici in rapporto al PIL è tra le più basse in Europa ed è calata in misura costante a partire dal 2008, riducendo di fatto la spinta alla crescita e il contributo economico positivo. Un ambito strategico in cui gli investimenti pubblici possono giocare un ruolo importante è quello relativo alla ricerca di base.

## LE NOSTRE PROPOSTE

Dall'analisi emerge come, per rilanciare la produttività e, conseguentemente, la crescita, sia indispensabile una focalizzazione sulle energie del sistema. I due attori coinvolti - lo Stato e le imprese - devono contribuire entrambi. Una premessa è doverosa: porre al centro delle decisioni di politica pubblica e di strategia d'impresa le energie del sistema richiede un cambio di approccio, da una programmazione di breve periodo, incentrata sulla riduzione dei costi, passare ad una logica revenue-based, di lungo periodo e capace di considerare gli impatti positivi, non quantificabili, degli

investimenti in formazione, in digitalizzazione e nuove tecnologie, in innovazioni di processo. Abbiamo quindi formulato 5 proposte per le imprese:

- Portare avanti un'opera di formazione sul tema dell'organizzazione aziendale, passando da un approccio basato sulla mera introduzione di manager ai vertici aziendali ad uno focalizzato su strumenti e processi.
- Valutare gli investimenti in tecnologie digitali non soltanto sulla base dei ritorni quantificabili, ma anche considerando i benefici che essi portano alle energie del sistema.
- Incrementare le partnership internazionali nel campo della ricerca e innovazione attraverso la costruzione e il mantenimento di network e partnership tra diversi attori.
- Coinvolgere in programmi di internazionalizzazione e di formazione per l'internazionalizzazione tutti i vertici aziendali.
- Abbandonare la visione per cui i talenti sono assimilati a sola forza lavoro e le prestazioni sono valutate solo in base all'output prodotto calcolabile puntualmente e immediatamente, incentivando la meritocrazia e valorizzando il talento.

Seguendo la stessa logica, riteniamo che lo Stato debba:

- Avviare una graduale riforma della P.A. italiana, articolata secondo pochi obiettivi misurabili in modo oggettivo (su un orizzonte temporale di breve, medio e lungo periodo) e che liberi risorse economiche per il sistema.
- Agire sulla disponibilità di capitale umano nel sistema, secondo un'ottica sia di breve che di medio-lungo periodo, affrontando i temi demografici legati alla riduzione del tasso di natalità, promuovendo l'inclusione nel mondo del lavoro di giovani e donne, e promuovendo programmi di lifelong learning con la compartecipazione del settore privato.
- Incrementare gli investimenti pubblici adottando una forte focalizzazione, selezionando gli ambiti a maggiori ricadute sul sistema e quelli in cui il supporto pubblico ha un ruolo abilitante o può più efficacemente compensare fallimenti di mercato (ad esempio finanziando la ricerca di base).

*"Productivity isn't everything, but, in the long run, it is almost everything."*

(Paul Krugman)

## La prossima Lettera Club tratterà il tema "Africa Europa"

La Lettera Club The European House - Ambrosetti si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell'ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo The European House - Ambrosetti. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere "depositari del verbo". Al fine di essere utili al nostro Paese e all'Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a [letteraclub@ambrosetti.eu](mailto:letteraclub@ambrosetti.eu). Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività di Ambrosetti Club è pregato di contattare Silvia Lovati all'indirizzo e-mail [club@ambrosetti.eu](mailto:club@ambrosetti.eu) o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO XII  
NUMERO 93  
Lettera Club  
The European House  
Ambrosetti, 2018  
Tutti i diritti sono riservati.  
DIRETTORE RESPONSABILE:  
Nino Ciravegna  
Stampa: TFM - Via San Pio da Pietrelcina, 15/17 - 20010 Pogliano Milanese

REDAZIONE:  
The European House  
Ambrosetti S.p.A.  
Via F. Albani, 21  
20149 Milano  
Tel. +39 02 46753 1  
Fax +39 02 46753 333  
Per informazioni:  
[letteraclub@ambrosetti.eu](mailto:letteraclub@ambrosetti.eu)  
Registrazione presso il Tribunale di Milano N° 493 del 20.07.06

