

## Italia e Germania, due realtà a confronto

*I differenti livelli di produttività tra due paesi fortemente orientati all'esportazione hanno influito sulle capacità di superamento della crisi da parte tedesca.*

*Quattro principi per affrontare la produttività*

Italia e Germania. Due paesi dalla forte vocazione manifatturiera e grande propensione all'esportazione. Eppure così diversi nella ripresa e nella crescita. La Germania corre, l'Italia no. Alla base di questa forte differenza tra due paesi che presentano strutture economiche simili sta il diverso tasso di produttività.

Secondo i dati diffusi da Bankitalia, dal 2000 al 2007 il Pil dell'Italia è cresciuto dell'8%, poco più della metà dell'intera zona euro. Nello stesso periodo l'aumento della produttività oraria del lavoro è stata in l'Italia dell'1%, del 10% in Francia e del 12% in Germania. È il ritmo di produttività che spiega come la Germania abbia superato meglio di altri, in particolare dell'Italia, le difficoltà della crisi globale.

Il Pil tedesco, tra aprile e giugno 2010 è cresciuto del 2,2%; quello italiano è salito nello stesso trimestre soltanto di 0,4%: in quel periodo, la crescita tedesca è stata di quasi sei volte superiore alla nostra. Mentre la disoccupazione in Germania è sotto il 7%, un livello inferiore a quello pre-crisi. Le imprese tedesche si sono confermate meglio attrezzate per affrontare la crisi, proprio fidando sul fattore produttività,

soprattutto in funzione delle esportazioni e, quindi, competitività sui mercati internazionali. La retribuzione dei lavoratori tedeschi è strettamente legata all'aumento della produttività e ciò è un incentivo per manodopera e risorse umane a tutti i livelli, dall'operaio al manager. Il risultato finale è che le imprese diventano più competitive. Non è un caso che Volkswagen, grazie a investimenti e miglioramento continuo della produttività, mantenuti prima, durante e dopo la crisi, registri un costante incremento delle immatricolazioni dei propri veicoli sul mercato cinese, e ciò a tassi superiori a quelli di altri marchi provenienti da paesi a minor costo della manodopera. Le aziende tedesche affrontano i problemi e le complessità produttive e di mercato come una sfida per migliorarsi e diventare sempre più competitive. Nella fase iniziale della crisi hanno evitato brusche ristrutturazioni, ricorrendo con efficacia ad ammortizzatori pubblici sociali, contribuendo a sostenere i consumi interni. Ai primi segni di ripresa le aziende hanno potuto reagire prontamente potendo contare su una competitività internazionale, sostenuta da risorse umane tenute in atti-

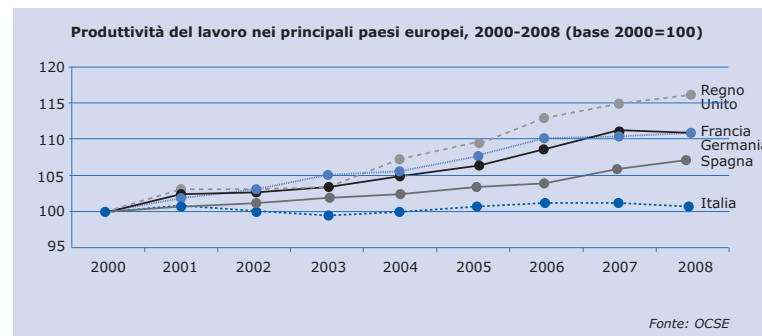
vità e su una domanda interna meno indebolita che altrove.

Sappiamo bene che la produttività dipende da molti fattori: non soltanto dalla *governance* e organizzazione aziendale, dalla razionalità delle risorse umane e degli impianti fissi, ma anche dal tessuto sociale, intendendo rapporto con burocrazia e strutture pubbliche, trasporti, comunicazione, marketing. Però alcuni punti dovrebbero essere fermi nel manager e nell'imprenditore, intendendo la produttività come fattore culturale per la creazione di valore. Si possono identificare quattro principi guida:

- Esiste sempre un'azienda più competitiva della propria. Se la si è già incontrata, si deve migliorare il proprio modo di produrre. Se non la si è già incontrata, prima o poi ci si scontrerà con essa e quindi prepararsi in anticipo.
- Migliorare la produttività è come fare la dieta. Non si può digiunare dal lunedì al venerdì e lasciarsi andare nel fine settimana.
- La produttività interessa tutti processi aziendale e non solo quelli manifatturieri ed operativi.
- Chiarezza di *governance* e strategia è la

base su cui si fonda la produttività di tutta l'azienda.

Secondo recenti sondaggi, il 33% di imprenditori e top manager italiani ritengono che un miglioramento della produttività nelle loro aziende dipenda da maggior capacità di previsione e pianificazione; per il 17% il miglioramento dipende da maggior preparazione tecnico-professionale del personale; per un altro 17%, da maggior scambio di informazioni con partner esterni all'azienda, quali clienti, fornitori e consulenti. Per il miglioramento della produttività in azienda, secondo gli stessi sondaggi, il 50% delle imprese hanno istituito il monitoraggio costante dell'attività produttiva in questo senso; un altro 50% collega gli incentivi individuali alla produttività. Per l'83% degli intervistati l'incentivazione economica del personale è il fattore più efficace per il suo coinvolgimento nel miglioramento della produttività. Razionale utilizzo degli impianti fissi e illuminata gestione delle risorse umane sono di per sé una base per flessibilità gestionale al fine di aumentare e mantenere competitività.



### Idea in breve

Alla base di questa forte differenza tra due paesi che presentano strutture economiche simili sta il diverso tasso di produttività.

**Grafico 4:**  
L'Italia è indietro rispetto all'Europa.

Sono graditi i suoi commenti a: [briefing@ceccarellibriefing.it](mailto:briefing@ceccarellibriefing.it)