

Varietà e flessibilità, l'asset vincente dell'industria italiana

di Fabrizio Onida

Sullo sfondo delle due guerre ancora in corso in Ukraina e nel Medio Oriente, accompagnate dalle imprevedibili mosse diplomatiche-militari di Trump, chiediamoci come si confrontano due fra le principali economie industriali (Usa, Europa, Cina, Giappone, Sud Corea), in particolare quali sono le rispettive fragilità-debolezze nella competizione mondiale. Qui mi soffermo su Usa ed Europa.

Trovo utile rifarsi alla traccia dell'importante contributo che più di 30 anni fa diede Alfred D.Chandler nel suo *Scale and Scope. The dynamics of industrial capitalism* (Harvard University Press), economista cultore della «business history» il cui pensiero è stato particolarmente coltivato e diffuso per merito del nostro storico economico Franco Amatori.

A grandi linee si intravedono tre modelli di «capitalismo manageriale»: quello «manageriale competitivo» negli Usa. quello «manageriale personale» nel Regno Unito, quello «manageriale cooperativo» proprio della Germania.

Gli Usa vengono innanzi tutto da quasi due secoli di crescita demografica senza confronti: se nel 1870 la popolazione americana era pari a quella tedesca e britannica (39 milioni), oggi con 350 milioni è di 4-6 volte superiore a quella della Germania e della Francia. Ma ancor più è cresciuto il Pil reale per cui il Pil per abitante negli Usa (65.000 dollari correnti, 77.000 a parità dei poteri d'acquisto) sorpassa di un buon 30% e più quello tedesco. Ma oltre la demografia vale una differenza profonda nella politica della concorrenza. Già a partire dallo Sherman Antitrust Act (1871) il sistema giudiziario statunitense non ammette di norma accordi contrattuali fra imprese concorrenti, a differenza dalla tradizione giuridica tedesca e francese che li ammette o addirittura li incoraggia in nome di una politica industriale che persegue la competitività internazionale delle imprese nazionali.

Nel modello «personale» britannico l'organizzazione del top management delle imprese vede uno stretto intrecciarsi di ruoli e competenze fra esponenti delle famiglie fondatrici e managers acquisiti dall'esterno. Una durevole presenza della discendenza familiare nella storia della governance aziendale si trova ad esempio nel caso del marchio Pilkinton nella tecnologia del vetro (*floating glass*) o Dunlop nella gomma. Anche allargandosi nel tempo il gruppo proprietario a più famiglie oltre la fondatrice, nei posti di comando del management tendono ad associarsi con pari responsabilità esponenti delle famiglie e manager esterni. Rispetto al caso manageriale competitivo americano, vi è una pressione meno esasperata verso la crescita del fatturato, così come minori sforzi per occupare il ruolo di *first mover* nella competizione sulla frontiera. Si aggiunga una maggior propensione a distribuire gli utili anzi che reinvestirli in progetti di crescita di lungo periodo.

Tra i limiti del modello «manageriale cooperativo» della Germania vi è una dipendenza eccessiva da settori manifatturieri tradizionali (che crescono meno in prospettiva, sono più esposti alla concorrenza cinese e spesso hanno costi energetici più elevati). Si aggiunga il ritardo nella creazione di grandi piattaforme digitali alternative alle dominanti americane Maga, nonché il difficile recupero

dell'opzione nucleare che invece appare sempre più una indispensabile alternativa alla dipendenza dalle fonti fossili. Il quadro delle debolezze dell'economia tedesca si completa con l'invecchiamento demografico, difficilmente reversibile nel breve periodo, e con l'aver il paese pesantemente sotto-investito in passato nel capitale infrastrutturale (ferrovie, fibra). L'evoluzione del capitalismo cooperativo tedesco è strettamente legata al ruolo del sistema bancario, in particolare della Deutsche Bank che sotto molti profili continua a svolgere, accanto al tradizionale ruolo creditizio, quello di venture capital che accompagna la crescita dimensionale e la moderna diversificazione settoriale e multinazionale, come è stato nella storia dei colossi industriali Siemens, Aeg, Daimler Benz, Shering, Henkel, Krupp e tanti altri.

Una sola annotazione. Certamente l'Europa è in ritardo rispetto agli Usa nella proposta di grandi piattaforme digitali, ma la grande diversificazione di specializzazioni industriali e territoriali è una forma di ricchezza e resilienza competitiva rispetto alla rigidità e limitatezza della struttura produttiva americana. Non sto dicendo «Il piccolo è bello» ma che varietà-creatività-flessibilità-customizzazione dei prodotti e dei servizi sono una forma di forza competitiva preziosa anche per il nostro futuro.