Harvard Business Review
ITALIA
Marzo 2012 n. 3

ANCOR PIÙ DEGLI STATI UNITI, I PAESI EUROPEI DEVONO IN MAGGIORANZA RITROVARE UNA STRADA DI RILANCIO DELLA COMPETITIVITÀ. MA IL TEMPO STRINGE.
DI MARK ESPOSITO E TERENCE TSE

LE STRADE OBBLIGATE DELL'EUROPA

Mark Esposito è docente di Management alla Grenoble School of Management, in Francia, ed è membro di facoltà presso la Harvard University Extension School. Dirige inoltre il Lab-Center for Competitiveness.

Terence Tse è docente di Finanza alla ESCP Europe di Londra e dirige il Centre for Fast Expanding Markets

L'EUROPA SI TROVA A UN CROCEVIA. I Paesi che la compongono stanno affrontando una crisi finanziaria importante (alcuni sono più vicini che mai a forme diverse di politica del rischio calcolato) e considerevoli problemi sociali. Le tipologie di sfida che ciascun Paese si trova a fronteggiare dipendono dal "raggruppamento" cui appartiene (si veda il box "I diversi 'club' europei"). Pensiamo ai problemi della Grecia: il Paese è sull'orlo della bancarotta e questo si ripercuote su tutta l'Eurozona; occorre formare un nuovo Governo che imponga programmi di austerità, contro cui molti greci sono scesi in piazza a protestare.

Vicende inquietanti dello stesso tenore si ripropongono nelle maggiori economie dell'Eurozona, come la Spagna, ma soprattutto l'Italia dove il varo di quello che è stato chiamato "Piano Salva Italia" basta anche solo dal nome a farci capire la gravità della situazione. Per non parlare poi del recente *downgrading* di molti Paesi dell'Eurozona sancito da Standard & Poor's: sono solo quattro i Paesi (Germania, Olanda, Finlandia e Lussemburgo) che mantengono la tripla A.

Molti Paesi temono di vedersi imporre politiche di sacrificio, almeno quanto i tedeschi sono preoccupati di dover correre in soccorso dei più "pigri" (finanziariamente parlando). Anche se non fa parte dell'Eurozona, l'Inghilterra si è trovata in disaccordo con gli altri ventisei membri dell'Unione Europea sulla gestione futura della moneta.

Questi eventi, presi nel loro insieme, tratteggiano un quadro preoccupante: l'integrità dell'Unione Europea è ora a rischio, dal momento che i suoi membri cominciano a prendere le distanze da un'unione con gradi crescenti d'incertezza.

Le spiegazioni a questi malesseri dell'Europa sono molte, ma c'è un argomento convincente che può spiegare la competitività europea o, per meglio dire, la sua mancanza. Nonostante l'importanza che riveste, questo tema è stato ampiamente trascurato dalle agende economiche, per cui finora le soluzioni proposte dai Governi dell'Eurozona si sono concentrate più che altro sulle soluzioni possibili alla crisi monetaria, attuate tramite una disciplina finanziaria più severa ed eroiche iniziative di risparmio.

Si è parlato molto meno della necessità di crescere rafforzando la competitività complessiva. Se si vogliono valorizzare le prospettive future, le discussioni pubbliche devono essere più incentrate su questo obiettivo, piuttosto che su come scongiurare la crisi dell'euro.

I DIVERSI "CLUB" EUROPEI

Il termine "Europa" appare regolarmente sui mezzi di informazione, ma spesso si riferisce a realtà diverse. A differenza dell'etichetta "Stati Uniti d'America", che definisce in modo chiaro una singola entità politica, economica e sociale, con Europa si intendono diversi raggruppamenti di Paesi e questo crea alcuni problemi a seconda del contesto. Molte persone, alcune delle quali vivono nella stessa Europa, trovano spesso difficile definire questi "club" diversi:

- **L'EUROPA**, in senso ampio, include tutti i Paesi che si affacciano sull'Oceano Atlantico e si estende fino all'Europa centrale ed orientale, Russia compresa.
- **UNIONE EUROPEA.** Fondata nel 1993 dall'entità che l'ha preceduta, la Comunità Europea, comprende attualmente ventisette Stati membri. Poggia su quattro pilastri: le libertà di circolazione di beni, servizi, persone e valuta.
- **SPAZIO ECONOMICO EUROPEO.** Il SEE è stato creato nel 1994 con un accordo fra EALS – Associazione Europea di Libero Scambio - e UE. Consente a Islanda, Liechtenstein e Norvegia di far parte del mercato interno comunitario senza far parte dell'UE. In cambio, questi tre Paesi sono obbligati ad adottare la legislazione comunitaria sui mercati interni, ad esclusione delle leggi che regolano l'agricoltura e la pesca.
- **EUROZONA**. È l'unione monetaria che include diciassette Paesi. Fondata nel 1999 da undici membri iniziali, è ora estesa a diciassette. È interessante notare che, fin dal principio, né la Grecia né l'Italia hanno mai soddisfatto tutti i criteri richiesti per l'adozione dell'euro.
- **EURO PLUS PACT** (o Patto per l'Euro). Varato nel marzo 2011, è composto da ventitre Stati membri, ovvero i diciassette Stati membri dell'Eurozona più altri sei. È impegnato in una serie di riforme politiche, gli obiettivi delle quali sono promuovere la competitività e favorire l'occupazione, contribuire alla sostenibilità delle finanze pubbliche e rafforzare la stabilità finanziaria.

Date le minacce incombenti della bancarotta e dello smembramento, c'è chi ha già ipotizzato un nuovo assetto della mappa UE, accompagnato da cambiamenti sostanziali nei criteri di appartenenza all'Eurozona. Di conseguenza, questo potrebbe portare con sé anche una nuova definizione di "Europa".

Perché preoccuparsi della competitività

La competitività è importante perché rappresenta la chiave per accrescere il benessere di un Paese. Comprende il modo in cui questo Paese impiega le proprie risorse umane, di capitale e fisiche, in modo coerente e produttivo per creare uno sviluppo economico equo e distribuito del tessuto sociale. Non ha a che vedere con quanto un Paese è "ben dotato" o con quante risorse ha, ma in che modo riesce a usare, su un piano competitivo e produttivo, questi talenti per raggiungere un obiettivo superiore.

Aumentare e sostenere la competitività consente a un Paese di garantire stipendi elevati e ritorni interessanti sui capitali investiti. Questo, di conseguenza, dà luogo a una moneta forte e promuove un'innovazione che permette di usare ancora meglio le risorse. Il risultato è che il tenore di vita (e quindi la prosperità del Paese o della società nel suo insieme) migliora.

Molte persone confondono la competitività con la concorrenza, che si riferisce piuttosto a come un Paese, una regione, un settore o la singola azienda possono prevalere sui propri rivali grazie a fattori come prezzo, quantità, velocità o posizione geografica. Ciò che guadagna uno perde l'altro. La competizione, per funzionare, implica pertanto che l'esito finale sia un gioco a somma zero. La competitività, invece, non funziona così: perché venga recuperata in Spagna o in Grecia non è necessario che la Germania o l'Olanda subiscano un peggioramento della propria. Migliorare la propria competitività rappresenta una possibilità per accrescere il benessere dell'Europa nella sua interezza.

Sfortunatamente, questa confusione significa che, spesso, la competitività viene usata per giustificare interventi che alterano l'andamento del mercato a favore di un determinato Paese. In nome della maggior competitività tramite maggiori esportazioni, molti Paesi ricorrono ad azioni nocive come quella di fornire sussidi (perfetti per favorire le inefficienze e, cosa peggiore, per compromettere quell'innovazione che è centrale per la crescita economica), ridurre gli stipendi locali e svalutare la moneta (due fattori che contribuiscono entrambi a deprimere il valore della forza lavoro locale). Se accrescere la competitività è così importante, come se la sta cavando l'Europa?

I diversi livelli di competitività in Europa

Non tutti i Paesi europei sono uguali e non tutti hanno lo stesso grado di competitività. Osservando i ventisette Stati membri che compongono l'Unione Europea, sembra possibile dividere la loro capacità competitiva in due fasce principali (si veda "I diversi gradi di competitività nei Paesi europei"). Appare subito evidente come i Paesi europei nord-occidentali siano di gran lunga più competitivi, mentre i meno competitivi sono quelli del sud e dell'est. Certamente, si potrebbe affermare che questo è solo un cliché, ma l'aspetto davvero preoccupante è che sono i Paesi europei che rientrano nella fascia "meno competitiva" sono in numero maggiore. Nell'ultimo anno, la posizione competitiva di molti di essi è crollata, di alcuni anche in misura sostanziale.

Il quadro dei livelli di competitività dei Paesi dell'Eurozona racconta una storia altrettanto elo-

L'idea in breve

Limitarsi a risolvere la crisi che investe l'Eurozona non può portare a una prosperità a lungo termine.

Questo perché non aumenterebbe la produttività – e quindi la competitività – dell'Europa. La prosperità è il risultato di condizioni generali migliori e di un tenore di vita più elevato, cose che solo una competitività accresciuta può portare.

I Paesi europei dovranno sbloccare i freni all'aumento di competitività: 1) incoraggiando la mobilità della manodopera; 2) facendo un uso migliore della forza lavoro giovane; 3) investendo sull'istruzione e, infine, 4) dando una decisa spinta alla produttività.

Per ripristinare la competitività, decisori politici e aziende dovrebbero: 1) ridurre le misure protettive; 2) concentrarsi sul miglioramento della qualità del contesto di business; 3) fare proprio l'obiettivo di creare valore condiviso; e, infine, 4) misurare la competitività sulla base delle persone *occupabili*, non di quelle già occupate.

quente: fra i diciassette Stati membri, ci sono cinque "isole" di grado diverso di competitività. Non importa quale punto di osservazione si scelga, una cosa è chiara: l'Europa, in quanto singola entità, deve trovare in fretta qualche modo per ripristinare la propria competitività e molti sono gli Stati che devono farlo con più urgenza che mai.

Gli ostacoli principali alla competitività

Quali possono essere gli impedimenti a un aumento di competitività in Europa? Riteniamo che quelli che seguono siano i principali responsabili:

Scarsa mobilità della manodopera. A differenza degli Stati Uniti, dove esistono una lingua, un retaggio e una storia comuni, molti Paesi europei presentano forti divergenze di cultura e di interessi. Se, da una parte, una diversità di questo tipo può portare a interazioni proficue e stimolare la creatività, dall'altra produce un effetto negativo sulla mobilità della manodopera. Questa mobilità è invece essenziale per assicurare la competitività, in quanto incoraggia i lavoratori di quei Paesi che hanno un eccesso di manodopera (come la Spagna) a portare le proprie capacità e il proprio talento nei Paesi che ne hanno più bisogno (la Germania, per esempio). In una recente indagine dell'Unione europea, il 60% delle persone intervistate ha affermato che la libertà di circolazione della manodopera è positiva per l'integrazione europea. Curiosamente, i reali livelli di mobilità all'interno del continente rimangono molto bassi. In media, sono meno del 2% i cittadini europei che attualmente vivono in un altro Stato membro della UE, mentre quasi il 4% della sua popolazione è formato da extra-comunitari. In effetti, questa assenza di mobilità della manodopera si può desumere ulteriormente dal fatto che solamente il 10% degli europei ha vissuto e lavorato all'estero (sia dentro che fuori della UE) a un certo punto della propria vita.

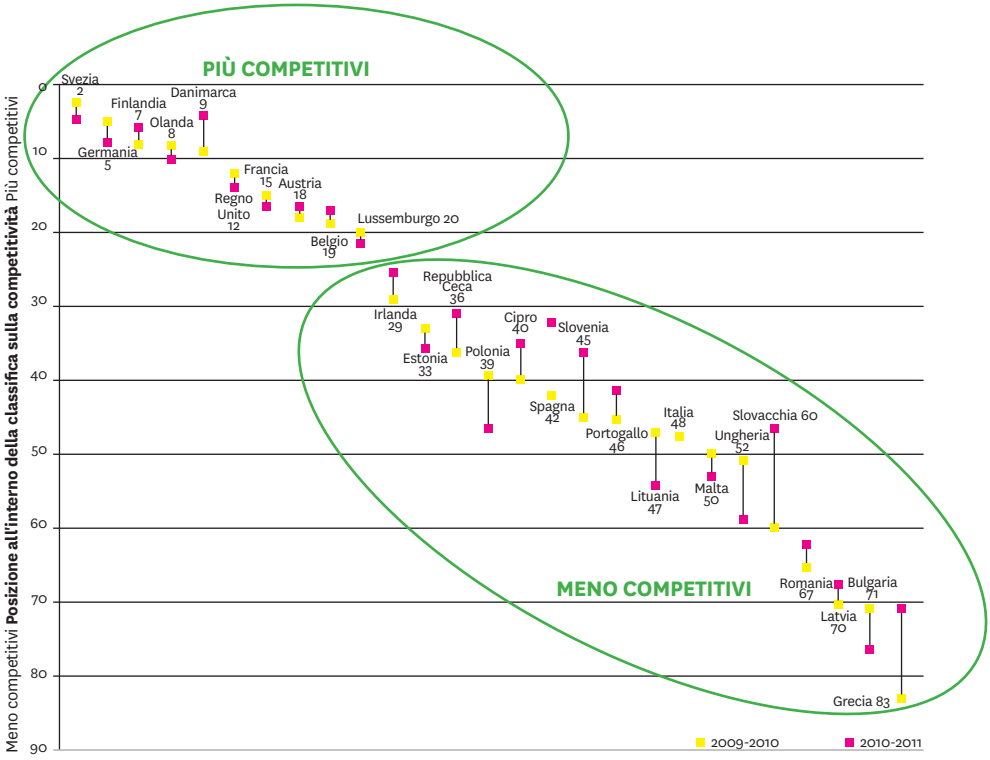
Disoccupazione giovanile. Un'altra difficoltà importante per l'Europa è rappresentata dal fatto che molti giovani sotto i venticinque anni sono stati esclusi dal mercato del lavoro. Questo è un problema serio: in Spagna, il 45% dei giovani è disoccupato; in Grecia, il tasso ha visto un'impennata, passando dal 33% dell'anno scorso al 43%; in Italia, la disoccupazione giovanile è al 28%; in Portogallo, al 29%. Persino in Francia e in Inghilterra il 23% e il 20% rispettivamente dei giovani sono senza un lavoro. L'Europa non può rimanere dinamica con una popolazione che invecchia e diminuisce.

In tema di competitività c'è un altro fattore importante di cui tener conto ed è che i laureati con un alto grado di specializzazione sono una fonte primaria di innovazione e di distinzione in qualunque economia. Aziende e nazioni non possono che guadagnare in competitività se sono innovative e sanno fare proprie l'energia e le capacità dei giovani talenti. Eppure, le riforme non hanno ancora saputo sfruttare quest'aspetto.

Investimenti insufficienti nell'istruzione. Uno dei fattori trainanti della competitività statunitense è l'investimento forte nell'istruzione (privata): le università, negli Stati Uniti, sono spesso l'origine di nuove invenzioni e di metodi innovativi. Gli ultimi dati in merito pubblicati da Eurostat mostrano che, in media, gli europei spendono meno in istruzione. La differenza si fa sentire in modo particolare quando si parla di investimenti nell'istruzione privata. La spesa per le istituzioni private negli Stati Uniti (pari al 2,58% del PIL) è molto più alta di quella inglese (1,75% del PIL), che è di gran lunga la più elevata in Europa. Ultimamente, comunque, ci sono segnali di un cambiamento graduale. Il Governo inglese ha di recente consentito alle università di far pagare le rette fino a un massimo di novemila sterline. Può non sembrare una grossa cifra se confrontata con le rette private negli Stati Uniti, ma è certamente un gran passo in avanti rispetto a quanto veniva richiesto prima del 1998, ovvero nulla.

I DIVERSI GRADI DI COMPETITIVITÀ NEI PAESI EUROPEI

Le informazioni sui livelli di competitività globale sono tratti dal World Economic Forum e provengono dai vari Paesi che appartengono alla UE e all'Eurozona. Una volta ottenuti i dati, abbiamo confrontato le oscillazioni di competitività di questi Paesi fra 2009/2010 e 2010/2011. In alcuni casi (come quello della Svezia), il punteggio è salito fino a diventare il secondo nel 2010/2011. Viceversa, la Grecia è precipitata all'ottantatreesimo posto nello stesso periodo. A sostegno ulteriore di questa osservazione, abbiamo condotto la stessa analisi avvalendoci dell'ultima classifica pubblicata nel World Competitiveness Yearbook. Il risultato (e gli spunti che ne derivano) sono molto simili a quelli cui è pervenuto il World Economic Forum.



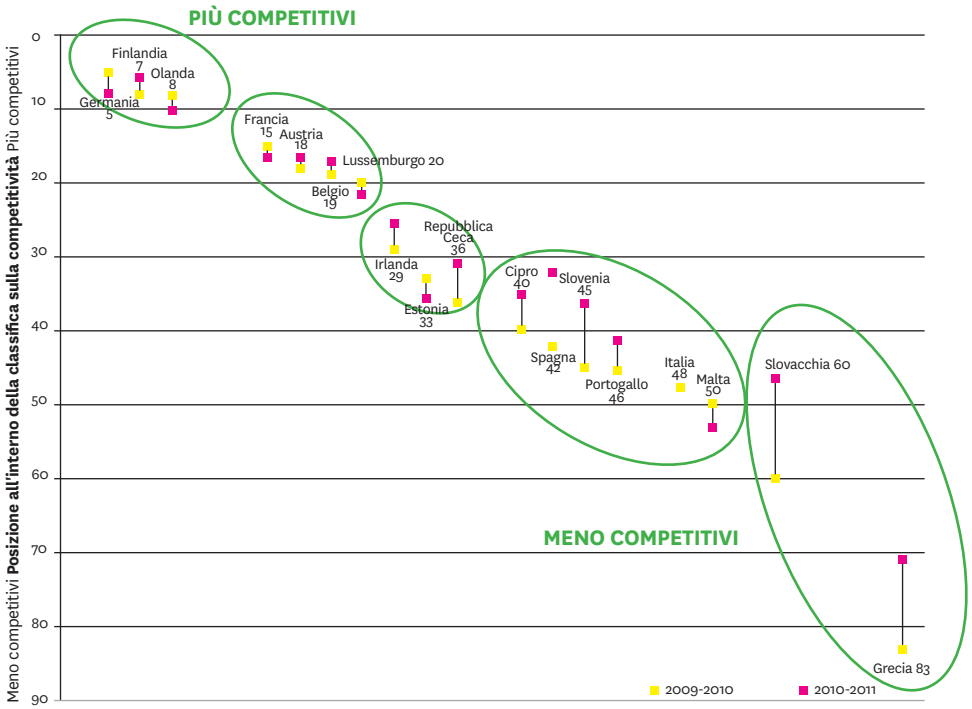
Classifica della competitività nei ventisette Stati membri

Eccesso di spesa in consumi a danno della produttività. Nel decennio che ha preceduto la crisi, molti Paesi hanno mantenuto il proprio tenore di vita grazie alla domanda interna e ai consumi delle famiglie, piuttosto che attraverso investimenti per accrescere la produttività. Hanno cioè speso in beni e servizi denaro a buon mercato e ottenuto facilmente piuttosto che puntare sulla capacità del Paese di migliorare la produzione locale di questi beni. Pensiamo al caso della Grecia: il consumo interno in percentuale del PIL è passato dal 74% al 77% fra 2004 e 2009, mentre gli investimenti sono scesi dal 22% al 17%. Questo dimostra che il Paese sta spendendo di più di ciò che produce e che ha aumentato il proprio tenore di vita facendo crescere il debito nazionale. Purtroppo, la Grecia non è sola: Italia, Irlanda e Portogallo (e, in misura minore, l'Inghilterra) hanno fatto lo stesso. I dati più recenti mostrano, infatti, che gli Stati membri della UE nel quinquennio compreso fra 2004 e 2009 hanno diminuito gli investimenti finalizzati ad aumenti di produttività e competitività.

È qui che probabilmente si innesta il classico circolo vizioso. I Paesi europei sono stati fondati sul ruolo determinante dell'intervento pubblico, per cui la spesa sociale è un fattore economico molto importante nei conti di molti di essi; ma la situazione attuale è il risultato di un comportamento speculativo e iper-liberistico, a tratti implicitamente molto conservatore, orientato a sostenere il consumo senza alcuna considerazione della capacità produttiva e di innovazione del Paese.

Anche se può sembrare un paradosso, i Paesi europei non hanno necessariamente applicato i principi della buona *citizenship* e del buono Governo, e hanno invece praticato negli ultimi due decenni una dose eccessiva di demagogia, a detrimento crescente degli indicatori che contano davvero. Questo è evidente soprattutto nell'introduzione dell'euro come moneta comune. Per dirla in modo franco, quando il debito pubblico in un numero così alto di Paesi raggiunge livelli talmente scoraggianti, significa che i Paesi hanno speso troppo e consumato troppo e che l'hanno fatto a un ritmo più veloce della capacità del Paese di generare benessere.

Un problema ulteriore collegato a un consumo eccessivo è che porta a una domanda di manodopera in eccedenza, soprattutto nei settori protetti e questo si traduce in un aumento della spesa per salari. Inoltre, le nazioni meno competitive devono capire che la contrattazione salariale non conduce a una competitività maggiore. Dovrebbero pertanto accettare un calo dei consumi interni, che consentirebbe al denaro di fluire verso investimenti che a loro volta accrescano la produttività.



Classifica della competitività nei diciassette Paesi dell'Eurozona

Ricreare la competitività europea

Anche se ci sono diversi fattori che rallentano la competitività europea, non tutto è perduto. I fondamenti della teoria del libero mercato, pur nell'ambito degli imperativi della spesa sociale, rimangono, in realtà, molto forti. Correndo qualche rischio, potremmo dire che è probabile che – superando i segnali d'allarme – i limiti del modello di sviluppo europeo diventino, con i dovuti aggiustamenti e correttivi, molto più sostenibili di quanto non accade ora negli Stati Uniti, alle prese con una crisi generalizzata del sistema. Anche se hanno un bisogno urgente di regolare le politiche macroeconomiche dell'Eurozona, i membri dell'UE possiedono un'infrastruttura sociale invidiabile e una capacità reale di governo per intervenire e rimuovere alcuni degli ostacoli citati. In generale, l'Europa può vantare un sistema sanitario e reti sociali migliori degli Stati Uniti e anche la sua offerta di infrastruttura sociale è migliore. In confronto alla Cina, l'Europa condivide un mercato interno ampio e relativamente integrato, oltre al fatto che al proprio interno può vantare molti mercati emergenti e questi Stati membri in crescita offrono un ampio margine per lo sviluppo, anche se i Governi dell'UE dovranno lavorare per coordinare gli sforzi. La nostra ricerca dimostra che ci sono alcune azioni specifiche che potrebbero promuovere la competitività europea, per cui siamo cautamente ottimisti nel dare i nostri suggerimenti per la ripresa.

1. Adottare meno misure protettive.

I Governi dovrebbero promuovere lo sviluppo economico rafforzando le strutture sociali, oltre che le politiche fiscali e monetarie, ma astenendosi da interventi massicci. Dovrebbero diventare arbitri di un gioco economico che viene giocato più a monte, investendo in attività a valore aggiunto piuttosto che nel risparmio dei costi. La tassazione non deve diventare lo strumento preferito delle politiche di austerità, bensì uno dei modi in cui le infrastrutture sociali vengono rafforzate; sulla scia di esempi dell'economia sociale di mercato, questo ha rappresentato una visione ispirata di un determinato modo per creare sviluppo economico fin dalla prima Rivoluzione industriale. I Governi devono giocare un ruolo primario e attivo nella generare un tenore di vita migliore, con particolare riferimento alla riduzione del divario fra le classi sociali.

2. Prestare attenzione alla qualità del contesto di business.

La prosperità deriva da un'innovazione costante. La capacità delle aziende di realizzarla dipende spesso dal contesto di business presente a livello nazionale. Questo tipo di realtà viene creata da

quattro macro-elementi che agiscono sia a livello individuale che di sistema: a) condizioni dei fattori; b) condizioni della domanda; c) settori correlati e di supporto; e, infine, d) strategia, struttura e panorama competitivo dell'azienda. Quando un contesto nazionale consente e sostiene l'accumulo rapido di patrimoni e capacità ad alto livello di specializzazione, le aziende conquistano un vantaggio competitivo, come ha dimostrato Michael Porter.

3. Perseguire valore condiviso.

Le aziende dovrebbero essere incoraggiate ad abbandonare la visione ristretta di creazione del valore limitato unicamente alla performance finanziaria a breve termine. Dovrebbero invece cercare di creare valore per la società intera, considerando i suoi bisogni e le sue difficoltà, oltre a pensare al valore economico che possono creare per se stesse. Non stiamo parlando di responsabilità sociale o di filantropia, quanto piuttosto del bisogno che hanno le aziende, nel momento in cui devono prendere decisioni, di prestare attenzione ai legami esistenti fra progresso economico e progresso sociale. Dovrebbero, per esempio, sforzarsi di promuovere lo sviluppo dei cluster locali, ripensare i propri prodotti e i mercati che servono, e ridefinire le catene del valore (Porter).

4. Misurare la competitività sulla base dei lavoratori occupabili più che sui lavoratori occupati.

Ciò che siamo spesso dipende dal modo in cui veniamo misurati. Se l'obiettivo è quello di far crescere il tenore di vita e il benessere di una nazione, allora aumentare la competitività deve significare tenere conto di tutti i lavoratori impiegabili (compresi quelli che sono stati esclusi dal mercato del lavoro, tanto per fare un esempio), non solo quelli che un lavoro ce l'hanno già. La performance competitiva deve tener conto di tutte le risorse disponibili e anche del modo in cui possono essere usate produttivamente, senza limitarsi a ragionare su quanto possono produrre i lavoratori già impiegati. Solo in questo modo possiamo porci la domanda giusta, ovvero come rendere la "torta del benessere" più grande per tutti, piuttosto che aumentare sempre di più e in modo egoistico le fette che ci toccano. Incoraggiamo con forza un utilizzo degli indicatori di competitività che si avvalga di una prospettiva multi-sfaccettata, capace di tener conto della natura complessa della situazione attuale dell'occupazione e della produttività, non più rappresentabile unicamente con le dimensioni relative del PIL.

Cosa ci riserva il futuro

Siamo consapevoli delle difficoltà che alcuni dei suggerimenti che abbiamo appena dato possono comportare, ma siamo altrettanto convinti che, anche se oggi è in letargo, la competitività europea può essere risvegliata. Negli indici di competitività più diffusi, le posizioni apicali sono occupate da un gran numero di Paesi europei che mancano tuttora della voglia di considerarsi come un "cluster". Di conseguenza, si consente in questo modo il sopravvivere di tutti quegli ostacoli che impediscono di stimare il potenziale dell'insieme e l'attenzione rimane focalizzata sugli aspetti problematici delle varie parti. Restare immobili o muoversi a casaccio non sono alternative praticabili. Se non verrà intrapresa alcuna azione, con tutta probabilità l'Europa vedrà scomparire in fretta la propria competitività e, ancora più velocemente, svanire il benessere.

Per l'Europa, migliorare la propria competitività è l'unica opzione possibile. Un'Europa risanata può essere il partner ideale di un'economia statunitense più florida: i destini dei due blocchi commerciali sono così intrecciati che è nell'interesse di tutti risollevarsi dalle ceneri della prima ondata di capitalismo e dell'eredità storica dell'industrializzazione del ventesimo secolo, per abbracciare un sistema più appropriato di governance, in grado di offrire opportunità di sviluppo per il ventunesimo secolo.