

**KLAUS SCHWAB**

CON PETER VANHAM

# **Il capitalismo degli stakeholder**



**Un modello economico  
che mette al centro il progresso,  
le persone e il pianeta**

FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



LA SOCIETÀ  
Saggi sugli aspetti rilevanti della contemporaneità



**KLAUS SCHWAB**

**CON PETER VANHAM**

# **Il capitalismo degli stakeholder**

**Un modello economico  
che mette al centro il progresso,  
le persone e il pianeta**

Traduzione di Pierluigi Micalizzi

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: *Stakeholder Capitalism: A Global Economy  
that Works for Progress, People and Planet*  
John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Copyright © 2021 by World Economic Forum. All rights reserved.  
This translation published under license with the original publisher,  
John Wiley & Sons, Inc.

Traduzione dall'inglese di Pierluigi Micalizzi

1<sup>a</sup> edizione Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*Ai miei genitori, Eugen Wilhelm Schwab (†)  
ed Erika Epprecht (†), che mi hanno insegnato  
in prima persona il valore dell'istruzione,  
della collaborazione e il principio  
dell'importanza degli stakeholder*





# Indice

---

**Prefazione** pag. 11

## **Parte 1** **Il mondo in cui sono cresciuto**

- 1. Settantacinque anni di crescita e sviluppo globali** » 19
  - Le basi dell'ordine economico globale del Dopoguerra » 20
  - I trent'anni di gloria dell'Occidente » 23
  - I tumultuosi anni Settanta e Ottanta » 27
  - Die Wende* » 30
  - La globalizzazione degli anni Novanta e Duemila » 31
  - Il crollo di un sistema » 33
  
- 2. La maledizione di Kuznets**
  - I problemi dell'economia mondiale oggi*** » 37
    - La maledizione originale di Kuznets: il PIL  
come misura del progresso » 38
    - La crescita insufficiente del PIL » 41
    - Il debito in aumento » 43
    - Tassi di interesse e inflazione bassi » 46
    - La crescita della produttività in rallentamento » 48
    - La seconda maledizione di Kuznets:
      - la disuguaglianza » 49
      - Disparità di reddito » 50
      - Ricchezza, sanità e mobilità sociale » 55

La terza maledizione di Kuznets: l'ambiente	pag. 60
Un ambiente degradato	» 60
<b>3. L'ascesa dell'Asia</b>	» 71
Le Zone Economiche Speciali	» 72
Il prezzo del progresso	» 77
Mercati emergenti sulle orme della Cina	» 79
La crescita in India	» 82
Il quadro generale	» 85
<b>4. Società divise</b>	» 92
La divisione tedesca e la riunificazione	» 93
L'erosione del centro politico	» 97
Malcontento sociale	» 102
La lezione da trarre da una società divisa	» 105

## Parte 2

### Fattori di progresso e questioni problematiche

<b>5. La globalizzazione</b>	» 111
L'Indonesia e la globalizzazione	» 114
Gli inizi: le rotte della seta e delle spezie	» 117
L'Età delle scoperte (dal XV al XVIII secolo)	» 118
La prima ondata di globalizzazione (XIX secolo-1914)	» 120
La seconda e la terza ondata di globalizzazione	» 123
Globalizzazione 4.0	» 125
La globalizzazione oggi	» 126
<b>6. Tecnologia</b>	» 135
Un mercato del lavoro che cambia	» 135
Un paesaggio aziendale mutevole	» 145
Rivoluzioni preindustriali	» 147
La Prima rivoluzione industriale	» 149
La Seconda rivoluzione industriale	» 153
La Terza rivoluzione industriale	» 155
La Quarta rivoluzione industriale	» 161

<b>7. Le persone e il pianeta</b>	pag. 168
Greta Thunberg a Davos	» 170

### **Parte 3**

## **Il capitalismo degli stakeholder**

<b>8. L'idea generale</b>	» 195
La storia del concetto di stakeholder	» 198
Il modello fondato sulla centralità degli stakeholder oggi	» 200
Principi e convinzioni alla base del modello fondato sulla centralità degli stakeholder	» 204
Sussidiarietà	» 205
Creazione e condivisione del valore	» 208
Il capitalismo fondato sulla centralità degli stakeholder in pratica	» 209
<b>9. Aziende</b>	» 226
Mærsk	» 229
<b>10. Comunità</b>	» 249
La Nuova Zelanda durante la pandemia di Covid-19	» 249
I compiti essenziali dei governi nazionali	» 254
Singapore come modello di governo attento agli stakeholder	» 257
La Nuova Zelanda e l'abbandono del PIL	» 262
La società civile e la comunità internazionale	» 265
Gruppi per i diritti dei consumatori	» 267
Sindacati moderni	» 268
Gruppi di sostegno	» 271
<b>Conclusioni. La strada verso il capitalismo degli stakeholder</b>	» 279
<b>Ringraziamenti</b>	» 285
<b>Gli autori</b>	» 291



# Prefazione

---

All'inizio di febbraio 2020, ero a Ginevra per discutere di questo libro con un collega quando è squillato il telefono nel mio ufficio. Quello fu un momento epocale. Uno di quei momenti che divide un "prima" da un "dopo". L'attenzione si spostò da un tempo *prima del Covid-19* a una realtà *dopo il Covid-19*.

Prima di quella telefonata, io e miei colleghi eravamo concentrati sulle sfide di lungo periodo che l'economia mondiale si trovava a dover affrontare, come il cambiamento climatico e le disuguaglianze. Avevamo riflettuto a fondo sul sistema economico globale costruito nei settantacinque anni trascorsi dalla fine della Seconda guerra mondiale e nei cinquant'anni successivi alla creazione del World Economic Forum. Avevamo analizzato i diversi elementi del mondo globalizzato, considerandone i benefici, i compromessi e i pericoli. Avevamo poi considerato quali cambiamenti sarebbero stati necessari nei successivi cinquanta o settantacinque anni per far sì che esso diventasse più equo, più sostenibile e più resiliente per le generazioni future.

Ma con una telefonata quel programma di azioni da intraprendere nel lungo termine venne stravolto. La nostra attenzione si spostò sulla crisi imminente che tutti noi avremmo dovuto affrontare, in ogni Paese del pianeta.

All'altro capo della linea c'era il responsabile del nostro ufficio di rappresentanza a Pechino. Di solito, queste chiamate riguardano questioni di routine, sono l'occasione per aggiornarsi su iniziative e programmi stabiliti. Ma quella volta fu diverso. Il responsabile aveva chiamato per aggiornarci sull'epidemia che aveva colpito la Cina all'inizio dell'inverno: l'epidemia di Covid-19. Inizialmente confinato alla città di Wuhan, questo nuovo coronavirus, che spesso causava gravi disturbi

respiratori, stava rapidamente diventando un problema di salute pubblica in tutto il Paese. Il nostro collega ci spiegò che una buona parte della popolazione di Pechino aveva viaggiato oltre i confini della metropoli per festeggiare il Capodanno lunare e, facendo ritorno a casa, aveva portato con sé il nuovo virus, provocando un'epidemia e il successivo isolamento della capitale.

Il collega parlò con calma, fornendo fatti oggettivi su ciò che il lockdown significava per i nostri dipendenti e per la nostra attività. Ma dalla sua voce capii che era molto preoccupato. La sua famiglia, e tutti i suoi affetti, erano coinvolti in quello stato di emergenza, dovendo affrontare i pericoli dell'infezione e del lockdown. Le misure prese dalle autorità erano drastiche. I dipendenti erano costretti a lavorare in remoto *sine die*, potendo uscire di casa solo rispettando condizioni molto rigide. Se qualcuno avesse manifestato i sintomi, sarebbe stato sottoposto a tampone e immediatamente messo in quarantena. Ma, nonostante le misure draconiane, non c'era la sicurezza di tenere sotto controllo la minaccia per la salute. L'epidemia si stava diffondendo così rapidamente che, sebbene le persone stessero rintanate in casa, erano terrorizzate dal poter contrarre il virus. Nel frattempo, dagli ospedali giungeva notizia della grande aggressività della malattia, che era difficile da trattare e stava avendo la meglio sul sistema sanitario.

In Svizzera, eravamo a conoscenza dell'esistenza del SARS-CoV-2, il virus che causa il Covid-19, perché se ne era parlato al World Economic Forum di fine gennaio 2020. Era stato argomento di discussione nei dibattiti sulla sanità pubblica tra i partecipanti asiatici o che avevano importanti attività in Asia. Ma, fino a quella conversazione telefonica, avevo sperato che l'epidemia sarebbe stata limitata nella durata e nella diffusione geografica, così com'era accaduto per i virus della SARS e della MERS. Speravo che non avrebbe interessato così tanti colleghi, amici e parenti.

Durante la telefonata, la mia idea di minaccia globale alla salute pubblica cambiò. Nei giorni e nelle settimane seguenti sospesi la scrittura di questo libro e il World Economic Forum funzionò in modalità "crisi". Organizzammo una task force speciale, chiedemmo a tutti i dipendenti di lavorare da casa e concentrammo tutti i nostri sforzi per dare una mano alla risposta internazionale all'emergenza. Era ormai troppo tardi. Una settimana dopo, il virus aveva obbligato a un lockdown quasi tutta l'Europa e, dopo alcune settimane, la gran parte del mondo, compresi gli Stati Uniti, si trovava in una situazione analoga. Nei mesi seguenti, diversi milioni di persone morirono, altrettante dovettero essere rico-

verate negli ospedali, centinaia di milioni di persone persero il lavoro o il reddito e innumerevoli aziende e governi andarono virtualmente o letteralmente in bancarotta.

Mentre scrivo questa Prefazione, i Paesi hanno cautamente ripreso la vita economica e sociale, ma la ripresa economica è molto irregolare. A Ginevra, New York, San Francisco e Tokyo, le nostre basi permanenti, la vita pubblica è in parte ripresa, ma le economie mostrano segnali di una certa fragilità. In tutto il mondo, molte vite sono andate perdute; sono stati spesi miliardi per mantenere a galla aziende e governi; le divisioni sociali esistenti si sono intensificate e ne sono emerse di nuove.

Ormai, l'inizio della crisi è a una certa distanza e molti di noi – io compreso – hanno capito che la pandemia e i suoi effetti sono profondamente collegati a quei problemi nel sistema economico globale che avevamo già individuato prima che essa esplodesse. Questa prospettiva mi ha riportato alla discussione che ho avuto nel febbraio 2020, la data della faticosa telefonata da Pechino. Molte delle analisi a cui avevamo lavorato in precedenza erano più vere che mai. Ne leggerete in questo libro. Nel prosieguo, presenterò le mie osservazioni sulle disuguaglianze crescenti, sul rallentamento della crescita economica, sulla produttività che fatica ad aumentare, sui livelli insostenibili di debito, sul cambiamento climatico che accelera, sui problemi sociali che si inaspriscono e sulla mancanza di cooperazione in merito ad alcune delle questioni più pressanti per il mondo. E spero di trovarvi d'accordo: queste osservazioni sono valide dopo il Covid-19 così come lo erano prima.

Tuttavia, una cosa è cambiata in questo intervallo tra “prima del Covid-19” e “dopo il Covid-19”: una maggiore consapevolezza, diffusa tra le persone, i leader delle aziende e i governi, del fatto che per creare un mondo migliore bisognerà lavorare insieme. L'idea che dovremo ricostruire l'economia mondiale diversamente dal passato è ampiamente condivisa. L'impatto improvviso del Covid-19 ci ha fatto capire, molto di più degli effetti gradualmente del cambiamento climatico o delle crescenti disuguaglianze, che un sistema economico guidato da interessi egoistici di breve termine non è sostenibile. Esso è sbilanciato, fragile e aumenta la possibilità di catastrofi sociali, ambientali e sanitarie. Come dimostra la recente pandemia, quando le catastrofi colpiscono, mettono sotto stress i sistemi pubblici.

In questo libro, sosterrò che non possiamo continuare con un sistema economico dominato da valori egoistici, come la massimizzazione dei profitti nel breve periodo, l'evasione fiscale, il mancato rispetto



delle regole e l'esternalizzazione dei danni ambientali. Abbiamo invece bisogno di un'economia, di una società, di una comunità internazionale pensate per prendersi cura di tutte le persone e dell'intero pianeta. Concretamente, da un sistema "fondato sulla centralità degli shareholder", cioè sugli azionisti, che è stato predominante in Occidente negli scorsi cinquant'anni, e da un sistema "statalista", che ha guadagnato la ribalta in Asia e che è fondato sul primato dello Stato, dovremmo avviarci verso un sistema "fondato sulla centralità degli stakeholder". Questo è il messaggio essenziale del libro. Nel prosieguo, spiegherò come tale sistema possa essere costruito e perché sia così necessario farlo proprio adesso.

La prima parte (dal Capitolo 1 al 4) fornisce un quadro d'insieme della storia dell'economia globale dal 1945, in Occidente e in Asia. Esplora i risultati e i limiti del sistema economico in cui viviamo, ossia la grande crescita economica ma anche le diffuse disuguaglianze, il deterioramento ambientale e i debiti per le generazioni future. Essa guarda anche al modo in cui le tendenze sociali, come l'accresciuta polarizzazione politica, siano legate alle condizioni economiche e al sistema di governance. La seconda parte (dal Capitolo 5 al 7) scava in profondità nelle cause e nelle conseguenze dei problemi e dei successi della nostra economia. Essa guarda al ruolo che hanno avuto l'innovazione tecnologica, la globalizzazione, il commercio e l'uso delle risorse naturali. Infine, la terza parte (dal Capitolo 8 al 10) considera tutti i possibili cambiamenti che si potrebbero apportare al nostro sistema economico globale. Essa presenta una definizione di *capitalismo degli stakeholder* e mostra che cosa possa significare in pratica per le aziende, i governi, le organizzazioni internazionali e la società civile.

In tutto il libro, ho cercato di essere onesto e imparziale, sia presentando i problemi globali che ci troviamo ad affrontare, le loro possibili cause e conseguenze, sia le soluzioni per creare un mondo migliore nel futuro. Ma devo immediatamente aggiungere che le opinioni che presento in questo libro sono le mie e mostrano le inevitabili influenze della mia esperienza personale. Di alcune di queste esperienze formative come bambino, come studente e come giovane professionista parlo nel primo capitolo. Mi auguro che vi siano d'aiuto per comprendere la mia visione del mondo, che si basa sulla convinzione che i migliori risultati di un'economia e di una società derivano dalla cooperazione, tra il pubblico e il privato e tra i popoli e le nazioni del mondo.

Spero che questo libro possa esservi di ispirazione, chiunque voi siate, per costruire questa nuova realtà. Lavorando insieme per un siste-

ma economico basato su inclusività, sostenibilità e uguaglianza, possiamo cambiare ciò che il Covid-19 ci ha lasciato in eredità. Esso ha portato morte e disperazione, ma ci ha anche mostrato come dovremmo agire per giungere a un mondo più resiliente. Mi auguro che il periodo postpandemico possa essere per la nostra generazione ciò che il periodo successivo alla Seconda guerra mondiale è stato per la generazione dei miei genitori: un momento di unità, in cui il passato rappresenta un promemoria severo di un mondo che nessuno più vuole, mentre il presente e il futuro sono visti come un'opportunità per creare un mondo in cui tutti possano prosperare.

Nei decenni dopo la guerra abbiamo proceduto in questo modo, costruendo un patto sociale che ha preso la forma di un'economia sociale di mercato in Europa e di una "Great Society" negli Stati Uniti. Abbiamo anche creato un sistema multilaterale finalizzato a preservare la pace, promuovendo la collaborazione e creando un ricovero finanziario, attraverso istituzioni come la Banca Mondiale, il Fondo Monetario Internazionale e le Nazioni Unite.

Mi auguro che utilizzeremo la ripresa dalla pandemia per realizzare un modello di capitalismo fondato sulla centralità degli stakeholder nei nostri Paesi e un sistema economico globale più sostenibile in tutto il mondo.

Grazie per l'attenzione nei confronti di questo libro.

Klaus Schwab



Parte 1

Il mondo in cui sono cresciuto



# 1

## Settantacinque anni di crescita e sviluppo globali

---

Nei settantacinque anni trascorsi dalla Seconda guerra mondiale, c'è stato un avanzamento dello sviluppo economico a livello globale. Ciò nonostante, il mondo sta ora vivendo una realtà duplice.

Da un lato, raramente abbiamo conosciuto una ricchezza come quella attuale. Viviamo un tempo di pace relativa e opulenza assoluta. Rispetto alle generazioni che ci hanno preceduto, viviamo più a lungo e, perlopiù, una vita sana. I nostri figli possono andare a scuola, spesso anche all'università, e siamo connessi al mondo attraverso computer, smartphone e altri dispositivi tecnologici. Appena una o due generazioni fa, i nostri genitori e i nostri nonni potevano solamente immaginare lo stile di vita che molti di noi hanno oggi e il lusso garantito dall'abbondanza di energia, dal progresso tecnologico e dal commercio globale.

Dall'altro lato, le nostre società sono afflitte da una disuguaglianza dilagante e da un'insostenibilità pericolosa. La crisi pandemica dovuta al Covid-19 è un evento che dimostra che non tutti hanno le stesse opportunità nella vita. Coloro che hanno più soldi, relazioni migliori o che vivono nei quartieri più lussuosi sono stati molto meno coinvolti dalla pandemia; è assai probabile che essi siano stati in grado di lavorare da casa, di lasciare le aree più densamente popolate e di ottenere cure mediche in caso di contagio. Si tratta del proseguimento di uno schema che è diventato fin troppo familiare in molte società: i poveri sono investiti dalle crisi globali mentre i ricchi possono facilmente superare la tempesta.

Per comprendere come siamo giunti a questo punto, dobbiamo risalire alle origini del nostro sistema economico globale. Dobbiamo riprodurre il quadro dello sviluppo economico del Dopoguerra e os-

servarne le tappe fondamentali. Il punto di partenza logico per questo “anno zero” per l’economia mondiale moderna è il 1945. E forse non c’è luogo più adatto da cui raccontare questa storia della Germania, per la quale quell’anno fu veramente un nuovo punto di inizio.

## **Le basi dell’ordine economico globale del Dopoguerra**

I bambini che, come me, hanno iniziato la scuola primaria in Germania nel 1945, erano troppo piccoli per capire perché il Paese in cui vivevano era stato in guerra e perché gli anni che avevano davanti sarebbero stati così significativamente diversi da quelli precedenti. Ma capivamo fin troppo bene che ogni conflitto futuro doveva essere evitato a ogni costo. Come negli anni che seguirono la Prima guerra mondiale, *Nie Wieder Krieg*, “mai più guerre”, divenne il motto entusiasmante che risuonava in tutta la Germania. Le persone ne avevano avuto abbastanza della guerra; volevano ricostruirsi un’esistenza in tempo di pace e lavorare insieme per ottenere una migliore qualità della vita.

Ciò sarebbe stato di difficile realizzazione, tanto in Germania quanto altrove. La Seconda guerra mondiale aveva lasciato il Paese in rovine. In Germania, appena un quinto degli edifici storici nelle città principali era rimasto in piedi. Milioni di abitazioni erano stati spazzati via. La Svevia, la regione meridionale della Germania in cui sono cresciuto, non faceva eccezione. Nella sua città più industrializzata, Friedrichshafen, quasi tutte le fabbriche erano state rase al suolo. Tra esse anche quelle di Maybach e Zeppelin, due produttori leggendari di automobili e velivoli, le cui capacità erano state utilizzate dai nazisti per scopi militari durante la guerra.

In uno dei miei primi ricordi, mi trovo sul tetto di casa insieme ai miei, a soli 18 chilometri da Friedrichshafen, a guardare gli incendi che avrebbero distrutto la città. Pregavamo perché l’incursione non colpisse la nostra di città, e per fortuna così fu. A Friedrichshafen, però, morirono 700 persone solo durante l’ultimo raid. Mi ricordo i miei genitori scoppiare in lacrime ascoltando le notizie. Conoscevano molte persone in quella città. Quando la guerra finì, solo un quarto dei 28.000 abitanti di Friedrichshafen si salvò<sup>1</sup>. Gli altri fuggiti, scomparsi o morti.

Ravensburg, dove vivevo, fu una delle poche città risparmiate dai bombardamenti degli Alleati, un destino dovuto forse alla sua mancanza di capacità militare e industriale. Ma le conseguenze della guerra erano tutt’intorno a noi. Quando, alla fine del conflitto, l’esercito

francese giunse in città, Ravensburg diventò un vasto ricovero per rifugiati, per condannati ai lavori forzati, per prigionieri di guerra e per soldati feriti<sup>2</sup>. La città era in preda al caos. L'unico risvolto positivo era rappresentato dal fatto che l'8 maggio 1945 la guerra era davvero giunta al termine. In Germania, definimmo questo momento *Stunde Null*, "l'ora zero". Storici come Ian Buruma, in seguito, si riferirono all'anno seguente come all'"anno zero"<sup>3</sup>. L'economia tedesca era una landa desolata che poteva solo sperare di poter ricominciare da capo, con un nuovo inizio.

Le altre potenze dell'Asse, l'Italia e il Giappone, si trovavano in una situazione analoga. La capacità produttiva delle nazioni dell'Asse era stata falciata. Torino, Milano, Genova e altre città italiane erano state pesantemente bombardate, mentre Hiroshima e Nagasaki avevano conosciuto la devastazione inaudita degli ordigni atomici. Anche altri Paesi europei erano traumatizzati e attraversarono un iniziale periodo di caos. In Estremo Oriente, la Cina e molta parte del Sudest asiatico erano nella morsa dei conflitti interni. In Africa, in Medio Oriente e in Asia meridionale le economie erano ancora sotto il giogo del colonialismo. L'Unione Sovietica aveva avuto perdite enormi durante la Seconda guerra mondiale. Solo le economie americane, capeggiate da quella degli Stati Uniti, erano uscite dal conflitto indenni.

Perciò fu agli Stati Uniti e all'Unione Sovietica che spettò di guidare il Dopoguerra, ognuno nella sua sfera di influenza. In Svevia, allora parte della Germania occupata dagli Alleati, il futuro dipendeva in larga misura dalle scelte che gli Stati Uniti avrebbero fatto.

L'America si trovava ad affrontare un difficile passaggio. Era determinata a non ripetere gli errori commessi con il Trattato di Versailles, che aveva segnato la fine della Prima guerra mondiale. Siglato nel 1919, il trattato accollò agli imperi centrali (Impero tedesco, Impero austro-ungarico, Impero ottomano e Regno di Bulgaria) un debito insostenibile. Ciò limitò le loro possibilità di sviluppo e portò a una ripresa economica ineguale, il che gettò i semi della Seconda guerra mondiale.

Dopo la Seconda guerra mondiale, Washington cambiò approccio. Aveva deciso di rivitalizzare le economie dei Paesi che erano nella sua sfera di influenza, compresa quella della Germania occupata dalle forze alleate. Gli americani intendevano promuovere il commercio, l'integrazione e la cooperazione politica. Già nel 1944, gli Stati Uniti e i suoi alleati avevano creato istituzioni economiche come il Fondo Monetario Internazionale e la Banca Internazionale per la Ricostruzione e lo Sviluppo (adesso parte della Banca Mondiale)<sup>4</sup>. Nei decenni che seguirono



no, essi proseguirono gli sforzi per sviluppare un sistema economico stabile e in crescita in Germania e in tutta l'Europa occidentale.

Dal 1948 in avanti, gli Stati Uniti e il Canada fornirono anche aiuti specifici a livello regionale. Attraverso il Piano Marshall, che prese il nome dal Segretario di Stato George Marshall, aiutarono i Paesi dell'Europa occidentale, comprese Germania e Italia, ad acquistare i beni americani e a ricostruire le loro industrie. Fornire aiuti alle ex potenze dell'Asse era una decisione controversa, ma ritenuta necessaria perché, senza il motore industriale tedesco, non sarebbe stata possibile un'Europa industriale (l'Organisation for European Economic Cooperation and Development, [OEEC], il precursore dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo, fu un importante organo che si occupò di gestire il programma).

L'America non limitò il suo intervento agli aiuti. Essa incentivò anche il commercio aprendo i mercati europei per il carbone, l'acciaio e altri prodotti. Ciò portò alla creazione della Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio, una forma embrionale dell'attuale Unione Europea. Anche in Asia gli Stati Uniti fornirono aiuto e credito a Paesi quali il Giappone, la Cina, la Repubblica Coreana e le Filippine. L'Unione Sovietica estese la sua sfera d'influenza altrove, promuovendo un modello economico basato sulla pianificazione centralizzata e la proprietà statale della produzione.

Anche i governi locali, le industrie e i lavoratori ebbero un ruolo nella ricostruzione. Per esempio, nel 1947 la Zeppelin Foundation trasferì quasi tutti i suoi asset alla città di Friedrichshafen<sup>5</sup>, nella speranza di ridare un futuro prospero alle aziende Zeppelin e ai loro lavoratori. Allo stesso tempo, i cittadini di Friedrichshafen lavorarono duramente per ricostruire le loro case. Le donne ebbero un ruolo speciale in questa ricostruzione. Il periodico tedesco *Der Spiegel*, in seguito, rammentò: "Con tanti uomini uccisi in guerra, gli Alleati fecero affidamento sulle donne per il duro lavoro di riordino"<sup>6</sup>.

Così come un puzzle richiede che ogni tessera sia posizionata al posto giusto per creare una figura completa, il lavoro di ricostruzione richiedeva che ogni risorsa fosse impiegata e che ogni sforzo umano si mobilitasse. Era un compito che l'intera società prese a cuore. Uno dei produttori di maggior successo di Ravensburg era un'impresa famigliare che infine assunse il nome di Ravensburger<sup>7</sup>. Essa riprese la sua produzione di puzzle e libri per bambini, un business che è vivo ancora oggi. E a Friedrichshafen, ZF, una succursale della Zeppelin Foundation, riemerse come produttrice di ricambi per auto. Aziende

come queste, spesso provenienti dal celebre *Mittelstand*, ovvero le piccole e medie aziende che formano la spina dorsale dell'economia tedesca, ebbero un ruolo cruciale nella trasformazione economica del Dopoguerra.

## **I trent'anni di gloria dell'Occidente**

Per molte persone che vivevano in Europa – compreso io stesso – il sollievo dato dalla fine della guerra lasciava il posto al timore di un altro conflitto. L'approccio del libero mercato in Germania Ovest e nel resto dell'Europa occidentale entrava in conflitto con il modello dell'economia centralizzata dell'Unione Sovietica, predominante in Germania orientale e nella parte rimanente dell'Europa dell'Est. Quale avrebbe prevalso? La coesistenza pacifica era possibile o ci sarebbe stato un conflitto diretto? Solo il tempo avrebbe fornito le risposte.

All'epoca, gli esiti non erano chiari. Si trattava di una battaglia ideologica, di opposti sistemi economici e di egemonia geopolitica. Per decenni, entrambe le potenze avrebbero rafforzato le loro posizioni e i loro sistemi in competizione. Asia, Africa e America Latina furono testimoni della stessa battaglia tra capitalismo e comunismo.

Con il senno di poi, sappiamo che le istituzioni economiche create dagli Stati Uniti, basate sul capitalismo e sul libero mercato, erano le componenti, i mattoni, di un'era di prosperità senza pari. Insieme alla diffusa volontà di ricostruire, esse gettarono le basi per decenni di progresso e per il dominio economico dell'Occidente sul resto del mondo. Anche il modello sovietico della pianificazione centralizzata inizialmente diede i suoi frutti, consentendo un certo benessere, ma in seguito sarebbe crollato.

Oltre ai cambiamenti economici, vi sono stati altri fattori che hanno dato forma all'era moderna. Molte aree del mondo, tra le quali gli Stati Uniti e l'Europa, conobbero un cosiddetto "baby boom". I lavoratori erano stati strappati alle richieste nichilistiche della produzione di guerra e si dedicavano al lavoro socialmente produttivo del tempo di pace. L'istruzione e l'attività industriale aumentarono. La leadership di capi di governo come Konrad Adenauer in Germania e Yoshida Shigeru in Giappone era anch'essa una parte del quadro. Essi si impegnarono con i loro governi nella ricostruzione delle loro economie e delle loro società, sviluppando solide relazioni con gli Alleati finalizzate a mantenere la pace, anziché cedere allo spirito di vendetta che era stato predominante

dopo la Prima guerra mondiale. Questo focalizzarsi sulla ricostruzione economica e sul senso di comunità determinò un incremento della coesione sociale (che approfondiremo nel Capitolo 4).

Tra il 1945 e l'inizio degli anni Settanta questi fattori contribuirono a creare un *Wirtschaftswunder*, un “miracolo economico”, in Germania e nel resto d'Europa. Un'espansione analoga si ebbe negli Stati Uniti, in Giappone e in Corea del Sud (e inizialmente anche in Unione Sovietica). L'Occidente entrò nell'epoca d'oro del capitalismo e si diffusero le innovazioni della Seconda rivoluzione industriale: furono costruite numerose autostrade per il trasporto su auto e autocarri, cominciò l'era dei voli commerciali e le navi container presero a viaggiare sulle rotte dei mari di tutto il mondo.

Anche in Svevia le nuove tecnologie presero piede sull'onda di questo miracolo economico. Per esempio, negli anni Cinquanta, Ravensburger triplicò le vendite, dando avvio alla produzione industriale di massa, che iniziò nel 1962. Giochi da tavolo per famiglie come *Rheinreise* (che significa letteralmente “viaggio sul Reno”) cominciarono ad avere molto successo mentre i figli del baby boom diventavano adulti<sup>8</sup>. Ravensburger crebbe ulteriormente negli anni Sessanta<sup>9</sup>, quando l'azienda introdusse i puzzle nella sua linea di prodotti (il logo aziendale, un triangolo azzurro sull'angolo delle sue scatole, divenne iconico). All'incirca nello stesso periodo, ZF Friedrichshafen riemerse negli anni Cinquanta come produttrice di trasmissioni per automobili, completando il suo assortimento con la trasmissione automatica a metà degli anni Sessanta<sup>10</sup>. Ciò servì a spingere i produttori di auto tedeschi come BMW, Audi, Mercedes e Porsche verso l'alto, in una fase in cui l'industria automobilistica europea stava crescendo (il successo di ZF è durato fino ai nostri giorni; l'azienda nel 2019 registrava un fatturato di 40 miliardi di dollari, aveva 150.000 dipendenti in tutto il mondo e operava in oltre 40 Paesi).

Guardando agli indicatori economici delle principali economie mondiali, sembrava che tutti stessero vincendo. La crescita economica annuale si attestava intorno al 5, 6 e persino 7%. Il prodotto interno lordo (PIL), il valore monetario dei beni e dei servizi prodotti in una determinata economia spesso utilizzato per misurare l'attività economica in un Paese, raddoppiò, triplicò e addirittura quadruplicò nell'arco del decennio o ventennio successivo. Un numero maggiore di persone cominciò a frequentare la scuola superiore e ad accedere ai lavori della classe media, e molti baby boomer divennero i primi in famiglia ad andare all'università e a salire la scala socio-economica.

Per le donne, l'ascesa di quella scala aveva un significato in più. L'emancipazione femminile avanzò in tutto l'Occidente, prima con lentezza e poi con regolarità. Un numero sempre più grande di donne accedeva all'università, entrava e rimaneva nella forza lavoro e prendeva decisioni più consapevoli relative all'equilibrio tra lavoro e vita privata. L'economia in espansione aveva parecchio posto per loro, ma esse erano anche aiutate dal progresso nelle tecniche contraccettive, dal più semplice accesso agli elettrodomestici e, naturalmente, dal movimento di emancipazione. Per esempio, negli Stati Uniti la partecipazione femminile alla forza lavoro ebbe un'impennata del 15% tra il 1950 e il 1970, passando da circa il 28 al 43%<sup>11</sup>. In Germania, la percentuale di studentesse all'università passò dal 12% nel 1948 al 32% nel 1972<sup>12</sup>.

Anche alla Ravensburger le donne cominciarono a essere le protagoniste. A partire dal 1952, Dorothee Hess-Maier, una nipote del fondatore, diventò la prima donna al timone dell'azienda, insieme al cugino Otto Julius. Era l'esempio di una tendenza più ampia. La liberazione delle donne in Occidente proseguì per il resto del secolo. Nel 2021 c'erano più donne che uomini tra gli iscritti all'università in molti Paesi del mondo, compresi gli Stati Uniti e l'Arabia Saudita (!)<sup>13</sup>. Oggi le donne costituiscono circa la metà della forza lavoro in molti Paesi. Nonostante ciò, le disuguaglianze relative ai compensi e ad altri fattori permangono<sup>14</sup>.

Nel corso di quei primi decenni del Dopoguerra, molti Paesi usarono i loro provvidenziali guadagni per costruire le fondamenta di un'economia di mercato sociale. In Europa occidentale, soprattutto, lo Stato forniva indennità per la disoccupazione, supporto per i figli e l'istruzione, assistenza sanitaria universale e trattamenti pensionistici. Negli Stati Uniti, le politiche sociali erano meno di moda rispetto all'Europa, ma, grazie alla rapida crescita economica, sempre più persone ebbero accesso alla classe media e i programmi di sicurezza sociale crebbero sia in termini di numero dei beneficiari sia a livello di fondi complessivamente stanziati, in particolare nei due decenni tra il 1950 e il 1970<sup>15</sup>. I salari mediani aumentarono e la povertà diminuì.

La Francia, la Germania, i Paesi del Benelux e i Paesi scandinavi promossero la contrattazione collettiva. Nella maggioranza delle aziende tedesche, per esempio, il Works Council Act del 1952 stabilì che un terzo dei membri del consiglio di amministrazione dovesse essere scelto dai lavoratori. Venne fatta un'eccezione per le aziende a conduzione familiare, dove i legami tra la comunità e il management erano solitamente forti e il conflitto sociale era più raro.

Mentre crescevo nell'epoca dorata, sviluppai un profondo apprezzamento del ruolo illuminato che gli Stati Uniti ebbero nel mio Paese e nel resto d'Europa. Mi convinsi che la cooperazione economica e l'integrazione politica fossero essenziali per la costruzione di società pacifiche e prospere. Studiai in Germania e in Svizzera e cominciai a pensare che i confini tra le nazioni europee sarebbero un giorno scomparsi. Negli anni Sessanta, ebbi persino l'opportunità di studiare un anno negli Stati Uniti e di conoscere più da vicino i suoi modelli economici e di management. Fu un'esperienza fondamentale.

Come molti altri della mia generazione, beneficiavo dell'appartenenza alla classe media e della solidarietà sociale che i Paesi europei avevano sviluppato. Nei primi tempi, fui colpito dal ruolo complementare che le imprese e lo Stato avevano nel determinare il futuro di un Paese. Per questo motivo, mi venne naturale scrivere una delle mie tesi sul giusto equilibrio tra investimenti pubblici e privati. Avendo lavorato per oltre un anno alla catena di montaggio, sperimentando il vero lavoro degli operai, maturai anche un rispetto particolare per il contributo dei lavoratori alla ricchezza economica. Era mia convinzione che le imprese, come altri stakeholder nella società, avessero un ruolo da esercitare nel creare e sostenere la prosperità condivisa. Il modo migliore per farlo, finii con il pensare, era che le aziende adottassero un modello fondato sulla centralità degli stakeholder, in cui la stessa importanza attribuita agli azionisti fosse riservata anche alla società nel suo complesso.

Decisi di passare dalle idee all'azione organizzando un forum dove i leader aziendali, i rappresentanti dei governi e gli accademici potessero incontrarsi. Davos, un paese di montagna che in epoca vittoriana era celebre per il suo sanatorio per la cura della tubercolosi (prima che fossero inventati antibiotici come l'isoniazide e la rifampicina)<sup>16</sup>, pensai che offrissi l'ambiente ideale per una sorta di villaggio globale<sup>17</sup>. Lassù tra i monti, in quella località pittoresca conosciuta per l'aria pulita, i partecipanti si potevano scambiare best practice e nuove idee e informarsi a vicenda sulle questioni politiche, ambientali, sociali ed economiche di maggiore urgenza. Fu così che, nel 1971, organizzai in quel luogo il primo incontro dello European Management Forum (il precursore del World Economic Forum), con ospiti come il Preside della Harvard Business School George Pierce Baker, la professoressa Barbara Ward della Columbia University, il Presidente di IBM Jacques Maisonrouge, e diversi membri della Commissione Europea<sup>18</sup>.

## I tumultuosi anni Settanta e Ottanta

Ma proprio allora, all'inizio degli anni Settanta, diventò chiaro che il miracolo economico non sarebbe durato. Mentre ci riunivamo a Davos, le crepe nel sistema erano già venute in superficie. Il boom postbellico era arrivato al culmine e le questioni sociali, economiche e ambientali stavano emergendo. La mia speranza, però, era che, imparando più attivamente le pratiche americane di management di successo, gli uomini d'affari, i politici e gli accademici europei potessero continuare a diffondere prosperità sul continente.

Molte aziende europee fecero il passo verso i mercati internazionali dei Paesi confinanti. La Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio (CECA), che, come suggerito dal nome, si focalizzava su un mercato comune per le risorse fondamentali, negli anni precedenti si era evoluta nella più onnicomprensiva Comunità Economica Europea (CEE). Essa consentiva il libero commercio delle merci e dei servizi sul continente. Molte aziende *Mittelstand* utilizzarono quell'apertura per fondare succursali e cominciare a vendere nei Paesi confinanti della Comunità Europea. Fu grazie in parte a questa spinta del commercio intraregionale che la crescita poté proseguire negli anni Settanta.

Ma alcune variabili con un effetto critico sulla crescita, l'occupazione e l'inflazione, come il prezzo dell'energia, non erano positive. Il petrolio, che insieme al carbone aveva alimentato il boom postbellico, causò un primo shock al sistema. Il prezzo della risorsa energetica più importante al mondo quadruplicò nel 1973 e poi raddoppiò nel 1979, mentre i maggiori produttori ed esportatori (OPEC) – molti di loro ex colonie mediorientali o arabe delle potenze europee – mostrarono i muscoli. Controllando a quel tempo la grande maggioranza della fornitura globale di petrolio, i Paesi dell'OPEC decisero di adottare un embargo petrolifero in risposta alla guerra dello Yom Kippur. Durante quel conflitto, molti membri arabi dell'OPEC si opposero a Israele, che durante e dopo il conflitto armato estese il suo territorio nella regione. L'embargo, diretto soprattutto contro gli alleati occidentali di Israele, compresi gli Stati Uniti e il Regno Unito, fu molto efficace.

Non stupisce che i Paesi dell'OPEC usassero il loro nuovo potere di mercato. Nei vent'anni precedenti, molti dei suoi membri – spesso ex colonie europee in Asia, nel Medio Oriente e in Africa – avevano infine ottenuto l'indipendenza. Ma, diversamente da molti Paesi occidentali, questi Paesi in via di sviluppo erano spesso logorati da disordini sociali e politici. Il boom economico in Europa e negli Stati Uniti rimase

un miraggio per molti di loro. I Paesi dell'OPEC erano tra le poche eccezioni, perché la loro risorsa più importante, il petrolio, alimentava l'economia mondiale.

Allo shock petrolifero si aggiunse il fatto che, dopo tre decenni di ininterrotto progresso economico e industriale, alcuni studiosi cominciarono a sostenere che un'espansione infinita non era possibile e che occorreva un nuovo sistema economico più sostenibile per il pianeta, le sue limitate risorse, e anche per gli stessi esseri umani. Tra queste voci c'erano gli scienziati e gli industriali del Club di Roma, i quali ritenevano che il degrado ambientale del pianeta fosse un problema di grande rilevanza per l'umanità. I segnali di pericolo erano già allora evidenti per chi li volesse ascoltare e ai meeting di Davos seguivamo la questione con notevole attenzione. Nel 1973, Aurelio Peccei, il Presidente del Club di Roma, intervenne a Davos, illustrando i risultati ottenuti dalla sua organizzazione e preannunciando un'incombente fine della crescita.

Dopo essere sopravvissuto a molteplici recessioni e avere introdotto alcune misure di risparmio energetico come l'ora legale e le domeniche senza auto, il mondo infine ritornò al suo consueto schema di crescita negli anni Ottanta. I tempi della crescita al 5 o 6% erano tramontati (almeno in Occidente), ma livelli di crescita del 3-4% erano comunque piuttosto comuni. Altre economie, per esempio quelle delle cosiddette "tigri asiatiche" (Corea del Sud, Taiwan, Hong Kong e Singapore), contribuirono a rimediare al deficit.

Ma, all'inizio degli anni Ottanta, cominciò a emergere un fondamentale cambiamento di prospettiva su ciò che aveva consentito la crescita economica del Dopoguerra. Durante gli anni immediatamente successivi al conflitto, si riteneva che l'aumentata prosperità economica fosse qualcosa a cui tutti avevano contribuito e che, pertanto, i suoi frutti dovessero essere condivisi da tutti. Era un modello industriale di progresso basato sulla partnership tra i proprietari dell'azienda e la forza lavoro. Al contrario, la fase di crescita degli anni Ottanta si basava maggiormente sul fondamentalismo di mercato e sull'individualismo e meno sull'intervento dello Stato o sulla costruzione di un contratto sociale.

Credo che sia stato un errore. Il modello fondato sulla centralità degli stakeholder richiede che le aziende pensino oltre i loro interessi diretti primari per includere le istanze dei dipendenti e delle loro comunità nei processi decisionali. Nei primi anni dei nostri incontri a Davos, i partecipanti si erano persino impegnati in questa direzione elaborando il *Manifesto di Davos*<sup>19</sup>.

### **Il Manifesto di Davos del 1973**

- a. Lo scopo del management è servire i clienti, gli azionisti, i lavoratori e i dipendenti, così come la società nel suo insieme, nonché di armonizzare i diversi interessi dei suoi vari stakeholder.
- b.
  1. Il management deve servire i suoi clienti. Deve soddisfare i loro bisogni e offrire loro il miglior valore possibile. La concorrenza tra aziende è il modo più diffuso e accettato per assicurarsi che i clienti ricevano la migliore proposta di valore. Lo scopo del management è tradurre le nuove idee e il progresso tecnologico in prodotti commerciali e servizi.
  2. Il management deve servire gli investitori fornendo un ritorno sugli investimenti maggiore del ritorno sulle obbligazioni statali. Questo maggiore ritorno è necessario per integrare un premio per il rischio nei costi del capitale. Il management è l'amministratore fiduciario degli azionisti.
  3. Il management deve servire i suoi dipendenti perché in una società libera la leadership deve combinare gli interessi di coloro che la seguono. In particolare, il management deve assicurare un rapporto continuativo ai dipendenti, il miglioramento del reddito reale e l'umanizzazione dei luoghi di lavoro.
  4. Il management deve servire la società. Esso deve assumere il ruolo di un fiduciario dell'universo materiale per le generazioni future. Deve utilizzare le risorse materiali e immateriali a sua disposizione in modo ottimale. Deve espandere continuamente le frontiere della conoscenza, deve garantire che l'impresa paghi tasse adeguate alla comunità allo scopo di consentire a essa di perseguire i suoi obiettivi. Il management deve anche mettere a disposizione la propria conoscenza e la propria esperienza al servizio della comunità.
- c. Il management può ottenere gli obiettivi di cui sopra attraverso l'impresa di cui è responsabile. Per questo motivo, è importante assicurare l'esistenza a lungo termine dell'impresa. Tale esistenza non può essere assicurata in assenza di una sufficiente profittabilità. Pertanto, la profittabilità è il mezzo necessario che consente al management di servire i suoi clienti, gli azionisti, i dipendenti e la società.

Ma, nonostante l'entusiasmo iniziale per il *Manifesto di Davos* e per l'approccio fondato sulla centralità degli stakeholder che propugnava, a imporsi fu un paradigma più ristretto incentrato sugli azionisti, soprattutto negli Stati Uniti. Si trattava del modello proposto a partire dal 1970 dall'economista premio Nobel dell'Università di Chicago Milton Friedman. Egli riteneva che "la sola responsabilità sociale dell'azienda è aumentare i suoi profitti"<sup>20</sup> e che il libero mercato è ciò che conta al di sopra di tutto (ne discuteremo in modo più approfondito nel Capitolo 8).

L'esito fu una crescita squilibrata, dei cui risultati poté avvantaggiarsi una parte sempre più piccola della popolazione, mentre il pianeta



subiva danni sempre più gravi. L'adesione ai sindacati cominciò a declinare e la contrattazione collettiva divenne più rara (per quanto molta parte dell'Europa continentale, comprese Germania, Francia e Italia, vi fece ricorso fino agli anni Duemila, e alcuni Paesi, come il Belgio, lo fanno ancora oggi). Le politiche economiche di due delle principali economie occidentali – il Regno Unito e gli Stati Uniti – erano largamente orientate verso la deregolamentazione, la liberalizzazione, la privatizzazione e la convinzione che una mano invisibile avrebbe ottimizzato i mercati. Molte altre economie occidentali seguirono poi la stessa strada, in qualche caso dopo che i governi di centro-sinistra non riuscirono a far decollare la crescita economica. Una nota più positiva riguarda le nuove tecnologie che diedero anch'esse il loro contributo, portando alla Terza rivoluzione industriale. Fu inventato il personal computer, che sarebbe diventato uno dei componenti essenziali di ogni organizzazione.

### ***Die Wende***

Queste tendenze non erano isolate. Con l'avanzare degli anni Ottanta, le economie dell'Europa dell'Est cominciarono a sfaldarsi. Il loro fallimento in questa fase di transizione industriale dimostrava che il modello dell'economia guidata dallo Stato proposto dall'Unione Sovietica era meno resiliente di quello basato sul mercato, promosso dall'Occidente. In Cina, il governo del nuovo leader Deng Xiaoping iniziò il suo programma di riforme e aperture nel 1979, introducendo gradualmente politiche capitaliste basate sul mercato (si veda il Capitolo 3).

Nel 1989, la Germania visse un momento di euforia, quando cadde il Muro di Berlino che separava l'Est dall'Ovest. Poco dopo, si ebbe infine la riunificazione del Paese. Nel 1991, l'Unione Sovietica si disintegrò ufficialmente. Molti Paesi che orbitavano nella sua sfera d'influenza, compresi la Germania orientale, i Paesi del Baltico, la Polonia, l'Ungheria e la Romania, si rivolsero all'Occidente e al suo modello capitalistico basato sul libero mercato. “La fine della storia”, come l'avrebbe poi chiamata Francis Fukuyama<sup>21</sup>, sembrava essere arrivata. L'Europa conobbe un altro slancio in avanti, che questa volta portò a un'integrazione politica ed economica più profonda e alla creazione di un mercato comune e di un'unione monetaria, con l'euro al centro.

Anche a Davos avvertivamo i venti del cambiamento. Inizialmente, lo European Management Forum era stato soprattutto un luogo d'in-