

## L'ANALISI

## I COSTI DEL NON DECIDERE

di **Bernardo Bertoldi**

Come il caso dell'Asino di Buridano insegna ci sono momenti in cui anche il "non decidere" ha delle conseguenze. Il Cda di Renault non è stato in grado di prendere una decisione a causa dell'auspicio dei rappresentanti dello Stato francese di rinviare il voto. La conseguenza di questa "non decisione" non è (solo) il ritiro da parte di Fca della proposta di fusione.

—Continua a pagina 4

## L'ANALISI

COSTI E RICADUTE  
DEL NON DECIDEREdi **Bernardo Bertoldi**

—Continua da pagina 1

anche il fatto che in un futuro non lontano una decisione dovrà comunque essere presa. A imporlo sono il nodo irrisolto dell'alleanza con Nissan e Mitsubishi e la velocità con cui il settore evolverà. Per capire cosa succederà nei prossimi mesi è necessario capire cosa sia successo in questi ultimi dieci giorni.

Dopo la proposta amichevole di fusione alla pari, il governo francese si è detto favorevole con rapidità e convinzione. Con il passare del tempo, però, si è manifestata una volontà attendista che suonava come un tentativo di frenata sino a fermare il processo. Cosa avvenuta nella due giorni di Cda in Renault.

Ora non si può sapere cosa sia successo ma l'impressione è che in Francia i decisori fossero due: Governo e Stato. Il primo è un piccolo gruppo coeso di persone con visione chiara e volontà di decidere ma con una delega esecutiva limitata nei poteri e nella durata, mentre lo Stato è organismo più complesso, fatto di pluralità di decisori, parte politici e parte burocrati, con visioni diverse e volontà spesso divergenti, ma accomunati da una cultura nazionale destinata a rimanere oltre e al di sopra del Governo. Il Governo aveva una strategia, lo Stato ha rappresentato la cultura, e come ha insegnato il fondatore della scienza manageriale, Peter Drucker: «La cultura si

mangia la strategia per colazione».

Nel commentare la proposta di fusione 50/50 ho scritto sul Sole: "non è tanto importante il peso dei singoli ma il modo di essere azionisti; devono convenire che il ruolo di un buon azionista è prendersi cura dell'azienda prima che degli interessi singoli, siano essi la ragion di Stato o il voler continuare a essere l'unico decisore per dinastia". Aleggere i fatti di questi ultimi giorni sembra che più che un interesse per il futuro dell'azienda, ci sia stato un interesse più generale a mantenere uno stato delle cose più in linea con una visione del mondo dettata dalla cultura comune di un Paese.

L'interesse è legittimo e, probabilmente, anche condivisibile se visto con le lenti della cultura che lo promuove, ma ciò non elimina la necessità di dover decidere. I due elementi che rendono il temporeggiare una soluzione che rischia di portare alla fine del famoso Asino sono: le regole europee sulle emissioni e la pressione competitiva attivata dalle nuove tecnologie.

La regolamentazione europea è più stringente e virtuosa di quella americana dell'era Trump o di quella cinese. Abbiamo, come Europa, posto un'asticella alta e penalità rilevanti a chi non la supererà. I *car-maker*, soprattutto quelli con una presenza europea importante (Fca) o prevalente (Renault), hanno iniziato a investire miliardi per sviluppare nuovi sistemi motore ibridi ed

elettrici e piattaforme per i nuovi *concept* di modelli. Nel caso in cui ogni concorrente lo faccia in modo indipendente si duplicheranno gli investimenti per parti dell'auto che non danno vantaggi di differenziazione verso il consumatore finale e se quest'ultimo non è disposto a pagare per tali investimenti aggiuntivi, il costo finirà sulle spalle degli azionisti e, in caso di crisi aziendale, sulle spalle degli Stati con salvataggi aziendali o ammortizzatori.

Il secondo elemento sono le nuove tecnologie, principalmente guida autonoma e connettività. Questo è un fenomeno globale che avrà una accelerata significativa con l'ingresso di nuovi entranti che aumenteranno la pressione in un settore già competitivo. Anche in questo caso i *car-maker* hanno avviato iniziative e investimenti per essere pronti ad affrontare una competizione intersettoriale e agguerrita: questo è il motivo per cui un grande campione europeo avrebbe più carte da giocare.

Per il peso che l'industria automobilistica ha sul sistema produttivo europeo le conseguenze, anche politiche, saranno di enorme portata. La fusione Fca-Renault può non essere il mucchio di fieno preferito dall'asino di Buridano ma resta la necessità di decidere sul futuro di Renault. I mucchi di fieno tra cui scegliere non possono essere molti: una Renault indipendente, un'altra fusione (magari con Peugeot), una nuova fase dell'alleanza con Nissan.

Questo scenario apre un secondo ambito di conseguenze del “non decidere”. L'alleanza è ufficialmente entrata in crisi con l'impossibilità di Ghosn di guidarla. Il manager ne era stato il creatore ed elemento di collegamento e stabilità; senza di lui è necessario decidere cosa fare. Nissan, essendo in una posizione di forza e seguendo i dettami di una cultura portata a evitare il conflitto salvo casi di necessità estrema, è stata alla finestra. Non è verosimile che ora continui con la tattica attendista ed è possibile che si apra una fase conflittuale, anche aspra.

Le decisioni possono essere rimandate non per molto. I decisori sono tanti con anime e culture diverse, ma tutti devono rispondere a una ineludibile domanda: c'è un valore nell'unire le forze per poter affrontare con coraggio e flessibilità una trasformazione senza precedenti dell'industria automobilistica?

*Università di Torino*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

