

La nuova bussola dei Manager per uno sviluppo sostenibile

di Giovanni Rando Mazzarino¹



Ultimamente ci si imbatte in numerose riflessioni sul nostro attuale modo di concepire, gestire ed attuare modelli economici e comportamentali di Organizzazioni, Società, Imprese che operano sul Mercato, modelli che condizionano lo stile di vita sia delle stesse che dei loro Clienti-Utenti.

Il secolo scorso ha visto queste Organizzazioni svilupparsi secondo due principali direttrici: Fatturato e Margine che sono, di fatto, la semplice attuazione delle classiche regole del Mercato libero.

Si produce e si realizza quello che il Mercato chiede ma, nello stesso tempo, si fa in modo che il Mercato chieda ciò che sappiamo produrre meglio e che porta maggiore fatturato e maggiore marginalità.

Questi driver hanno avuto come principali attori le “Persone”, siano essi Azionisti, Manager, Impiegati ed Operai (nella più ampia accezione del termine).

¹ Dopo la laurea in ingegneria al Politecnico di Torino ricopre diversi e prestigiosi incarichi di vertice: Manager in Olivetti, General Manager in Saritel Div. Televas, CTO and Plant Manager for Pre-Press Area in ILTE S.p.A., CTO in Seat Pagine Gialle, CTO in Lottomatica, Senior Vice President in GTECH Spa ed in IGT Spa, President & CEO in SED Multitel srl e in RingMaster srl. E-mail: g.randomazzarino@gmail.com

È quindi chiaro che un cambiamento del paradigma fin qui portato avanti dovrà, se si vuole attuarlo, partire dalla formazione di questi “Attori”.

L'affermazione di nuovi modelli, di idee innovative e di nuove esigenze che la realtà ci impone, passano dalla capacità delle Persone di farle proprie e di saperle implementare.

Interessante, a tal proposito, è la lettura da poco fatta da chi scrive, di un Corso della Cambridge University che, in maniera efficace, concettualizza questo momento di transizione inserendo nel vecchio modello fatto esclusivamente di Revenue e EBITDA (Ricavi e Margini) anche nuovi driver. Driver figli di questi tanti decenni di riflessioni sulle sorti del pianeta e sui cambiamenti che il nostro comportamento nei secoli ha apportato ai nostri stili di vita e di conseguenza al pianeta ed al genere umano.

Il Corso si centra sul fatto che nessuna trasformazione è fattibile se non passa dall'opera e dal pensiero delle Persone. Nessun cambiamento potrà realmente accadere se non viene fatto proprio dai principali stakeholder del sistema produttivo e delle sue filiere.

Chi sono questi stakeholder che veramente possono incidere sul cambiamento? Da un lato gli Azionisti delle varie Organizzazioni, Azionisti in senso lato, gli Imprenditori ed i loro Quadri dirigenziali, dall'altro i Clienti o Utilizzatori con le loro convinzioni e comportamenti, cioè il Mercato.

Sono questi i veri abilitatori del cambiamento, ed è attraverso di loro che nuovi bisogni, nuovi slogan, parole d'ordine possono nel tempo diventare realtà.

Per quanto riguarda il Mercato mi sembra che, sia le nuove generazioni sia le generazioni che di fatto in questo secolo passato hanno beneficiato dei risultati dell'attuale modello Ricavi-Margini, stiano acquisendo coscienza sui limiti stessi del modello e siano quindi in qualche maniera pronti a sposare le nuove istanze di sostenibilità, qualità della vita, riduzione dei gap generazionali, riduzione dei gap geografici, riduzione dei consumi energetici, etc. Ma tutto questo non basta, occorre che queste nuove istanze non si presentino solo nella Domanda di Mercato ma siano stabilmente e genuinamente presenti nell' Offerta di Mercato.

Per far questo occorre che l'altra faccia della medaglia, Organizzazioni, Azionisti, Imprenditori e Quadri Dirigenziali, rivedano le linee guida del proprio operato. In altre parole, ai due driver (Ricavi-Margini) che da tempo sono stati la bussola per il loro operato, aggiungano i nuovi driver e facciano in modo di farli coesistere in maniera armonica con i precedenti.

È una grande sfida ma la sola percorribile, pena lo scollamento del sistema che provocherà aumento della povertà, consumo delle risorse del pianeta, aumento dei

contrasti sociali e altre problematiche che già adesso sono presenti in maniera sempre più rilevante.

Nel secolo passato abbiamo visto come il sistema produttivo e le sue filiere abbiano nel tempo inglobato comportamenti, norme e strumenti nel loro modo di agire e di pensare. Mi vengono in mente, negli ultimi 40 anni di esperienza lavorativa, molti di questi cambiamenti che sono intervenuti: l'introduzione dei Sistemi di Qualità, la Legge 231/2001 sulla Responsabilità d'Impresa, le norme sulla Sicurezza sul Lavoro, i concetti di Customer Satisfaction, la Compliance e non ultima il tema della CyberSecurity...

Tutte innovazioni comportamentali che sono state precedute da una massiccia quantità di corsi atti a preparare il terreno culturale e organizzativo per poi implementare procedure a sostegno del cambiamento. In tutti questi casi abbiamo registrato risultati molto diversi da realtà a realtà. In parecchi di essi il risultato è stato molto positivo, si è davvero cambiato l'intero approccio: dagli azionisti, agli imprenditori, ai quadri dirigenziali... di concerto il Mercato stesso ha cambiato l'approccio all'utilizzo del Bene e/o Servizio che dir si voglia; in altri, purtroppo, il cambiamento ha creato un aumento esponenziale di "carte", "burocrazia", di nuove funzioni di controllo, senza minimamente incidere sull'effettivo cambiamento culturale di tutti gli stakeholder: ecco questo è quello che assolutamente andrà evitato nel prossimo futuro nell'accogliere nel nostro sistema le nuove direttrici.

Vediamo in concreto di quale trasformazione stiamo parlando ed ancora una volta prendo spunto dall'introduzione al corso della Cambridge University:

«L'attuale modello propone che la produttività di un'entità commerciale si basi su come utilizza in modo efficiente le tre risorse a disposizione: land, labour and capital (Goodwin, 2003), ed è ampiamente condiviso che una gestione efficace di queste tre variabili garantisce redditività e continua crescita del business. Ciò che questo modello non tiene in considerazione, tuttavia, è la dipendenza che le imprese commerciali hanno con l'ambiente naturale che li circonda (Terra, Materie prime) e la dipendenza dalle strutture sociali che forniscono lavoro per la stessa produzione.

Questa visione ristretta del capitale spesso si traduce in un uso improprio delle risorse naturali e in un disprezzo per importanti parti interessate all'interno della comunità più ampia».

Chi ha avuto la fortuna di vivere i momenti topici della Olivetti sa che molte di queste idee non sono una novità. Riprendo dal sito della Fondazione Adriano Olivetti uno stralcio del discorso di Adriano Olivetti all'inaugurazione del nuovo stabilimento di Pozzuoli:

«Abbiamo lasciato, in poco più di una generazione, una millenaria civiltà di contadini e di pescatori. Per questa civiltà che è ancora la civiltà presente nel Mezzogiorno, l'illuminazione di Dio era reale e importante; la famiglia, gli amici, i parenti, i vicini erano

importanti; gli alberi, la terra, il sole, il mare, le stelle erano importanti". Forse egli non immaginava quanto lo temessimo e insieme avessimo bisogno di nutrire fiducia in lui; necessità di saperlo diverso dal mondo che lo esprimeva, il mondo dei puri profitti, senza inconscio e senza stelle».

«La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica, giusto? Occorre superare le divisioni fra capitale e lavoro, industria e agricoltura, produzione e cultura. A volte, quando lavoro fino a tardi vedo le luci degli operai che fanno il doppio turno, degli impiegati, degli ingegneri, e mi viene voglia di andare a porgere un saluto pieno di riconoscenza».

«Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?».

«Ho cercato di portare avanti la missione per far finire il regno del denaro nella società industriale».

Sono poche frasi estrapolate da una ampia bibliografia sul pensiero di Adriano Olivetti che esattamente esprimono e racchiudono quanto oggi sembra essere una necessità impellente di cambiamento del nostro sistema di vita.

Ma come tradurre queste necessità di cambiamento, questi valori in modelli semplici e misurabili tali da consentire una reale declinazione nella vita delle nostre aziende?

Devo dire che dai contenuti del corso della Cambridge University nonché da quanto, purtroppo non completamente, sperimentato dalla gestione di Adriano Olivetti nella sua azienda, cominciano ad emergere suggerimenti fattivi atti a raggiungere lo scopo di una reale mutazione del nostro agire.

Nei modelli fino ad oggi più diffusi è condiviso il fatto che una gestione efficiente delle risorse umane e finanziarie e di quelle produttive garantisce redditività e crescita del fatturato. Purtroppo questa è una visione ristretta e si traduce spesso in un utilizzo improprio di quelle stesse risorse ma ancor di più in danni, alcune volte irreversibili, su tutto il contesto che lo circonda: Territorio, Ambiente, Risorse naturali, Strutture sociali, Comunità in senso lato...

È chiaro, dunque che nel nostro nuovo modello vanno inseriti altri elementi su cui fare affidamento.

Non solo quindi le Risorse Finanziarie e Produttive ma anche quelle Umane, Sociali e Naturali, come ben descrive Viederman nel 1994. In questo modo si passa dal modello a due entità ad uno a cinque entità ma ancor di più vanno tenute in debita considerazione le interazioni che tra di esse esistono.



Solo mantenendo e rigenerando queste cinque “Risorse” a lungo termine, la redditività aziendale può essere mantenuta e la prosperità delle generazioni future può essere assicurata.

Si capisce dunque come la semplice regola “più fatturato e più redditività” possa essere devastante se si osservano gli effetti sul Sociale, sull’Ambiente in genere e su Territorio e Comunità.

Adriano Olivetti affermava che un AD non doveva avere uno stipendio superiore a 40 volte quello di un suo impiegato...Nel contesto odierno capirete quanto questa affermazione sia dirompente ma quanta “saggezza” si porta dietro. Gap salariali, della portata di quanto registriamo ai giorni nostri, hanno un impatto dirompente sul Sociale, sull’Ambiente, sulla Comunità. Portano fratture insanabili sul tessuto sociale, difficilmente recuperabili, ed inducono a comportamenti insani per l’ambiente ed il territorio.

Ecco, adottare questa regola in tutte le Aziende sarebbe auspicabile e aiuterebbe, insieme ad una maggior redistribuzione della redditività aziendale, l’innalzamento dei salari minimi che in Italia sono davvero risibili se confrontati con altri paesi Europei. Questo provvedimento, come tanti altri nella gestione delle risorse naturali, sociali e del territorio (inteso anche come comunità) sono quantificabili, sono misurabili e quindi gestibili e molti di essi stanno sotto il nome di “Sostenibilità”. Tutto questo non è una contrapposizione all’attuale stile manageriale, è piuttosto una mutazione che deve avvenire con l’integrazione nei vecchi modelli di questi, da sempre presenti, valori che ci caratterizzano come umanità.

Riprendo da “Per un’Economia più Umana” Edizione Comunità Fondazione Olivetti: *«Uno degli Slogan per il lancio di Lettera 52 (1955) era “Questa macchina viene da Agliè”...L’idea provocatoria era di lanciare un prodotto che avesse un design, una qualità ed una capacità di innovazione mondiale, legandolo strettamente ad un retroterra locale».*

In altre parole, era una comunità ben specifica che proponeva ad un mercato globale un prodotto innovativo: dal locale al globale senza perdere la propria identità e personalità. Era il 1955... cosa di più innovativo e di visionario? Ecco, in questo messaggio troviamo il suggerimento di mutare il nostro modo di vedere le cose e una guida alla sua implementazione.

A lavoro, dunque. I bisogni di cambiamento sono drammaticamente presenti, le modalità su come affrontare queste nuove sfide da tempo sono state tracciate, adesso abbiamo anche gli strumenti adeguati alla loro gestione. Come sempre occorrono gli “uomini di buona volontà”, facciamoci avanti.