

Editoriale

COME TUTTI I VIRUS ha per nome una sigla: AFSC. Porta un'impresa al deperimento progressivo, certe volte alla morte. Abbiamo Fatto Sempre Così, oppure This is the way it's always been done, non è solo un ritornello di pigrizia mentale. Né soltanto l'orgoglio dei tanti imprenditori che hanno portato al successo un'azienda e pensano che basti proseguire sugli stessi binari. È cecità. E non funziona più, lo sa anzitutto chi dirige aziende per professione. Al manager è sempre chiesto di dare profitti all'azionista, risorse agli investimenti tagliando il più possibile altrove. Ma bisogna cambiare metodo, visto che l'obiettivo si è fatto arduo in un mercato nazionale stagnante, con l'export come unica dimensione per sopravvivere, eppure sempre più difficile a causa delle guerre commerciali e perché la qualità non è più solo made in Italy. Perfino il mantra dei manager. Creare valore, suscita obiezioni.

La riprova è venuta dagli interventi al summit di Davos, dopo che 180 importanti ceo americani avevano firmato la dichiarazione del Business Roundtable dicendo di non voler-dover più servire solo gli interessi degli azionisti, ma anche quelli di lavoratori, consumatori, fornitori. Di tutti i cosiddetti stakeholder, finora considerati solo a parole, o messi in ridicolo. «Quanto hanno pagato per la loro quota, stake, nell'azienda?», ironizzava un manager americano famoso, Al Danlap, soprannominato Rambo in abito gesato. Qualcosa è cambiato, il proclama di quei grossi calibri mostra che la dimensione sociale dell'impresa, cominciando dalla difesa dell'ambiente, entra fra le priorità che s'impongono ai manager.

I più attrezzati al nuovo stile, sia per consapevolezza e sensibilità, sia per proposte, sono prevedibilmente i dirigenti giovani, magari quarantenni, vista la lunga formazione. E a essi dedica la storia di copertina *Capital*, che sempre racconta le svolte economiche dando nomi e cognomi ai protagonisti e ai loro successi, mostrando i volti dei golden manager (da pagina 14) dei quali le società di recruitment vanno collezionando i curriculum. Alle competenze specifiche questi executive emergenti uniscono la capacità di superare schemi e abitudini che frenano la crescita delle aziende. La sindrome Abbiamo Fatto Sempre Così loro la combattono. Corrono in carriera, magari sognando futuri compensi da top nelle società quotate (a pag. 44). E corrono per riconoscimenti di gran valore simbolico come il premio organizzato da **Federmanager**, la più rappresentativa delle organizzazioni (di cui *Capital* è media partner, a pag. 34): le selezioni dei finalisti sono in corso.

Se tutti hanno il diritto di non cambiare, i millennium manager sono i più avvertiti delle conseguenze per le aziende, anzitutto il nanismo di quelle familiari rimaste pmi anche alla seconda o terza generazione. Sono i più adatti a curarle trasmettendo le verità dell'economia mondializzata ai proprietari che si cullano con un'altra massima solo apparentemente saggia: Pasticciere fa' il tuo mestiere, ignora innovazione, processi che non conosci. Resta compito anzitutto dell'imprenditore avere intuizioni e coraggio, però non tutti sanno costruire la macchina capace di trasformare idee brillanti in prodotti e servizi redditizi, misurando i rischi. Devono pensarci appunto i manager. Nelle aziende dove manca la distinzione fra proprietà e timoniere, il manager sta diventando



indispensabile, un costo ma non un lusso.

Tocca ai dirigenti valutare e selezionare opportunità e partner, spingere modelli organizzativi diversi. Pensare strategico, in prospettiva, come raccomanda Langdon Morris, tra i massimi esperti mondiali, socio di InnovationLabs, consulente di Federal Reserve, Nasa, Sap, DuPont, L'Oréal. E Ian Tien, tra i pionieri della rivoluzione tech nella Silicon Valley, raccomanda un celebre manuale, *High Output Management* di Andy Grove, ex chairman di Intel, anche a chi ha funzioni di medio livello decisionale e sul campo ascolta e vaglia suggerimenti, concretizza modifiche, non è solo megafono di ordini superiori. Come funzionava già nelle legioni romane, dove il centurione all'occorrenza era a riporto diretto del condottiero.

Diversi possono essere gli stili. Alla Jeff Bezos, che continua a essere di fatto l'executive di Amazon concentrandosi sul contatto con il cliente, il convitato di pietra nel board del colosso dell'e-commerce. O alla Mark Zuckerberg, con forte vocazione a lavorare in team, com'è obbligatorio a Facebook. O alla Mary Barra, prima donna a guidare un colosso dell'auto: le grane non si aggirano, si prendono di petto, come le capitò appena arrivata in General Motors (un disastro per certi sistemi di iniezione difettosi). C'è lo stile manageriale permissivo, si decide caso per caso. C'è il metodo più verticistico: conta il risultato. C'è il genere laissez-faire, il manager fissa gli obiettivi e lascia fare. Quale funziona meglio? Il terzo probabilmente meno di tutti, perché l'azienda va guidata. Forse il termine italiano, dirigente, tuttora rende meglio lo scopo di un ruolo difficile.

Più di tutti cresce la funzione dell'innovation manager, anzitutto per sterzare le imprese verso il 4.0, e che perciò deve avere laurea o altri titoli in discipline tecnico-scientifiche e certificazione in settori gestionali. Questo è richiesto agli specialisti che possono entrare nelle pmi e nelle reti d'impresa grazie a voucher (www.unioncamere.gov.it) previsti dal governo e gestiti dal ministero dello Sviluppo economico. Un beneficio che è stato appena rifinanziato con una cinquantina di milioni. Nonostante le resistenze, infatti, il processo di managerializzazione delle imprese procede. Se in passato l'innovazione era come la minigonna, di moda solo quando l'economia girava bene, ora è inevitabile, sebbene i tempi siano incerti. Oltre il 70% delle grandi imprese italiane, segnala un sondaggio di Osservatori Digital Transformation Academy e Startup Intelligence, intende adottare iniziative di open innovation, collaborazione con università e centri di ricerca (64%) o con startup (49%) e ricerca di intese con altre aziende (39%). Le iniezioni di competenze non riguardano solo tecnologie e digitale, per beneficiare degli sgravi fiscali del piano Impresa 4.0. Servono ad ammodernare gli assetti organizzativi e così facilitano l'accesso ai mercati finanziari. Che indirizzano più volentieri i capitali là dove possono trattare con professionisti della gestione.

Cambiare paga, è il messaggio del presidente di **Federmanager**, **Stefano Cuzzilla** (intervista a pag. 34), citando per esempio i fondi di investimento interessati alle aziende che migliorano la sostenibilità. Ecco perché le dichiarazioni del Business Roundtable e a Davos hanno una logica di business, non sono l'ennesima litania di political correctness.

(Luciano Santilli)