



MANIFESTO

Dieci pensieri ovvi, manifesto per la responsabilità d'impresa.

Questo manifesto, lanciato da la220 e da T.G.E. è in discussione; vari imprenditori ci hanno pensato, altri ci penseranno: se volete anche voi partecipare a correggerlo, migliorarlo o discuterlo mandate una mail a impresaeetica@tgeweb.it

Trent'anni fa Friedmann teorizzava la separazione tra responsabilità d'impresa e responsabilità sociale: l'unico dovere morale dell'impresa, diceva, era ottenere il massimo utile per gli azionisti; grazie a profitti più elevati ciò avrebbe automaticamente prodotto ricchezza e lavoro per tutti. Dopo trent'anni possiamo fare il saldo: com'è andata?

E' stato un mix di tre cose: abitudine alla pancia piena, previsioni sbagliate e mancata percezione del feed-back: la somma è una specie di anestesia da onnipotenza che all'improvviso rende impotenti. Non è qualcosa di molto simile, ciò che ha fatto suicidare il comunismo?

Noi imprenditori italiani, anche noi abbiamo cantato la canzoncina, ma in playback, muovendo solo la bocca per non stonare. Eravamo in ritardo, ancora intenti agli errori precedenti: continuavamo a succhiare la tetta statale ormai avvizzita; invece di valorizzare il prodotto, svalutavamo la moneta con cui pagarlo.

Ci siamo tenuti la tenia mafiosa nella pancia, e per qualcuno è diventata così grossa da controllare il cervello e le mani. In un Paese di trasformatori, cui servono innanzitutto energia e intelligenza, guardate come abbiamo ridotto la nostra energia e la nostra ricerca.

Non è mai troppo tardi per guardarsi allo specchio. Abbiamo una brutta cera, ma finalmente sappiamo che è questione di salute, del maquillage ormai chi se ne frega.

Come contributo alla terapia ecco dieci cosette apparentemente ovvie.

Decalogo.

1. E' meglio la gallina domani.
2. Il fatturato non è l'unico valore aggiunto dell'impresa.
3. La competizione non è fare il prezzo più basso,
ma garantire un valore.
4. L'energia non è un servizio, è una materia prima e una metafora.
5. L'università non deve somigliare a un'azienda; se mai, viceversa.
6. L'ecologia sta diventando un' avventura tecnologica divertente,
come l'informatica negli anni '80.
7. Il front office ne sa sempre una di più dell'amministratore delegato.
8. Non moriremo mediatori, vivendo connessi.
9. Uno spettro si aggira per la Cina
10. Se l'Africa fosse un giardino felice, saremmo più ricchi.

M e g l i o l a g a l l i n a d o m a n i .

Da almeno vent'anni l'impresa italiana ha preferito l'uovo oggi, voleva fatturare subito; non contenta, ha anche tirato il collo all'ovaiola: vantandosi di aver fatturato subito sia l'uovo che la gallina.

Evitare progetti a lunga distanza, non fidelizzare i clienti (a volte fregarli), investire il meno possibile in prodotti e ricerca. Non fare ricerca, e ancor di più: far fuori dagli organigrammi le intelligenze che danno fastidio. Risparmiare sulla comunicazione.

Far disegnare le auto dagli ingegneri, poi vendere i capannoni per comprar case.

Licenziare gli operai migliori perché hanno cinquant'anni, tanto chi li licenza non sa neanche cosa fanno e magari se ne vanta sui giornali.

Raccontarsi l'un l'altro che la piccola impresa è una forza tout court, per grazia innata... è come essere contenti perché quattro buoi tirano l'aratro come un trattore, dimenticandosi che i buoi siamo noi.

Nel frattempo, piuttosto, si è preferito rischiare in acrobatismi finanziari, che abbiamo visto come sono finiti.

Era fatale: oggi ci troviamo senza né uova né galline.

C'è solo una soluzione: covare con pazienza nuove uova e, quando cresce una gallina, trattenere l'appetito e non tirarle il collo.

Se il fatturato è basso, è ora di scoprire che non vali niente se non esprimi valori.



Il fatturato non è l'unico valore aggiunto dell'impresa.

La fidelizzazione del cliente. La competenza interna. La percezione rapida delle modificazioni del mercato. Sono valori aggiunti. E' facile dare la colpa ai cinesi: quello che succede oggi potevamo prevederlo da tempo. Anzi, più che prevedere lo avremmo dovuto immaginare.

La capacità di *immaginare* uno scenario non è solo una virtù dei poeti: storicamente l'immaginazione è esattamente ciò che ha caratterizzato il capitalismo e che lo ha fatto vincere sulle precedenti economie tribali, feudali o aristocratiche.

Che paradosso! adesso che il capitalismo è praticamente l'unico modello economico del mondo, tanti imprenditori non riescono ad avere una mappa in cui orientarsi; troppi di noi non si sono formati a usare le informazioni. Questa informazione per interpretare il mondo avrebbe dovuto essere uno dei valori basilari dell'impresa; non lo è stato, abbiamo preferito fare ragionamenti semplici e a tempi brevi.

Ora l'impresa italiana è come una squadra di calcio che le sta buscando: durante l'intervallo, negli spogliatoi, occorre decidere come giocare il secondo tempo. Due priorità: reagire allo scorcamento psicologico e cercare di organizzare il gioco in modo da non essere costretti a giocare con la strategia impostata dall'avversario.

Già, chi è l'avversario? I cinesi? I sindacati? Le multinazionali? L'Euro? Non sarà invece quella faccia nello specchio?



La competizione non è fare il prezzo più basso, ma garantire un valore.

Si dice: tanto minori sono la cultura, la competenza e il gusto per il prodotto, quanto più facilmente vince il prezzo basso. E' vero, ma è vero anche il contrario: spesso competenza e gusto ti fanno scoprire che molti prodotti cari sono decisamente simili a quelli economici. Dunque quella cultura è preziosa sul mercato, difende il consumatore e contemporaneamente privilegia il venditore leale.

Siamo bravini a chiederci perché si acquista un bene: decenni di indagini sulle motivazioni psicologiche e antropologiche del compratore ormai ci guidano come una routine, e il cambiamento rapidissimo ci spiazza.

Di colpo scopriamo che non è più vero che lo spreco consumista aiuta l'economia: aiuta (a breve) quella cinese, ma punisce la nostra. Di colpo scopriamo che non è più vero che conviene imprendere in quelle produzioni che contengono poco lavoro umano, purchè si tratti di lavoro non ripetitivo, competente e locale: ad esempio vendendo insieme prodotto e consulenza.

Sembra un paradosso, ma presto venderà bene colui che insegnerà al cliente il risparmio.



L'energia non è un servizio, è una materia prima e una metafora.

L'economia italiana è basata sulla trasformazione, lo sanno anche i bambini. Per trasformare servono due elementi: intelligenza ed energia.

L'energia: da decenni è stata prodotta distribuita ed usata in modo monopolistico, inefficiente ed antiecológico. Eravamo ricchi di imprese elettrotecniche ed elettroniche avanzate, che fine hanno fatto? Oggi l'energia è ancora considerata un costo diverso dagli altri, come una specie di tassa fatale su cui non vale neanche la pena di pensare.

E' matematico che continuando su questa china il Paese, in un'epoca di dematerializzazione, evapori. Liberare *davvero* l'energia è tombale rispetto al passato. E' molto di più di una questione di metodi, è una questione culturale.

L'energia che ci manca è anche una metafora: la forza degli elettroni nel cavo somiglia per analogia all'energia psicologica dell'imprenditore, della sua azienda e più in generale all'economia del paese.

Allora diciamola tutta, questa metafora: l'energia che abbiamo dentro, quella morale e psicologica, è incostante, sforzata, gestita in modo dispersivo. E' molto simile a quella "vera": sporca, costosa e usata male. Abbiamo bisogno di una energia nuova.

Se è vero che la mente umana funziona per metafore, vuoi vedere che la terapia psicologica contro la depressione dell'imprenditore passa proprio da un'energia più pulita, più economica e usata più razionalmente?



L'università non deve somigliare a un'azienda; se mai, viceversa.

Per trasformare, dicevamo, servono due materie prime: energia e intelligenza. L'intelligenza dove si trova? Come si coltiva? I cervelli nascono nei bambini.

Abbiamo conosciuto dittatori che volevano scuole come caserme, teocrati che le trasformavano in chiese, moschee o sinagoghe; burocrazie che le trasformavano in uffici con tanti piccoli travet in divisa. I russi promettevano aule come piccoli soviet, spesso diventavano piccoli gulag. In America somigliano, a seconda dei quartieri, a una prigione, a un mcDonald o a una corporation. In Giappone, a una fabbrica.

Se l'imprenditore vuole pronunciare una frase che riassume tutte queste colonizzazioni del fanciullo, gli basta pronunciare il più sciocco luogo comune: "la scuola deve funzionare come un'azienda". No, se mai è l'opposto: dovrebbe essere l'azienda a imparare finalmente dalla cultura alcune cosette: ad esempio come funzionano i processi motivazionali, come si naviga in sistema complesso, come si autocorregge un processo in atto, come la ricerca è collegata alla curiosità umana.

Grazie al cielo ci sono molti bambini e molti insegnanti indisciplinati: popolano scuole nemiche dell'infanzia e castratrici della curiosità umana, ma hanno anticorpi che confliggono con l'organizzazione. Evviva questi anticorpi, che sono il nostro futuro. Quasi tutti i grandi scienziati, artisti, imprenditori sono stati dei "pierini" che hanno incontrato professori anticonformisti: ci sarà un motivo?

Una scuola creativa, partecipata, che insegni a riflettere sulle proprie azioni, a ipotizzare e verificare, a motivarsi e a lavorare in gruppo non costerà mai abbastanza soldi per quello che vale.

Da un quindicennio si risparmia all'osso su scuola, cultura e ricerca; la creatività è mortificata, gli scienziati e gli intellettuali ci mandano cartoline dall'estero, con su scritto: "è incredibile, qui ci pagano!" ; la piccola e media impresa soffre di innovazione tecnologica che manca o, spesso, che è male indirizzata; abbiamo una scarsa capacità di leggere ed interpretare il mercato.

La cultura della comunicazione nelle aziende è spesso decisamente mediocre: importanti imprese si sono presentate in Europa con marchi e pubblicità di cui si sarebbe vergognata una pizzeria di provincia. Poi hanno dato la colpa all'Euro.

5

L'ecologia non è più un costo, diventa un' avventura tecnologica divertente come l'informatica negli anni '80.

Parliamo di energia e di intelligenza. Il petrolio sale, le città sono irrespirabili, il clima peggiora... paghiamo (e caro) per farci inquinare.

Ricordate quando ci hanno costretto a filtrare le emissioni e a conferire correttamente i rifiuti? si parlava di "costi ecologici". In molti ne abbiamo approfittato per rigenerare le tecnologie, per scegliere nuovi materiali, per introdurre davvero il digitale, per ingegnerizzare nuovi prodotti. E' stata una scelta costosa, ma i cambiamenti alla lunga fanno bene.

Ancora oggi c'è chi carica nottetempo i bidoni sui camion delle eco-mafie e crede di risparmiare; al massimo risparmia la galera che si merita, ma di soldi, nel bilancio di vari anni, ne ha probabilmente spesi di più di chi ha fatto le cose per bene.

Fortunatamente oggi la sfida è diversa e sicuramente più facile: il risparmio energetico è una delle priorità. Pochissime imprese usano efficientemente l'energia, senza saperlo mandano in fumo un buon 35% della bolletta energetica per macchine usate in modo inefficiente, orari non sincronizzati, tariffe mal calcolate, scarso controllo gestionale del processo. E' un fumo che ci respiriamo tutti, e il bene dell'impresa stavolta coincide letteralmente col bene della comunità.

Basta, con l'imprenditore inquinatore; non solo perché il nostro corpo ha la stessa biologia del popolo inquinato, non solo perché i cataclismi climatici non si fermeranno davanti al cancello elettronico della nostra villetta, non solo perché i nostri figli appartengono alla stessa specie umana che insieme soffrirà o gioirà nell'unico pianeta che abitiamo insieme. Anche perché l'autodifesa del consumatore avviene attraverso la conoscenza, e l'imprenditore deve scegliere se favorirla, investendoci, o invece inibirla, come spesso ha fatto fin'ora.

Se ci investe si trova davanti a un mercato vergine, fatto di nuovissime tecnologie di piccola scala, di cui il mondo ha un bisogno disperato, il cui valore dipende non dai costi di produzione ma dagli idrocarburi che fanno risparmiare.

Stavolta c'è da divertirsi un sacco.



Il front office ne sa sempre una di più dell'amministratore delegato.

In un sistema semplice il capo ragionava, decideva e dava gli ordini ai subalterni; di passaggio in passaggio l'ordine arrivava agli ultimi gradini della scala gerarchica finchè ciascuno eseguiva il suo frammento di compito. Nell'era dell'informazione, no. In una società complessa il capo per decidere ha bisogno di dati, informazioni.

La storiella del manager che fa scelte importanti in cinque minuti, ha fatto solo disastri. Per decidere serve capire. Capire viene dal latino "capio", che significa: io contengo, io sono come un vaso che ha una *capacità*.

Di più: serve imparare dal mercato; servono impressioni, intuizioni, percezioni. Serve cioè quella gamma di sensazioni che quando compaiono sono ancora poco razionali, difficili da tradurre in parole, e che una volta elaborate dalla mente rappresentano il principale vantaggio competitivo e, contemporaneamente, il primario strumento di autocorrezione dei processi.

I subalterni sono le antenne il cui compito è sentirle e raccontarle e il capo è un buon capo quando riesce a farsele raccontare.

La stessa cosa vale per l'organizzazione interna: occorre "sentire" come vanno le macchine, occorre evitare che si nascondano gli errori tecnici e burocratici, occorre facilitare l'affiatamento tra chi lavora.

Carrierismo, ricatti, delazioni, nicchie di sottocomando, piacere per il potere, nascondimento degli errori: drogano la sensibilità; all'inizio sembra di correre di più ma poi l'organismo dopato si intossica e non percepisce più altre sensazioni che non quelle della droga che lo sta narcotizzando. Lo vediamo in centinaia di uffici dove il principale scopo del lavoro consiste nel provocarsi reciprocamente nevrosi.

No, ora la strada diventa un'altra: trasformare i livelli periferici in sensori e formare la gerarchia aziendale come un sistema ricettivo di percezione e elaborazione delle informazioni. Lo sportellista ha sempre qualcosa da *insegnare* al manager.



Non moriremo mediando.

Siamo nella civiltà connettiva.

Un tempo, dicono, la politica era l'arte di mediare: di trovare il punto d'incontro mediano dei diversi interessi in gioco; l'importante era evitare il conflitto. Le identità si annacquavano, il palazzo diventava luogo di mediazione, spesso di mediocrità, a volte di rimediamenti e rimandamenti. La verità stava nel mezzo, la virtù stava nel mezzo e il bicchiere era sempre sia mezzo pieno che mezzo vuoto.

Oggi il senso dello stato e l'etica della politica sono talmente in basso che possiamo anche rimpiangere quei tempi, ma la strada da prendere è decisamente un'altra. Lo vediamo guardando gli altri stati europei: i loro valori nazionali sono restati abbastanza integri e tuttavia nei palazzi comunitari ugualmente si rimedia la mediazione, ancora considerata come unica sintesi ai molteplici interessi.

Ma oggi c'è internet, oggi la strada è connettersi, pensare insieme. Giocare sulle differenze. Oggi possiamo confrontare i pensieri prima che si cristallizzino in ideologie, e usarli reciprocamente come leva per pensare insieme più forte e più lontano.

Questo muove anche le acque più stagnanti, infatti scopriamo che a volte la radicalità ha più buon senso del moderatismo, che spesso la divergenza ha più salute sociale del conformismo.

Nella vecchia logica della mediazione queste erano intelligenze disturbanti: portavano disagio, disordine a chi doveva mediare la mediazione. In una logica creativa invece sono indispensabili come il lievito nel pane.

Oggi il Palazzo non è più nella grande Capitale Nazionale. Il Palazzo abita nei fili. Tutti questi milioni di computer interconnessi funzionano come un grande organismo pensante, come se ciascuno di noi diventasse una delle cellule della grande corteccia cerebrale che avvolge il pianeta. Qualcosa di nuovo sta nascendo sotto i nostri occhi, che cambia rapidamente il modo di pensare e decidere. Ci piace sperare che sia una nuova forma di democrazia più potente e versatile. Speriamo, perché non è detto. Come andrà, dipende anche da noi, da come riusciamo a "connessere".



Uno spettro si aggira per la Cina.

Tutti si lamentano della Cina, ma quanti hanno investito laggiù? Quanti hanno venduto laggiù macchine per fabbricare gli oggetti che oggi concorrono sottocosto? Gli esportatori “cinesi” sono quasi tutti occidentali, e molti tra loro sono italiani.

Tornano in mente i tempi in cui gli imprenditori settentrionali si lamentavano del sud parassita e tangentario, ma poi correvano laggiù a montare capannoni di cartapesta come le scenografie di Cinecittà, per arraffare i soldi della Cassa del Mezzogiorno.

9

Il paradosso è che ora vediamo personaggi di tutti i tipi (persino i nostalgici d’anteguerra) dire che dovremmo esportare in Cina i diritti sindacali dei lavoratori: come dire “mandiamo la CGIL a Pechino a spiegargli il comunismo!”... Ma i nostri produttori sono andati laggiù proprio per non avere reciprocità nelle obbligazioni sociali!

Per parlare di Cina, meglio avere una prospettiva lunga; preoccupiamoci ad esempio dell’energia che consumeranno i cinesi nel prossimo ventennio... quello sì che sarà un problema di vita o di morte; le scarpe in confronto sono una sciocchezza.

Se l'Africa fosse un giardino felice, saremmo più ricchi.

E' difficile vivere con un vicino di casa distrutto dalla miseria e dalle malattie: fa venire i sensi di colpa. Fa venire anche il senso di paura, potrebbe entrare in casa e aprirti il frigo. Tu, bianco, nelle sue condizioni lo avresti già fatto da un pezzo.

Anzi, lo hai già fatto, cioè lo ha fatto il nostro bisnonno: colonialisti e schiavisti dell'Europa povera sono andati in quel paradiso e si sono serviti con le cattive maniere.

Ecco, senso di colpa e senso di paura sono gli unici sensi che non servono. Meglio un po' di sano buon senso.

Occorrono otto priorità ovvie e semplici.

1. Rimuovere i dazi agricoli;
2. Smettere di vendere armi ai capibanda;
3. Pagare le risorse minerarie ai popoli che le hanno sotto i piedi;
4. Escludere dal "libero mercato" acqua, istruzione e salute;
5. Esportare principalmente tecnologia semplice e di piccola scala;
6. Non pretendere royalties sulle medicine;
7. Smetterla di fare gli usurai coi popoli per riavere indietro i prestiti con cui abbiamo corrotto i loro dittatori, sia perché in genere ne abbiamo ricevuto in cambio indebiti privilegi minerari, sia perché generalmente quei soldi sono subito tornati nelle nostre banche, in cambio di armi;
8. Gli aiuti non sono aiuti se i soldi tornano subito nei paesi ricchi: in quel caso sono prese in giro.

Riassumendo, l'Africa ha tanti guai, tra i principali ci sono alcuni signori europei e nordamericani che non rappresentano affatto gli interessi di noi "occidentali".

Ci raccontano che per arricchire l'Africa dovremmo essere più caritatevoli, rinunciare a un po' del nostro benessere. Insomma ci fanno credere che per fare loro meno poveri dovremmo essere noi meno ricchi.

Massimo rispetto per la carità, preziosissima per tamponare l'emergenza; ma sui tempi lunghi è vero il contrario: se l'Africa tornasse ad essere un paradiso, anche noi saremmo più ricchi; e anche più sicuri. E, soprattutto, più felici.

10