

Domenica 3 novembre 2024

Ristrutturazioni

QUANDO NON BASTANO ITAGLI

di **Giovanni Costa**

Ci sono due atteggiamenti con cui affrontare gli squilibri economici ricorrenti che investono le organizzazioni private e pubbliche. Il primo è un atteggiamento di tipo «amministrativo» che mira a ripristinare l'equilibrio tagliando i costi per riportarli a un livello di compatibilità. Lo Stato e gli enti locali bloccano il turnover e provano a fare l'ennesima «spending review». Le banche tagliano le filiali e prepensionano il personale, i grandi gruppi industriali chiudono sedi storiche, punti vendita e attivano la cassa integrazione. Si rischia così di disperdere un patrimonio di presidi territoriali, culturali e professionali. Alcuni affidano la valorizzazione della loro storia ai musei d'impresa che sono importanti purché non siano solo luoghi della memoria ma anche e soprattutto fonte d'identità e d'ispirazione per le innovazioni.

Pensando alle banche, colpisce JP Morgan Chase che, in contro tendenza, ha annunciato lo scorso agosto l'apertura di cento nuove filiali negli Usa in aree a basso reddito. Questa iniziativa è parte di un programma di 500 aperture e di assunzione di 3500 nuovi bancari nei prossimi tre anni. Le nuove filiali sono pensate come centri comunitari in cui si svolgano attività non direttamente bancarie, ma a queste funzionali, come l'educazione finanziaria, l'imprenditorialità, la cultura d'impresa e non solo.

Attività messe a punto in cinque anni di sperimentazione. JP Morgan Chase è una banca particolare, di grandissime dimensioni, tecnologicamente avanzata e attenta ai clienti affluenti, ma proprio per questo è significativo che riscopra la fisicità del rapporto con il cliente e la comunità e che provi a immaginare nuovi ruoli per la sua rete territoriale. Orientamenti simili si riscontrano da noi solo in qualche caso e più in banche medie e piccole e nel credito cooperativo che nei grandi gruppi che pure disporrebbero di risorse per farlo. Il secondo è un atteggiamento di tipo «imprenditoriale». L'azienda non razionalizza il passato, semmai lo reinterpreta per sfidare il futuro. Si assume qualche rischio in più ma ci prova. L'ossessione tipicamente contabile di ridurre i costi viene sostituita o, meglio, integrata con la pulsione ad aumentare i ricavi nelle aziende o il Pil nelle nazioni. In questi casi, le imprese tentano nuove modalità di distribuzione, integrano la manifattura con servizi ad alto valore aggiunto, lanciano nuovi prodotti, esplorano nuovi mercati e nuove tecnologie, sperimentano nuovi materiali e nuove forme di finanziamento. Praticano l'open innovation e si fanno «contaminare» dalle start up. Lo Stato e le pubbliche amministrazioni si preoccupano di creare le condizioni per un aumento

del Pil con misure di politica industriale, energetica, infrastrutturale, ambientale, estera e altro. Si affida alla crescita il ruolo di rendere sostenibili i costi ereditati dal passato non senza provare prima a ridimensionarli.

Attenzione, quando è in corso una proliferazione dei costi come cellule fuori controllo è necessario intervenire con decisione per bloccarla. Il chirurgo pietoso non fa il bene del paziente. Le criticità non si presentano all'improvviso, sono precedute da chiari segnali premonitori che vanno messi nel conto di strategie reattive che devono essere concepite nei momenti di normalità, quando le risorse non sono ancora in drammatica contrazione.

Questi atteggiamenti sono rappresentati da due metafore tecnologiche: la tecnologia del tornio e della fresa che opera per sottrazione e la tecnologia della stampante 3D che opera per addizione. La prima richiama un'epoca passata, la seconda il futuro. Il loro valore simbolico è elevato e dà la misura della magnitudo dei cambiamenti da attivare. Abbiamo bisogno di entrambe le tecnologie. Con la prima si sopravvive. Ma la sfida si vince con la seconda.