

di GIOVANNI COSTA

DOPO IL CASO OLIVETTI

I meriti e le colpe nel gioco del business

Osservando i recenti movimenti ai vertici dei grandi gruppi italiani - ultimo fra tutti la decisione di Carlo De Benedetti alla guida di Olivetti, "esautorando" l'amministratore delegato Vittorio Cassoni - torna alla mente il titolo di un famoso articolo di Stephen A. Marglin (un economista eterodosso di Harvard): *What do Bosses do?* In taluni casi l'imprenditore storico si mette da parte e il ruolo chiave viene assunto da un manager. In altri casi si ridimensiona la funzione dei manager e si rimette in campo l'imprenditore. Come interpretare questi fatti di segno opposto? Senza entrare nel merito dei singoli casi, è da tempo noto che l'imprenditore-persona assume ruoli diversi nelle diverse fasi del ciclo di vita dell'azienda e del settore di attività.

Nella società dello spettacolo, non va dimenticato il valore anche simbolico del ruolo imprenditoriale. Ma va anche ricordato il bisogno di capri espiatori; il ritorno dell'imprenditore o la cacciata di un manager si basano pur sempre sull'individuazione di un colpevole. Ora il management, ora la proprietà.

Ma potrebbe essere più convincente una spiegazione in termini di potere. In situazioni di conflitto all'interno dell'azionariato, o all'interno della struttura direzionale, la riformulazione degli assetti di potere (concentrazione in un soggetto o una nuova ripartizione) consente la risoluzione del conflitto o, comunque, l'assunzione di decisioni che avviano il formarsi di nuovi equilibri (non esclusi i passaggi di azioni). Il tutto risulta tanto più facile quanto più la situazione viene drammatizzata.

Collegata al "dramma", c'è l'esigenza di focalizzare l'attenzione aziendale con finalità di tipo comunicativo (i manager, i dipendenti, i sindacati, gli *stakeholders*, il Governo sono avvisati) e soprattutto di tipo strategico. Si individuano strategie più focalizzate sulla valorizzazione del patrimonio genetico dell'azienda e delle sue competenze distintive. Alcuni dei recenti cambiamenti di leadership operativa (realizzati, annunciati o semplicemente minacciati) sono intervenuti dopo un periodo di dispersione strategica. La focalizzazione della strategia è una risposta a mo-

menti di crisi, o a situazioni di disordine organizzativo, conseguenti a processi di crescita sussultoria o di declino del business. I passaggi di potere (o di azioni) permettono o facilitano il nuovo orientamento strategico.

SITUAZIONI LIMITE. Infatti, tornando a riflettere sul potere, ci sono almeno due situazioni limite che consigliano un ricambio di leadership. Nella prima, uno sfrenato e caotico attivismo dell'imprenditore ha creato una realtà magari di sviluppo ma assolutamente non controllabile e, quindi, molto rischiosa.

Essa si accompagna a un forte accentrato decisionale non tanto o non solo, come può apparire superficialmente, nelle

ne, l'imprenditore deve ritornare al suo posto, porre termine a questa guerra per bande, rimettere in moto il processo decisionale.

Tra le due tipologie limite sono facilmente collocabili alcuni dei casi più clamorosi di successione di leadership. Queste situazioni diventano più riconoscibili nel caso di risultati economici negativi, che si incaricano di semplificare ma anche di estremizzare le cose.

La risposta alla domanda di Marglin diventa così relativamente facile: i "padroni" servono a impedire la degenerazione burocratica del management (e talvolta, nel caso se ne accorgano in tempo, ad autocontrollare lo sviluppo abnorme del proprio narcisismo politico-imprenditoriale). Ma ne suggerisce un'altra forse più inquietante: allora, a cosa servono veramente i manager (e i consulenti)?

RETORICA E SAPERE. Val la pena meditarci sopra e, con l'occasione, di riflettere anche in termini più specifici su taluni caratteri attuali dell'industria italiana. Qualche imprenditore ha preso troppo seriamente le elaborazioni di alcuni economisti dediti ad esercizi di retorica post-industriale, pan-finanziaria e reticolare. E ha dimenticato che il saper produrre, il saper gestire complessi sistemi logistici, il saper innovare i prodotti e i processi sono i saperi che

restano alla base della ricchezza delle nazioni e delle aziende.

Si dice spesso che uno dei limiti della piccola e media impresa è quello di basarsi su imprenditori che sono sostanzialmente uomini-prodotto, cioè totalmente identificati con il prodotto (e con il processo). Eppure è da lì che sono nate le competenze che hanno determinato le spettacolari performance in questo tipo di imprese.

Le nostre grandi imprese hanno forse il limite opposto, quello di aver perso il contatto con il prodotto. Gli staff non capiscono più nulla del prodotto. Producono piani a mezzo di riunioni, studi strategici, progetti di qualità totale ma non producono i beni e i servizi che poi si vendono. Se i movimenti di cui si parla hanno il significato di una reindustrializzazione, allora ben vengano. ■



Da sinistra Carlo De Benedetti, Vittorio Cassoni e Bruno Visentini

mani dello stesso imprenditore, ma nelle mani di alcuni manager (o di consulenti) che lo ispirano o, più sovente, lo assecondano e lo isolano, facendogli perdere il contatto con l'azienda e con la realtà. Se ne esce mettendo da parte l'imprenditore, ma con l'obiettivo di liberarlo da questo gruppo di controllo occulto, di riportarlo con i piedi per terra.

Nella seconda, l'imprenditore, distratto da altri interessi o dalla rincorsa di sproporzionati disegni di potenza in campi infidi, ha allentato la sua presenza e reso meno attivo il proprio ruolo nel business di elezione. Si crea facilmente un coacervo di cricche manageriali, perennemente in lotta, che portano rapidamente a una paralisi decisionale basata su un gioco di veti incrociati che vanificano ogni iniziativa a valenza imprenditoriale e innovativa. Per uscir-