

La forza delle imprese

di Chiara Lupi

'Bad companies are destroyed by crisis, Good companies survive them, Great companies are improved by them'. Questo è il pensiero di Andrew Grove, che sintetizza perfettamente la situazione attuale. Ci troviamo nel mezzo di una selezione darwiniana, a livello mondiale, di un'intensità che non si era mai verificata prima, come ci spiega Marco Vitale nell'intervista che ha rilasciato a Sistemi&Impresa. Il pensiero ricorrente, l'equivoco, è che ci si trovi di fronte a una delle tante crisi congiunturali. Una crisi come tante altre, che si può esorcizzare con le agevolazioni. In realtà dobbiamo fare i conti con una crisi strutturale e le imprese devono trovare nella propria cultura e nella propria capacità operativa la risposta. Rifiutando le teorie dei sostenitori dell'attendismo, o di coloro che affermano che prima o poi passerà. Primi fra tutti gli economisti.

Il sistema si è inceppato. Solo l'intervento dei governi ha evitato il disastro...

I governi hanno preso contromisure indispensabili, sono intervenuti in soccorso delle banche evitando un tracollo drammatico. Questa operazione è avvenuta in modo massiccio ed è consistita nel togliere l'eccesso di *leverage* di banche e imprese, e in certi Stati anche delle famiglie, spostandolo a livello dei governi. Il debito non è sparito. È stato messo sulle spalle di un debitore più forte e più solido.

Ci può spiegare meglio?

Siamo passati dal rischio di *blow up* a una grande operazione di *cover up*. L'intervento di sostegno è stata una mossa indispensabile per evitare lo scoppio, ma essa è stata fatta in modo tale da coprire tutte le responsabilità che ci sono. E sono grandi. Perché questa crisi non è frutto di guerre o catastrofi, ma di *mismanagement* bancario: ci troviamo di fronte al fallimento del management bancario a livello internazionale. Con un elevatissimo grado di immoralità diffusa.

Sta dicendo che le imprese non sono del tutto consapevoli di quanto è accaduto?

È indispensabile che le imprese abbiano una corretta concezio-



Marco Vitale

ne della crisi, senza mettere la testa sotto la sabbia e senza farsi fuorviare da cortine fumogene di contenuto ideologico. Soprattutto, devono staccarsi da una conoscenza convenzionale alimentata da filoni importanti del pensiero socio-economico generale, che impediscono di capire la portata di questi eventi. La crisi che stiamo vivendo chiama le imprese a un salto di creatività, di produttività, e questo è l'unico atteggiamento corretto che devono mettere in campo.

Quali gli approcci sbagliati?

Partiamo dai minimalisti: attribuiscono la crisi a ragioni tecniche e ne sostengono l'imprevedibilità; il rettore della Bocconi, Guido Tabellini, ad esempio, liquida la faccenda come un banale errore di valutazioni tecniche. Il premio Nobel per l'economia Vernon Smith ha indicato come causa principale una norma di agevolazione fiscale sui *capital gain* immobiliari voluta da Clinton. Alan Greenspan, l'ex governatore della Federal Reserve, sostiene che l'insorgere della crisi va al di là delle nostre capacità di previsione.

E invece non è così...

La crisi era prevedibile ed è stata prevista, non dagli economisti, ma dagli uomini d'impresa, dagli operatori. Hanno scritto le argomentazioni più lucide e anticipatorie studiosi e operatori come George Soros o Claude Bébéar, che nel 2003 ha scritto *Uccideranno il capitalismo*. Ma sciogliamo un equivoco:

il mestiere degli economisti non è prevedere le crisi; quindi l'accusa che si muove loro è infondata. Gli economisti devono dare una corretta lettura di quanto sta accadendo. Sono gli aziendalisti, gli operatori economici, coloro che con più facilità sanno interpretare la realtà, che hanno saputo leggere i 'segnali deboli'. Perché il loro compito non è prevedere, ma analizzare il presente. E hanno individuato una delle maggiori cause che è stata, come abbiamo detto, l'uso smodato del *leverage*.

Torniamo ai 'nemici della comprensione'. Ai congiunturalisti abbiamo già accennato. Chi altri?

I 'Talebani' del mercato. Quelli che dicono che il mercato metterà tutto a posto perché si autoregola. Sono in genere economisti, ma per fortuna sono rimasti in pochi.

Ha detto che abbiamo evitato un grande blow up, che avrebbe avuto effetti catastrofici...

Certo, ma non per la capacità di autoregolamentazione del mercato, come dicono i 'Talebani'! I governi hanno pompato nell'incendio trilioni di dollari a debito dei contribuenti presenti e futuri, scardinando gli equilibri di finanza pubblica di tutti i principali Paesi, sacrificando qualunque logica di mercato e di giustizia alle esigenze del *too big to fail*, nazionalizzando di fatto gran parte del sistema bancario mondiale, sacrificando gli investimenti di cui il mondo ha bisogno e ponendo, quasi sicuramente, le premesse per una prossima, severa inflazione. La corsa al gigantismo bancario non aveva alcuna spiegazione se non diventare intoccabili: *too big to fail*, come dicevo prima. E questo partito ha vinto.

Come si comporteranno i governi? Come sarà possibile trovare un nuovo equilibrio tra Stato e mercato?

Gli interrogativi sono diversi e tutti inquietanti. Si affacciano problematiche nuove. Il presidente Obama, rispetto alla gestione delle banche nazionalizzate, ha detto: "siamo azionisti, ma saremo assenti dalla gestione". Ma proprio la mancanza di azionisti attivi e responsabili è una concausa della crisi. Come si comporteranno i governi nella gestione delle concrete vicende industriali nelle quali sono pesantemente intervenuti? In questo scenario, il partito degli statalisti è certamente il più pericoloso, poiché invece di soffrire per il forzato ingresso dei governi nel capitale delle imprese, e di interrogarsi su come inquadrare questa nuova realtà, ne gioiscono sognando un ritorno agli anni '70. Ma noi non vogliamo tornare in quella direzione, che è stata un periodo molto buio.

Poi lei ha citato il partito degli agevolisti...

Sì, è il partito più di massa, composito, trasversale. Sono in genere sindacalisti, politici, presidenti di Confindustria, economisti minori, esponenti del sistema ecclesiastico. Sono quelli che sostengono che bisogna fare qualcosa, ma non si sa bene

che cosa: i 'qualcheosisti', come li chiamava Nitti. Sono quelli che pensano che i governi possono esorcizzare tutte le conseguenze della più grande crisi economica strutturale degli ultimi settant'anni con qualche agevolazione, trucco o gioco di prestigio. Come disse negli anni '20 Luigi Einaudi, "come si può pretendere che la crisi sia un incanto, e che a manovrare qualche commutatore cartaceo l'incanto svanisca? Le imprese dirette da gente competente e prudente passano attraverso momenti duri, ma resistono. Gran fracasso di rovine, invece, a chi fece in grande a furia di debiti, a chi invece di frustare l'intelletto per inventare e applicare congegni tecnici nuovi o metodi perfetti di lavorazione e di organizzazione, riscosse plauso e profitti inventando catene di società...".

All'opposto degli agevolisti?

Qui troviamo i nihilisti, quelli che dicono che la crisi è una cosa seria ma passerà e, dopo che sarà passata, tornerà tutto come prima perché questo è il capitalismo e non c'è niente da fare. Un partito composto da economisti tristi, pensosi e rassegnati e da molti banchieri interessati.



Quali gli effetti della crisi sul nostro mercato?

La crisi ha scatenato comportamenti diversi nei consumatori e nelle famiglie, a prescindere da fattori economico-finanziari e dai grandi enti tipo ENEL, ENI, ecc. Nel nostro Paese ci sono 14 milioni di persone che dalla crisi non hanno avuto alcuna sofferenza, anzi, ne hanno tratto significativi vantaggi. Sono le famiglie dei dipendenti pubblici, che hanno visto aumentare il loro potere d'acquisto e il reddito disponibile a causa della diminuzione dei prezzi di componenti importanti del bilancio familiare. Il calo dei consumi riflette un cambio più profondo, un ripensamento del modo di vivere. Il mondo legato all'abbigliamento è, ad esempio, in profondo cambiamento. Bisogna capirlo e adeguare i rami d'offerta. Come hanno fatto in Snaidero, dove Edy Snaidero, che ha capito per tempo i nuovi trend del mercato, ha realizzato una fascia di prodotti non più *cheap*, ma che costano meno perché hanno un rapporto più equilibrato costo-prodotto. Eliminando il superfluo, si offro-

no prodotti con una qualità intrinseca comunque elevata, ma più accessibili.

Questo a dimostrazione che l'imprenditore capisce laddove l'economista fornisce interpretazioni spesso fuorvianti...

Gli economisti devono fare affermazioni coerenti con il pensiero della sfera a cui appartengono, che sia un'università o un partito, cioè un'ideologia. Mentre l'impresa è l'unico soggetto libero, in grado di valutare lucidamente la realtà. Sta cambiando la cultura del consumatore e bisogna saper capire, interpretare, dare le risposte giuste. Chi non si muove in questa direzione, è destinato a soccombere.

Professore, cosa sta succedendo?

Equilibri economici, sociali e finanziari a livello internazionale sono cambiati e si sta avviando un processo di cambiamento destinato a durare a lungo. Il modello di globalizzazione che abbiamo vissuto negli anni '90 è andato in crisi. È ora di guardare alle nuove frontiere: le imprese italiane possono portare imprenditorialità nei Paesi in via di sviluppo. Devono saper cogliere queste opportunità.



Quindi, cosa devono fare le imprese?

Le imprese non devono illudersi e perdere tempo, ma agire con la massima determinazione. Non devono farsi imbrogliare dagli agevolisti, dai congiunturalisti, dai minimalisti, dai nihilisti e neanche dagli statalisti, perché c'è un limite anche alla capacità di indebitamento dei governi e degli stati. E puntare invece sulla continua innovazione di prodotti e processi. Altro aspetto da tenere in grande considerazione riguarda la ristrutturazione dei costi, sapendo ben distinguere tra taglio dei costi e taglio del valore. In questo momento non è condivisibile, ad esempio, il blocco delle assunzioni *tout court*: le aziende devono assicurare il ricambio, individuare le persone di valore e non trattenere chi non ne ha, o chi per età ha già contribuito. Il *turn over*, la ricerca di persone di valore, paga. La pressione per la riduzione dei costi, che è indispensabile, non deve bloccare il circuito dell'innovazione. *La Ricerca e Sviluppo è valida per tutte le stagioni*: questa la lungimirante e condivisibile sintesi di un piccolo imprenditore bresciano.

Quando ci sarà la ripresa?

La ripresa come tale non ci sarà più. Non ci sarà più una General Motor. Si costruiranno nuove macchine, ci saranno altri manager. Sbagliato attendersi una ripresa intesa come ritorno al passato. Ci saranno nuovi sviluppi. E la partita si giocherà tutta sull'innovazione a 360°. È un messaggio scomodo, ma le cose vanno dette. Nel frattempo bisognerà operare sul pun-

to di pareggio, poiché la crisi è lunga, difficile e pericolosa; è necessaria anche una riduzione fortissima del circolante e questo richiede una pesante riorganizzazione di tutta la catena del valore.

Una strategia possibile?

Le imprese devono saper cogliere le nuove tendenze dei consumi, cercare di essere protagoniste nei nuovi mercati e stringere alleanze strategiche operative anche a livello internazionale. Rispetto a questo può essere presa ad esempio la strategia di Marchionne in Fiat: una strategia lungimirante, ardita, al limite della spericolatezza, dico io. Ma le nostre imprese continuano con tenacia a sottovalutare l'importanza di fare network. Si tende ancora oggi ad attribuire al termine 'lobby' un'accezione erroneamente negativa.

Lei ha dichiarato che le aziende hanno bisogno di 'rompiballe'...

Certo, perché il pensiero non può rimanere costretto all'interno di una rigida gerarchia fordista. Deve liberarsi all'interno delle organizzazioni per accrescerne il valore. I percorsi di innovazione si devono alimentare in tutti gli strati dell'impresa. Questo, in sintesi, il Management 2.0.

In un'impresa che è una fucina di innovazione, la formazione che ruolo ha?

La formazione ha un importante ruolo ma deve essere innovativa, ricavata dalla lettura di quello che avviene. Purtroppo, le nostre scuole di management sono lo specchio di un pensiero anchilosato. Le più importanti scuole di management americane hanno già avviato un'autocritica. Bisogna partire dall'innovazione nella formazione. Cambiano le imprese e anche le scuole di management devono avviare un forte percorso di ripensamento.

Che messaggio si sente di dare agli imprenditori?

Guardare la propria impresa e osservare il mondo, che è bellissimo: un mondo nuovo, più vario, migliore di quello che ci lasciamo alle spalle, dove Cina e India, Africa e Brasile stanno dimostrando le loro potenzialità. Un mondo che ha bisogno di una formidabile carica di imprenditorialità. E noi italiani possiamo contribuire in modo importante.

In questo scenario, quali errori dovrebbe evitare di commettere un imprenditore?

Dar retta agli economisti, innanzitutto. E guardare il mondo per come è e per come sta cambiando, e non per come raccontano i portatori di interessi e di ideologie.

www.marcovitale.it