

22 Ottobre 2013

Intervento Mario Mazzoleni ROMA

Vorrei innanzitutto ringraziarVi per avermi invitato a questo vostro importante appuntamento.

Ho accettato con piacere rendendomi immediatamente conto di avere peccato di immodestia “che cosa posso dire ad illustri e competenti uomini di banca che possa avere un qualche interesse per loro”?

Alla fine ho deciso di riportarvi di ciò di cui parlo ai convegni degli imprenditori, negli incontri in cui si provano a mettere a fuoco idee e strategie per il futuro e si cerca di fare tesoro di qualche analisi su ciò che è stato per orientarsi nella nebbia del futuro prossimo o venturo.

Cercherò, quindi, di trasmettervi qualche spunto di riflessione, qualche provocazione e, spero, di offrirvi qualche stimolo che possa aiutarvi a consolidare il vostro operare tenendo conto di qualche segnale di allerta da decrittare attraverso approcci orientati secondo gli indirizzi manageriali.

Il percorso che seguirò in questo mio intervento, quindi, partirà dal richiamo ad un paio di “pilastri” importanti e fondamentali su cui, a mio avviso, va costruita l’attività di impresa,

cercherò poi di darvi una mia interpretazione a mo' di istantanea sullo stato dell'arte a livello economico (ossia dove siamo oggi ), per passare al porre attenzione ad alcuni rischi che corriamo continuando ad accettare dogmaticamente certe impostazioni nel nostro operare, proverò ad arrivare all'identificazione di quella che è la vera sfida che tutti noi abbiamo di fronte ad oggi e concluderò carotando la sfida generale sul fronte "costi".

Lo farò naturalmente giocando un po' tra logiche aziendali tout court e applicate al contesto bancario (sono consapevole di essere comunque uno studioso di management che in punta di piedi cerca di occuparsi di banking).

Io mi occupo di management, di strategia, di modelli di sviluppo delle imprese orientati e supportati da logiche partecipative e sostenuti da alcuni principi guida che fanno parte della mia "cassetta degli attrezzi" i cui principi guida possiamo così riassumere:

l'azienda vede al centro del proprio operare diverse categorie di persone ed è intorno alla ricerca di equilibri tra i diversi gradi di soddisfazioni dei "bisogni" di questi stakeholder che si costruiscono e si consolidano le potenzialità di sviluppo e di rafforzamento dell'impresa (il mio Maestro Carlo Masini<sup>1</sup> più di

---

<sup>1</sup> C. Masini "Lavoro e risparmio" Utet, Torino 1970

una quarantina di anni fa – purtroppo in Italiano e per un circuito assai limitato di lettori – parlava della ricerca del “contemperamento degli interessi” tra i portatori di interessi partendo dai due principali protagonisti dei suoi studi che erano i portatori di interessi legati ai capitali e quelli legati al lavoro prestato).

L’impresa nel suo operare deve essere in grado di sviluppare un approccio che veda questo indirizzo crescere dialetticamente inserito con coerenza nel contesto in cui opera, deve “conoscere” sia le proprie caratteristiche e il proprio modo di funzionare, sia ciò che sta accadendo intorno a se’ (noi lo chiamiamo ambiente di riferimento o contesto) e cogliere tutto ciò che dall’ambiente esterno può determinare, supportare, zavorrare il proprio funzionamento.

Se l’azienda non ha chiari questi primi due richiami, diciamo di base, potrà investire in competenze tecniche e manageriali, potrà svolgere analisi strategiche ed economiche, ma avrà il proprio destino segnato indipendentemente dal settore in cui opererà, la forma istituzionale a cui farà riferimento, la solidità patrimoniale a cui potrà inizialmente aggrapparsi.

Il richiamo a questi due pilastri permette di portare la vostra attenzione su un tema intorno al quale cerco da anni di

focalizzare l'interesse di chi ha responsabilità istituzionali e imprenditoriali in questo paese.

Mi riferisco all'esigenza di "raccontarsela giusta".

Non possiamo immaginare di approcciare un qualsiasi percorso di rilancio del nostro Paese se non saremo prima in grado di fotografare in modo più oggettivo le condizioni in cui ci troviamo e se, ad esempio, non saremo capaci di evidenziare genesi ed effetti reali della "crisi" in cui ci troviamo (**noi Italiani prima di tutto, per le peculiarità che ci caratterizzano e che ci portano oramai a vivere questa fase storica certo influenzati dal contesto internazionale, ma tenacemente orientati ad agire secondo i classici indirizzi dell'autolesionismo**).

- Possiamo immaginare di trovare la strada se non conosciamo ne' dove ci troviamo, ne' abbiamo la minima idea di come potere resettare il nostro piano di azione verso obiettivi di cui non sappiamo la realizzabilità?
- Siamo davvero convinti che si possa agire sfruttando inerzie comportamentali del passato in un contesto economico e sociale di cui facciamo fatica a cogliere i concreti bisogni di riorientamento?

E qui permettetemi una piccola apertura di parentesi siamo noi incapaci di vedere la realtà o di fronte alla realtà abbiamo paura di aprire gli occhi e metterci così in discussione davanti alla stessa?

Stiamo parlando del Re nudo della fiaba di Andersen che dice di essere "dimagrito di 11 chili", e tutti i sudditi

che lo vedono ingrassato fino a scoppiare fanno finta di credergli e lo applaudono, oppure è il caso di rileggerci il testo del “piccolo principe” dove cerca di fare “vedere” inutilmente ai propri interlocutori il “boa che ha ingurgitato l’elefante” per trovarsi immancabilmente di fronte persone capaci solo di vedere “un cappello”?

Nel 2001 il sottoscritto, è stato invitato (primo italiano) dalla seconda organizzazione di rappresentanza al mondo dopo l’ONU come numero di aderenti (si chiama ICA ed è l’organizzazione “sindacale” mondiale della cooperazione) per presentare nella loro conferenza mondiale uno studio orientato a predefinire il futuro del sistema cooperativo e, ovviamente, il futuro di quel modello di fare impresa all’interno del più vasto contesto economico e sociale globale.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Mario Mazzoleni “Co-operatives in the Digital Era” in M.Mazzoleni “Riflessioni di Impresa: alla ricerca di nuovi paradigmi”. Giappichelli Editore, Torino, 2013

Si parla di 12 anni fa e in quell'occasione scrissi (banalmente studiando quello che tanti bravi economisti scrivevano a chiare lettere da anni) <sup>3</sup>che il modello economico e sociale planetario si stava semplicemente avviando ad una crisi di portata fenomenale.

A distanza di 12 anni credo sia fondamentale cercare di affermare quanto il re sia nudo e quanto sia importante osservare il Boa che ha ingoiato l'elefante.

Schematicamente abbiamo accettato di mettere in discussione la legge fondamentale dell'economia che tutti abbiamo studiato il primo giorno in cui a scuola quando abbiamo iniziato ad affrontare temi economici.

---

<sup>3</sup> Si vedano tra gli altri: 3 Drucker P.F., *The coming of the new organization*, Harvard Business Review, 88, 1988; *The Essential Drucker : The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, HarperCollins Publisher Inc, New York, 2001. Waters M., *Globalization*, Routledge, London, 1995. Giddens A., *The Consequences of Modernity*, Policy Press, Cambridge, 1990. Soros G., *Georges Soros on Globalization*, Public Affairs, New York, 2002. Gallino L., *Globalizzazione e disuguaglianze*, Laterza, Roma-Bari, 2000. Clark I., *Globalization and Fragmentation*, Oxford University Press, Oxford, 1997. Robertson R., *Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity*, in Lash S., Robertson R., *Global Modernities*, Sage Publications, London, 1995. Rifkin J., *Age of Access. The New Culture of Hypercapitalism, Where All of Life Is a Paid-for Experience*, Trade Pbk. Ed, 2001. Castells M., *The Power of Identity*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1997. Sen A., *Globalizzazione e libertà*, Mondadori, Milano, 2002. Joseph E. Stiglitz, *Globalization and ITS Discontents*, c Joseph E Stiglitz 2002

Cosa ci dicevano i nostri primi maestri per spiegarci il “valore” di un bene?

Ci raccontavano che esiste un rapporto tra bisogni della persona che sono tendenzialmente infiniti e risorse a disposizione per soddisfarli che sono finiti (noi per carità di patria abbiamo sempre detto scarsi sapendo di mentire).

Come abbiamo agito negli ultimi 20 anni? Ci siamo detti che i bisogni infiniti potevano essere sostenuti nella loro “urgenza” di soddisfazione e ne abbiamo esasperata la manifestazione, inventandoci anche quella follia della “percezione” che ci ha persino permesso di sostenere pazzie comportamentali utili a dare fiato a quello che un grande osservatore del comportamento umano come Edward Lutwack<sup>4</sup> ha chiamato il “turbo capitalismo”..

---

<sup>4</sup> E. Luttwak “Turbo-Capitalism: Winners & Losers in the Global Economy” HarperCollins. 2000.

Ma, contemporaneamente, ci siamo illusi di essere DIO sposando quel dogma dell'innovazione perpetua capace di annullare il dettato delle risorse finite, portandoci a giocare sul tema della scarsità e finendo per dirci che la nostra intelligenza avrebbe saputo surrogare la scarsità con l'innovazione. L'uomo DIO!!

Ma per fare funzionare tutto questo abbiamo avuto bisogno di scardinare altri due “credo” che contraddistinguono l'operare economico.

Da una parte abbiamo fatto saltare il concetto di scarsità illudendoci di poterlo dominare, dall'altra abbiamo abbattuto il richiamo alla selezione dei bisogni (infiniti) sposando la tesi del bisogno da soddisfare infinitamente (persino quelli percepiti e inutili/non reali/inestistenti).

Per sostenere questa follia siamo stati obbligati ad accettare “valori” sempre più lontani dalle piccole certezze che un paio di centinaia di anni di liberismo (o di alternative a questo) ci avevano aiutato a coltivare.

Non potendoci più basare su queste certezze

- abbiamo deciso di metterle in discussione (i cd teorici del neo liberismo più o meno sfrontato).
- Abbiamo strumentalizzato l'inefficienza generata dall'acefalia che ha finito con il contraddistinguere i sistemi burocratici (altro che lacci e laccioli del nostro past governatore).
- Abbiamo teorizzato il modello della completa deregolamentazione e quando non siamo riusciti ad ottenerlo abbiamo fatto in modo che culturalmente si finisse con l'accettare supinamente il non rispetto delle regole di per se stesse considerate un ostacolo a vivere dell'individuo.

Per anni ho suggerito (qualche volta con reazioni un po' stizzite dei diretti interessati) a chi pontificava sul credo del liberismo moderno di cercare le pagine in cui l'economista filosofo Adamo Smith parlava dell'esigenza di "regole, poche certo, ma

fondamentali” o dell’esigenza di “applicarle senza se e senza ma”.

Quante volte ho suggerito di leggere le parti in cui metteva in guardia dalla deriva egoistica di un capitalismo senza regole dominato dall’individualismo e dall’egoismo– basta studiarlo non nei bigini per provare ad immaginare quanto lontano sia il modello liberale dal disastro che abbiamo combinato –.

Quante volte a chi politicamente e istituzionalmente ci lasciava di “libera iniziativa” citando il vincolo che la nostra costituzione poneva alla realizzazione di questo paradiso terrestre attraverso il suo articolo 41.

E a proposito passando dal generale al particolare permettetemi di leggerlo questo articolo zavorra e di richiamare il valore del lavoro dei nostri padri pionieri nel definire in questo modo gli indirizzi dello stato sul fronte dell’attività economica.

#### *Articolo 41*

L’iniziativa economica privata è libera.

Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.

La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali.

Senza regole, senza paradigmi di base reali ci siamo infilati non in una delle cicliche crisi ma nella crisi e come dinosauri nell'epoca che ne ha portato all'estinzione fingiamo di ignorare (e a volte ignoriamo proprio) la nudità del re e la necessità di “vedere” davvero ciò che la realtà ci mostra.

Ed eccoci, quindi, a parlare di oggi, della necessità di “raccontarsela giusta”, evitando di sposare acriticamente posizioni (io li chiamo dogmi) che, nell'inerzia mentale assoluta, finiamo per adottare pedissequamente

(che fatica inutile provare a spiegare al mondo del banking che questo continuo rincorrersi di strutture

organizzative o di articolazioni di territorio che tutti adottano seguendo i dettami della società di consulenza che a turno viene considerata a mo' di guru, rischia solo di arricchire i consulenti e di perpetrare all'infinito un monta smonta senza soluzione di continuità?)

Oggi bisogna avere la forza di guardare in faccia la realtà e di immaginare soluzioni adatte ad affrontarla, cercando nuovi paradigmi e diffidando assolutamente di approcci che abbiano paura del mettere se stessi in discussione.

Questa è la sfida vera che abbiamo di fronte, e prima di provare a declinarla sul fronte "costi" permettetemi di sottolineare come questa sfida sia una grande ed eccitante possibilità per ritornare a fare impresa dando valore alle componenti basiche dell'impresa:  
**l'intelligenza, la creatività, il sogno, la forza del cambiamento.**

Avendo lavorato per tanti anni in Giappone ho sempre usato il richiamo a come vengono espressi i concetti di crisi e opportunità attraverso un unico ideogramma, però ormai questo ideogramma lo usano tutti e sono passato a questa citazione per sostenere il mio pensiero.

Non pretendiamo che le cose cambino, se facciamo sempre la stessa cosa.

La crisi è la migliore benedizione che può arrivare a persone e Paesi, perché la crisi porta progressi.

La creatività nasce dalle difficoltà nello stesso modo che il giorno nasce dalla notte oscura.

E' dalla crisi che nasce l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie.

Chi supera la crisi supera se stesso senza essere superato.

Chi attribuisce alla crisi i propri insuccessi e disagi, inibisce il proprio talento e ha più rispetto dei problemi che delle soluzioni.

La vera crisi è la crisi dell'incompetenza.

La convenienza delle persone e dei Paesi è di trovare soluzioni e vie d'uscita. Senza crisi non ci sono sfide, e senza sfida la vita è una routine, una lenta agonia.

Senza crisi non ci sono meriti.

E' dalla crisi che affiora il meglio di ciascuno, poiché senza crisi ogni vento è una carezza.

Parlare della crisi significa promuoverla e non nominarla vuol dire esaltare il conformismo.

Invece di ciò dobbiamo lavorare duro.

Terminiamo definitivamente con l' unica crisi che ci minaccia, cioè la tragedia di non voler lottare per superarla.

## Albert Einstein - 1955

E, quindi,

- non solo raccontiamocela giusta,
- non solo cerchiamo di non cadere nella consuetudine dei dogmi,
- ma proviamo a realizzare le potenzialità che la crisi evoca e ci mette in condizione di mettere sul tavolo,
- e facciamo avendo la capacità di definire nuovi paradigmi.

**Tutto questo per parlare di costi?**

Si tutto questo per riflettere sui costi perché anche su questo tema stiamo rischiando di ripercorrere le stesse strade dell'ignavia e della moda dogmatica a cui ho fatto riferimento.

Sgomberiamo il campo da un possibile equivoco che potrebbe generarsi a seguito delle affermazioni che tra poco farò:

- **conoscere è fondamentale**
- **sviluppare le competenze** in grado di rappresentare il funzionamento delle aziende (banche o altre tipologie non cambia) è indispensabile e mandatorio
- **cercare di incrementare la propria capacità introspettiva** attraverso indagine e nuove modalità di rappresentazione delle informazioni è obbligatorio in un contesto così dinamico da fare apparire l'oggi già superato.

Ma attenzione alla necessità di non dimenticarsi mai che stiamo parlando di temi che danno sostanza a “funzioni” aziendali ossia a qualche cosa che “a sistema” deve essere utilizzato per

- indirizzare,
- gestire
- valutare l'azienda.

Il costo deve sempre e solo rappresentare un'informazione (per decidere, per gestire, per valutare, per reindirizzare etc) ma non può essere lo strumento a cui delegare l'espletamento di quelle attività.

**Perché sottolineo tutto ciò?**

Perché da qualche anno, non solo nel nostro paese e non solo nelle banche (ma molto nel nostro paese e molto nelle banche) si è finiti per cadere **nella trappola del pendolo**, prima una sorta di pressapochismo informativo portava il nostro agire senza regole e senza informazioni ora si rischia di finire dalla parte opposta del pendolo dando per attuare le nostre decisioni un'esasperata delega (impropria) all'informazione.

**La vita dell'impresa non potrà mai essere decisa da scelte di costo, la morte potrà essere sanzionata da un mancato presidio dei costi ma il**

futuro delle imprese sarà (continuerà ad essere) associato all'uso delle informazioni di costo connesse all'uso di altre informazioni che permettono di indirizzare, guidare, riorientare e valutare i comportamenti aziendali.

**Abbiamo bisogno di conoscere, ma dobbiamo decidere conoscendo e non delegando al dato il nostro procedere.**

Entrando nel merito, trovo lo sforzo che ABI fa da anni importantissimo e ferocemente educativo (almeno potenzialmente), io imparo leggendo i vostri report.

**Conosco, interpreto, immagino soluzioni, suggerisco (sia ben chiaro faccio riferimento al mio ruolo "accademico" non a quello di membro di uno strano consiglio dove devo, invece, stare assai attento a non suggerire per evitare che il farlo possa essere strumentalmente definito come ingerenze da chi fa fatica ad immaginare un cambiamento importante nel mio istituto) leggendo e studiano i vostri report.**

Però non posso che rappresentarvi le mie forti preoccupazioni (per altro ne parlo con riferimento al banking ma stiamo vivendo lo stesso percorso involutivo anche in molte imprese) che avverto osservando i comportamenti delle istituzioni bancarie.

In sostanza il warming che vorrei lanciare oggi è il seguente:

- Investite in **conoscenza** e in analisi economica e diffondete la **competenza in conoscenza e in analisi economica** (il mondo bancario ne ha grandissimo bisogno)
- ma non permette che una funzione sostituisca un'altra funzione al timone delle vostre istituzioni.

Non lasciate che dopo l'ubriacatura della delega alla finanza si corra il rischio (**e si corre il rischio**) di delegare al costo la definizione di strategie e la gestione delle vostre banche.

La mia preoccupazione è quella che il correlato disposto tra continui interventi regolamentali a cui siamo soggetti e la delega assoluta (nella sostanza intendo non nel dichiarato) al governo attraverso il “costo”, possa togliere ossigeno sia alle banche, sia alla società, finendo per inaridire ulteriormente la vena di sviluppo che il mondo bancario deve continuare ad alimentare. (Anche qui con il rischio del pendolo del passaggio dalla volontà di derogolamentazione sostanziale al blocco decisionario per iper regolamentazione. Rischio che non possiamo ignorare oggi almeno per quanto riguarda i “timori” che scuotono i vertici delle banche davanti a qualsiasi iniziativa “diversa” nei confronti del mercato, o all’esigenza di non trovarsi ad operare “fuori” dagli indirizzi regolamentati anche laddove qualche ricerca di “novità” servirebbe e aiuterebbe a trovare soluzioni diverse, sparglianti e capaci di sposare nuovi paradigmi).

Provo a concludere con qualche ulteriore approfondimento.

Nei manuali studiamo che i costi sono “parte di un sistema informativo atto a supportare le decisioni, la gestione e il controllo” è chiaro che il sistema bancario aveva bisogno di razionalizzare il proprio agire attraverso uno studio approfondito del proprio operare per cogliere sprechi, obsolescenze, incoerenze e per migliorare la propria capacità di orientarsi nel mercato (insomma non possiamo negare che vi fosse un po’ troppo grasso), ma da qui ad immaginare che la forbice sia la strategia che conduce all’economicità e alla durabilità ne corre.

Se si pota male l’albero muore, se l’unica nostra attenzione è orientata al potare non sapremo sviluppare idee ne’ potremo avere competenze per sostenerle.

Se usiamo filtri sbagliati chiameremo costi ciò che dovremmo chiamare investimenti, rischieremo (e stiamo rischiando) di buttare opportunità di cambiamento e di inaridire la nostra

capacità di innovare in coerenza con il mutamento ambientale.

Questo vale sia con riferimento alle attività svolte, sia con attenzione a come si attuano, sia, infine, richiamando (e mi scuso se lo faccio in modo così diretto) al dramma legato alla terribile situazione di un contesto (quello bancario) che “butta via esperienze che indipendentemente da qualsiasi valutazione del merito ritiene obsolete per carta d’identità” e non investe nell’introduzione, formazione attenta e accompagnata dall’esperienza di nuove leve anche sul dal punto di vista anagrafico.

A quanta competenza abbiamo rinunciato con le ristrutturazioni di questi anni?

Quanto mancato investimento abbiamo accettato evitando che i “vecchi” accompagnassero i giovani mentre li si spingeva ad un chiusura (che sarebbe

anche stata meno traumatica) di una vita professionale?

Quante competenze nuove oggi servirebbero alle banche per individuare nuovi servizi, per conoscere meglio nuove realtà aziendali/imprenditoriali?

Quali investimenti mancano per permettere a chi eroga di monitorare le informazioni utili per decidere l'impiego?

Quanta burocrazia vive perché non si considera un costo indipendentemente dalla sua scarsa utilità?

Vi faccio solo qualche esempio per avviarmi alla conclusione.

Si parla tanto di start up (anche qui il rischio dogma è alto) io mi occupo per Confindustria di sviluppare processi a sostegno di start up, potete immaginare la fatica che facciamo (e non parlo di un giovane che si reca in banca solingo ma di un 'organizzazione

complessa e di prestigio che sostiene questi processi”) quando ci mettiamo intorno ad un tavolo con il mondo degli impieghi.

Ancora, vi garantisco che la mia impressione in banca è, spesso, quella di non riuscire a dialogare con qualcuno che possa (o sappia dipende) interpretare le idee secondo schemi “imprenditoriali” (nuovi certo ma pur sempre imprenditoriali) e che finisca con il farsi chiudere nella trappola delle regole, dei ratio (e del “mito” di basilea).

Ammettendo che le banche possano aprirsi a nuove prospettive sul proprio funzionamento, quante di queste prospettive dovranno essere alimentate da investimenti piuttosto che dalla politica del taglio?

Altro esempio, quanto dell’impegno che mettiamo nel sostenere lo sviluppo dell’uso dell’informatica all’interno delle nostre banche è legato a logiche di “riduzione di costo” (ammettendo che si riesca poi effettivamente a realizzarle) e quanto è invece collegato a visioni strategiche, imprenditoriali, innovative e di sistema?

Quanto bisogno avremmo di sviluppare modelli a supporto del sistema di indirizzo piuttosto che “solo” di riduzione dei costi di funzionamento (oggi è di moda parlare di razionalizzazione)?

Ultimo esempio quanti esperti di social network hanno assunto le banche negli ultimi 12 mesi in tutto il territorio nazionale?

Fate un salto sugli indirizzi delle vostre banche nei social network e controllate il numero di “mi piace” sulle vostre iniziative e confrontateli con i mi piace di altre imprese che investono davvero (anche di servizi) nel social network (capisco che può risultare difficile per un serio banchiere immaginare che la strategia di sviluppo del proprio istituto di credito possa essere influenzata da un “mi piace” però mi permetto di suggerirgli di interrogarsi anche su questa possibilità prima di accantonare come idea stravagante il farlo).

Insomma, la capacità introspettiva che avete sviluppato con questi studi è una vera miniera e vi faccio davvero i miei complimenti per la costanza con

la quale cercate di migliorare questo vostro lavoro e per la massa di input che offrite a chi ha la disponibilità di orientarsi alla seria lettura/studio dei vostri documenti, ma facciamo in modo che tutto questo venga ad essere valorizzato inserendolo in un contesto sistemico capace di sostenere una veloce presa d'atto della necessità di avviare profondi processi di cambiamento.

Facciamo in modo che il cambiamento non sia zavorrato dai dogmi (primo fra tutti quello dell'inerzia organizzativa – il si è sempre fatto così –) che ci portano a comportamenti rituali e “conservativi” (nell'accezione negativa del termine).

Diamo valore al nostro valore e permettiamo alle nostre potenzialità di esprimersi alla ricerca di nuovi paradigmi è una grande responsabilità che abbiamo e della quale dobbiamo rapidamente farci carico.

Grazie