

LA VARIABILE MANAGERIALE

Il quarantottenne principe saudita Alwaleed bin Talal ha scosso Citigroup con un attacco severo al suo management. Il principe richiede interventi immediati e “draconiani” perché le spese sono fuori controllo e la pazienza degli investitori è giunta al limite. “Io sono un investitore paziente ma quando è troppo è troppo.... I risultati sono positivi ma quelli non sono capaci di mettere i costi sotto controllo. Dobbiamo prendere misure draconiane, ed intendo proprio draconiane, per mettere i costi sotto controllo... Citigroup non ha più scuse; il prezzo delle azioni è inaccettabile”. Secondo i dati più recenti le spese sono salite del sedici per cento mentre i ricavi sono saliti del dieci per cento, uno squilibrio al quale si è rifatto il principe. Citigroup è il più grande gruppo bancario del mondo, con una capitalizzazione di 238 miliardi di dollari, ma il principe ha titolo per intervenire in questi termini perché, con una quota del 4.3 per cento, frutto di un investimento sul quale ha accumulato una perdita di 250 milioni di euro, il principe è il maggiore azionista singola di Citigroup. Quest episodio, che ha giustamente attratto l’attenzione della stampa internazionale, si presta a considerazioni di vario genere, ed in primo luogo sulla globalizzazione reale del capitalismo e sul fatto che nessuno sul mercato è protetto da critiche e attacchi fondati: dopo l’intervento del principe saudita, il CEO di Citigroup, Charles Prince, è sotto pressione ed è posto in discussione a causa dei deludenti risultati rispetto al capitale investito e gestito.

Ma io voglio utilizzare l’episodio come spunto per ritornare sul tema delle dimensioni, collegandolo al tema della variabile manageriale, nel nostro capitalismo. Citigroup, essendo la più grande banca del mondo, è forse abbastanza grande anche secondo il pensiero della Banca d’Italia (secondo il quale solo ciò che è grande ha diritto di vivere e tutto il resto non conta). Eppure i suoi risultati relativi sono deludenti, la sua efficienza è messa sotto accusa da un principe saudita azionista importante, gli effetti delle economie di scala non si vedono, e le spese galoppiano al di là di ogni ragionevolezza. E’ la stessa Citigroup che, già grande, nel corso degli anni ’90, stava per fallire. Allora, forse, è provato che non basta essere grandi ma occorre essere bravi e che, oltre un certo limite, le dimensioni servono solo al management per “comprare” sempre più alti livelli di potere e di irresponsabilità per diluire nella grande dimensione i propri errori e le proprie manchevolezze. Esiste la possibilità concreta che la General Motors o la Ford portino i libri in tribunale. Non sono grandi abbastanza? La Toyota invece macina risultati positivi su risultati positivi. Dov’è la differenza? Non certo nella dimensione. Una risposta chiara ce la offre la Porsche: è decisamente piccola nel settore ma i suoi risultati sono i migliori del mondo, tanto da permetterle di diventare l’azionista di comando della Volkswagen. Qual è il segreto? Uno solo: la variabile manageriale, il buon management. Quel management che presa l’azienda in mano quanto nel 1992 si trovava in grave crisi l’ha portata ad essere la società automobilistica meglio gestita al mondo, dando così a tutti una lezione di cosa vuol dire gestire con successo un’impresa di automobili di dimensioni medio-piccole nel XXI secolo. Ma la stessa Fiat, la più grande azienda industriale italiana, non stava fallendo, pur essendo di grandi dimensioni? E non è stato il radicato e totale cambio di management il fattore chiave che l’ha portata fuori dalle secche anche se non ancora in porto?

Nell’economia imprenditoriale moderna la variabile manageriale è fondamentale, nel bene e nel male. La crisi produttiva italiana è, in gran parte, crisi del suo management. La sua ripresa non può, dunque, passare che attraverso una ripresa, qualitativa e motivazionale, del suo management. Per questo, il management, sia di estrazione familiare che puramente professionale, deve essere preparato, professionalmente e moralmente, alle nuove sfide. Ma perché ciò avvenga è necessario che la sua dignità e la sua funzione siano riconosciute e rispettate, innanzi tutto dalla proprietà e dal potere. Per queste ragioni assisto, con grande preoccupazione, ai sempre più frequenti tentativi

della proprietà e dei superiori poteri gerarchici di umiliare, scavalcare, ignorare, irridere continuamente il management, trattandolo, al più, come un maggiordomo ben pagato, purché sia totalmente servile. Un imprenditore italiano, a suo tempo, molto ricco, potente e noto, definì il management con queste parole: il manager è solo un cane da riporto. Quell'imprenditore e le sue imprese sono finiti male, ma questa visione condita di arroganza, presunzione, disprezzo, disarmante superficialità, si è molto diffusa e radicata tra i capitalisti italiani. Anzi, è in crescita.

Gli ispettori della Banca d'Italia che espressero il loro parere professionale negativo sull'acquisizione della Antonveneta da parte della ex Popolare di Lodi, parere dimostratosi poi del tutto fondato ed ai quali tutti (ed in primo luogo gli azionisti della ex Popolare di Lodi) dobbiamo essere molto grati perché hanno evitato un nuovo saccheggio e conseguente crollo bancario, per avere espresso, secondo scienza e coscienza, questo giudizio professionale ed averlo mantenuto e difeso, sono stati sottoposti a pressioni incredibili, compreso il tentativo di aggirarli con i soli professionisti mercenari sempre pronti ad affermare, a pagamento, tutto e il contrario di tutto, pur di accontentare il padrone. Gli azionisti di Autostrade d'Italia combinano una fusione epocale, non solo senza dire niente al concedente (Stato) ma senza coinvolgere, sino all'ultimo minuto ed a cose fatte, il consigliere delegato e il presidente della loro società ed il relativo consiglio di amministrazione. Al di là del merito dell'operazione, non conosco nessun paese evoluto dove questo modo di procedere sarebbe stato possibile. Certamente, ad esempio in Germania, paese leader del capitalismo europeo, dove i rapporti proprietà, consiglio di sorveglianza, management sono ben regolati dalla legge e dal costume, un comportamento di questo tipo sarebbe stato legalmente impossibile. Dignitosamente, ed onorando così la sua professione, il consigliere delegato, dissentendo sia sul merito che sul modo di procedere, ha lasciato l'incarico. Dello stesso tipo è la recente vicenda RCS. Qui gli azionisti di riferimento sfiduciano il consigliere delegato, che sembra abbia ben meritato, anche se ha irritato qualche giornalista competente, senza spiegarne le ragioni, senza una presa di posizione del consiglio di amministrazione, ma semplicemente affiancandogli nella conduzione del più importante gruppo editoriale italiano un maturo notaio. E' un modo di fare difficile da credere e da immaginare. Il principe Alwaled bin Talal si è comportato in modo ben diverso. Ha lanciato la sua critica forte, pubblica, motivata, come può e deve fare l'azionista di riferimento. Toccherà poi agli organi di governo societario prendere nota di questa accusa, affrontare il problema, approfondirlo ed eventualmente prendere gli opportuni provvedimenti. Intendiamoci: il management deve avere la fiducia dell'azionista di riferimento e non ha nessun diritto garantito alla sua posizione. Ma la eventuale sfiducia passa attraverso metodi e procedure di governance gestite dagli organi societari e ciò non solo a tutela della dignità del manager, ma per proteggere l'impresa e l'opinione pubblica e gli azionisti di minoranza, insomma il mercato, da comportamenti bizzarri e non trasparenti degli azionisti di riferimento. Così come è avvenuto in RCS. Il capitalismo italiano, compresi purtroppo i nuovi arrivati, le nuove leve, e i nuovi virgulti, è in fase di pieno regresso. Tratta le imprese quotate come se fossero un fatto puramente personale ed i suoi manager come maggiordomi ben pagati. E' per questa via che l'impresa italiana diventa sempre più irresponsabile come ha denunciato anche Gallino nel suo importante libro intitolato appunto: L'impresa irresponsabile. Ma il mondo produttivo è una cosa molto complessa che richiede una sempre più elevata competenza, impegno e moralità da parte del management. Senza un management competente, pienamente legittimato e protetto dalle bizzarrie degli azionisti, non andremo da nessuna parte. Ma non avremo mai un management di questo tipo e di questa qualità se la proprietà continuerà a trattarlo senza rispetto e senza dignità, come un cane da riporto.

Come per il calcio sono necessari interventi correttivi molto seri. Del resto i principali protagonisti sono gli stessi.

Marco Vitale

Milano, 22 luglio 2006