



Le Aziende InVisibili di Marco Minghetti & The Living Mutants Society

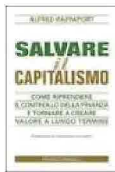
« Precedente

4 OTTOBRE 2012 - 9:54

TrackBack (0) Commenti (0)

11
Consiglia

Curare la miopia decisionale per salvare il capitalismo? Sì, ma con la social organization



Una malattia storica del capitalismo: la miopia decisionale

Salvare il capitalismo, l'ultimo libro di Alfred Rappaport disponibile ora anche in Italia, riprende tesi su cui il Professore Emerito della J.L. Kellogg Graduate School of Management della Northwestern University e già Autore del classico *Shareholder value (La strategia del valore, Franco*

Angeli, 1990) insiste da anni. Al loro centro vi è l'idea che l'unico modo per uscire dalla crisi economica globale consiste nel curare quella "miopia decisionale" ("short-termism"), che porta alla focalizzazione sul breve o brevissimo termine, dimenticando la necessità di creare valore sostenibile nel tempo.

Come nota Giancarlo Forestieri nella sua Introduzione, "il tema della miopia decisionale non è nuovo. È presente nell'economia classica e viene poi ripreso da Keynes, che ne evidenzia i pericoli sotto forma di erosione della fiducia e di ostacolo per il buon funzionamento dell'economia". Tuttavia dagli Anni Ottanta in poi questo problema è divenuto sempre più critico, divenendo parte integrante "degli eccessi di cattiva gestione e di inefficienza che hanno caratterizzato in modo pervasivo le crisi finanziarie più recenti, soprattutto quella che tuttora attanaglia le economie occidentali, scoppiata nel 2008".

Prosegue Forestieri: "lo stesso Rappaport sottolinea come le radici del problema siano da ricercare nella trasformazione del modello di capitalismo: da quello primitivo, cosiddetto "imprenditoriale", basato sulla sovrapposizione tra proprietà e gestione, a quello moderno basato sull'articolazione e sulla complessità delle strutture societarie e sulla progressiva maggiore distanza tra proprietà e responsabilità gestionale. Rappaport si riferisce a questa trasformazione con l'espressione "agency capitalism", indicando con essa un sistema in cui gli interessi della proprietà da fare valere nei confronti del management sono delegati e dispersi. Infatti, dalla classica separazione tra proprietà (azionisti) e controllo (management), con i relativi problemi di agenzia (costi di informazione e di disciplina), rappresentata da Berle e Means nel 1932, si passa a un sistema più articolato, centrato sulla formula proprietaria degli investitori istituzionali. La catena "proprietà-controllo" si allunga: dal risparmiatore agli investitori istituzionali; da questi ultimi ai gestori di portafoglio; dai gestori al management delle società. Ognuno di questi passaggi ha i suoi problemi di agenzia e il rapporto tra i soggetti finali della catena, da una parte il risparmiatore (detentore del capitale) e dall'altra il management delle società (il decisore dell'impiego del capitale), si allunga e si diluisce. La miopia decisionale si radica in ognuno dei passaggi di questa catena".

Appare dunque chiaro che l'esplosione dell'inefficienza dello "short-termism" fa il paio con l'implosione del modello efficientistico (ma da molto tempo per nulla efficiente) del "Comando e Controllo". Ed è ironico notare che così come le conseguenze del preteso "Scientific Management sono quelle di condurre a sistemi organizzativi percorsi da comportamenti del tutto irrazionali (perché guidati dalla Paura, se non addirittura dall'Odio dell'hobbesiano homo homini lupus, e non dalla Cura indispensabile per ottenere un vero Engagement), la fine del Taylorismo fondato sulla reificazione della Pianificazione a lungo termine si consuma sull'altare dell'ossessione dei risultati a breve.

La cura Rappaport

Attraverso quali interventi può essere eliminata, o quantomeno attenuata, la miopia decisionale? Per Rappaport occorre riformare drasticamente il sistema di remunerazione dei vertici aziendali, gravemente deformato verso la parte variabile (stock option e bonus) e legato a misure di performance che favoriscono l'assunzione di rischio

Ultimi post

- Curare la miopia decisionale per salvare il capitalismo? Sì, ma con la social organization
- Collaborare: un nuovo verbo nello spirito dello Humanistic Management
- Quale strumento per il lavoro collaborativo? – The Collaborative Organization, Parte Quinta
- Quale Team per il Cambiamento Strategico? - The Collaborative Organization, Parte Quarta
- Il Modello Comando e Controllo - Alice annotata 40
- The Collaborative Organization. Parte Terza: i rischi della Collaborazione Emergente
- Il manager e il romanziere - Alice annotata 39
- The Collaborative Organization. Parte Seconda: La forza dei legami deboli
- ... E ricorda il tuo nome! - Alice annotata 38
- The Collaborative Organization. Parte Prima: Cultura e Tecnologia

Cerca

Categorie

- ▼ Alice annotata
- ▼ Alice la Creativa
- ▼ Alice la Nativa Digitale
- ▼ Alice la Sensemaker
- ▼ Collaborative Organization
- ▼ Creatività
- ▼ Cultura
- ▼ Da Le Città Invisibili a Le Aziende InVisibili
- ▼ Dal modernismo al postmodernismo
- ▼ Economia
- ▼ English Version
- ▼ Genius loci e sregolatezza
- ▼ HR 2.0 social media strategy
- ▼ Humanistic Management 2.0
- ▼ Innovazione
- ▼ La Mente InVisibile
- ▼ La Social Organization
- ▼ Le Aziende e gli Interstizi
- ▼ Le aziende e gli scambi
- ▼ Le aziende e i segni
- ▼ Le Aziende e il Carisma
- ▼ Le aziende e il desiderio
- ▼ Le Aziende e l'Innovazione
- ▼ Le Aziende e la Comunicazione
- ▼ Le aziende invisibili viste da Gianluca Garrapa
- ▼ Le aziende narrate
- ▼ Le aziende nascoste
- ▼ Le aziende sostenibili
- ▼ Letteratura elettronica
- ▼ Letteratura per i Manager
- ▼ Prima pagina
- ▼ Wislawa Szymborska

e l'orientamento al breve termine. Il suo contributo è nella rivisitazione dei sistemi di incentivo in essere, dimostratisi fallimentari, alla ricerca del ridisegno più opportuno per poterne potenziare la funzionalità verso la creazione di valore a lungo termine, in modo coerente con l'idea di sviluppo sostenibile e di allineamento stabile degli interessi tra management e azionisti. La parte successiva dell'analisi si basa sulla premessa che la sola revisione del sistema di incentivi di remunerazione è necessaria ma non sufficiente a riequilibrare la corporate governance delle società. La trasformazione comporta un vero e proprio passaggio culturale che coinvolge tutta l'organizzazione, dal consiglio di amministrazione ai vertici aziendali e al personale delle unità centrali e periferiche. In questa direzione, l'autore sviluppa una serie articolata di idee di cambiamento sul piano organizzativo, operativo e comportamentale, destinate ad agire in una sorta di circolo virtuoso con gli incentivi remunerativi. Rientra in questa visione allargata dei cambiamenti necessari anche la revisione dei principi contabili e delle finalità informative dei bilanci societari. Da ultimo, tra gli interventi necessari per limitare la miopia decisionale dei mercati, vi sono quelli riguardanti il settore degli investitori istituzionali.

In questo quadro, per chi, come me, si occupa di innovazione organizzativa, con particolare riferimento ai processi HR, da ormai 25 anni, appaiono particolarmente interessanti i capitoli quinto e sesto. Il capitolo 5 presenta la discrepanza esistente praticamente in tutte le aziende quotate in borsa tra gli stipendi dei manager e le loro performance. Il problema principale è rappresentato dalla pratica di premiare i dipendenti per la performance a breve termine anziché per la creazione di valore a lungo termine. Questo capitolo presenta piani di incentivi per gli amministratori delegati, per i manager che dirigono unità operative e per i dipendenti a diretto contatto con i clienti che incoraggiano ciascuno a focalizzarsi sulla creazione di valore a lungo termine, considerato come obiettivo principale dell'azienda.

Il capitolo 6 mostra come ottenere l'impegno del senior management e del consiglio di amministrazione e spiega come il beneficio di operare per il valore a lungo termine superi il rischio di una performance mediocre del prezzo delle azioni a breve termine. Si illustrano inoltre una serie di prassi adottate dalle aziende che creano valore nel lungo periodo. In queste pagine si difende a spada tratta l'idea che la responsabilità sociale d'impresa debba passare dall'essere una vuota retorica aziendale ad una prassi consapevolmente seguita, sia per evitare danni reputazionali sia per consolidare i risultati economici. "Per esempio, può essere prudente investire in controlli sull'inquinamento o in energie pulite, anche in assenza di un obbligo legale, se questo serve a escludere il rischio di una citazione in giudizio. Allo stesso modo, la minaccia di boicottaggio da parte di consumatori o di gruppi ambientalisti che metta a rischio la reputazione di un'azienda e i suoi guadagni può trasformare una decisione di responsabilità sociale in un'importante decisione di business. Starbucks, per fare un caso fra i tanti, ha risposto in maniera risolutiva a tre grandi problematiche: l'impatto ambientale delle coltivazioni di caffè, i guadagni miseri dei coltivatori e gli stipendi bassi dei dipendenti che lavorano nei punti vendita della catena. Perseguire in maniera illuminata i propri interessi può facilmente coesistere con una buona gestione del valore per gli azionisti".

Archivio

- ▼ ottobre 2012
- ▼ settembre 2012
- ▼ agosto 2012
- ▼ luglio 2012
- ▼ giugno 2012
- ▼ maggio 2012
- ▼ aprile 2012
- ▼ marzo 2012
- ▼ febbraio 2012
- ▼ gennaio 2012

I limiti della proposta

La figura a lato (clicca sopra per allargarla), raffigurante 10 modi per generare valore di lungo termine per gli azionisti, rappresenta una buona sintesi delle idee di Rappaport. Si tratta di analisi e soluzioni condivisibili nello spirito che le anima, ma che a mio avviso presentano una enorme debolezza: non

tengono in alcun conto quella **Social Economy** che oggi appare come l'unica in grado di fornire logiche, valori e strumenti (che abbiamo ampiamente presentato nella serie di post dedicati alla **Social Organization**, alla **Collaborative Organization**, allo **Humanistic Management 2.0**) idonei a tradurre in pratica la volontà dello stesso Rappaport di trovare alternative allo "short-termism". E a sette anni dall'ingresso nel dibattito economico di concetti come **Wikinomics** ed **Enterprise 2.0**, per arrivare ai più recenti **Social Business** e **Management 2.0**, pare un limite veramente molto grave.

Si considerino ad esempio le proposte di Rappaport sulle politiche retributive: Piani pluriennuali sulla performance, incentivi non finanziari, Piani di stock option per creare un elevato valore a lungo termine, ricompense per i manager operativi basati sul valore aggiunto per gli azionisti (Shareholder Value Added, SVA) che l'unità di cui sono responsabili produce, incentivi per dipendenti a diretto contatto con i clienti. Tutte proposte, ripeto, apprezzabili sul piano delle intenzioni (anche se francamente non proprio delle novità assolute, almeno per le aziende più avanzate), ma che a mio avviso prolungano l'agonia del capitalismo (o meglio dello Scientific Management, che oggi ne incarna l'essenza), invece di esserne cure decisive: si potrebbe perfino ipotizzare una sorta accanimento terapeutico che contribuisce al ben noto lastricamento delle vie infernali.

Il fatto è che, proprio per favorire la creazione di valore sul lungo termine, occorre

cambiare radicalmente punto di vista. Come scrive BarTEZZAGHI nell'introduzione all'ultimo libro di Palmarini *Lavorare o Collaborare?* si tratta di realizzare "una discontinuità nel percorso evolutivo delle organizzazioni", utilizzando i social media per "creare le condizioni per cambiare radicalmente le organizzazioni e il lavoro, cioè per passare da modelli centrati sulla gerarchia, la frammentazione delle attività e il controllo, a modelli basati sulla collaborazione, l'elevato contributo delle persone e la partecipazione". Ecco allora che, in questa prospettiva, ai CEO ed HR Manager desiderosi di curare la propria miopia conviene guardare (se non sono già divenuti ciechi, a forza di insistere con le pratiche onanistiche del Management 1.0), più che alle proposte di Rappaport relative alla retribuzione delle performance, che ancora rientrano in un modo vecchio di considerare il problema, a stimoli innovativi come ad esempio quelli raccolti nella pagina degli esperti di Hackaton significativamente intitolata *Getting performance without performance management*. Soluzioni basate sulla valorizzazione dei contributi individuali messi al servizio del lavoro collaborativo, sulle opportunità offerte di valutare la performance direttamente attraverso il monitoraggio dei comportamenti attivati in Rete, sull'applicazione di strumenti innovativi come il social graph, sul ridisegno di modelli di leadership ispirati dal **potere di convocazione** e, per quanto riguarda il rapporto con gli stakeholder esterni, sul passaggio dalla ormai svuotata Corporate Social Responsibility alla **Corporate Social Identity**: queste sono le nuove frontiere della creazione del valore sul lungo termine, della sostenibilità, delle aziende "build to last", che si raggiungono declinando i concetti di **co-generazione di valore e mass collaboration**, **apertura, complessità, convivialità, genius loci**. Ovvero **le nuove frontiere della cultura d'impresa**, come titola il volume contenente il **Manifesto dello Humanistic Management**.

Peccato che di tutto questo in Rappaport non vi sia traccia. Il sospetto che lo stesso Rappaport condivida quella miopia per la quale, secondo Bradley e McDonald, "spesso i manager vedono i social media come una minaccia per produttività, capitale intellettuale, privacy, conformità alle normative e una miriade di altre cose" (*The Social Organization, parte prima*) purtroppo, mano a mano che scorre il volume, si fa sempre più forte nella mente del lettore. A meno che la verità non sia anche più amara: ovvero che Rappaport, così scrupoloso nelle sua lettura di modelli e strumenti in voga nello scorso millennio, abbia del tutto perso di vista quelli che sono disponibili oggi.

Scrivi un commento

CATEGORIE: Economia, Humanistic Management 2.0, Prima pagina

TAGS: Alfred Rappaport, catena del valore, CSR, Humanistic Management, Marco Minghetti, miopia decisionale, politiche retributive, Salvare il capitalismo, social organization

©RIPRODUZIONE RISERVATA

Clicca per Condividere



Commenti

Scrivi un commento

Nome:

Indirizzo email:

URL:

Anteprima

Post