

Andrea Rapaccini: â€œSiamo pronti per una nuova idea di economiaâ€•

Descrizione



Andrea Rapaccini Ã¨ un Amico dell'Incontro della prima ora. Uno degli animatori della nostra comunitÃ milanese e tra i principali promotori della presentazione della testata alla Fondazione Feltrinelli nel 2019.

Si Ã¨ laureato in Economia e Commercio allâ€™UniversitÃ Bocconi di Milano. Esperto in programmi di sviluppo e di change management in grandi gruppi. Oggi Ã¨ uno dei massimi esponenti italiani del social business.

Andrea Rapaccini, imprenditore sociale, founder di Music Innovation Hub (la prima SPA sociale in Italia) parlava di social business giÃ dal 2008, fra i primi in Italia, quando Corporation non faceva ancora rima con Purpose e il Capitale era tuttâ€™altro che paziente.

Lo abbiamo incontrato, e abbiamo chiacchierato un paio dâ€™ore bevendo del caffÃ¨ eccezionale prodotto dallâ€™azienda di sua moglie che ha trasformato lâ€™obiettivo di far bere agli italiani solo caffÃ¨ di rango in una vera missione culturale.

Andrea, quando e perchÃ© hai cominciato ad interessarti di Impresa sociale?

Agli inizi del 2000 lavoravo per una grande multinazionale americana, ed ero colpito dal fatto che le stesse persone che fuori dallâ€™ organizzazione mettevano in gioco la ricchezza delle loro pulsioni, egoistiche ma anche altruistiche, nel lavoro le separavano nettamente: le relazioni interpersonali erano finalizzate esclusivamente alla carriera, il collega non era un â€œprossimoâ€•, ma un â€œcompetitorâ€•, nelle riunioni, sotto gli obiettivi dellâ€™odg strisciavano meta obiettivi di posizionamento verso il Capo, di primatismo â€œcontroâ€• gli altri.

default watermark

Nelle riunioni internazionali ci si scannava in un contesto di apparente cordialitÃ , ma usciti dagli uffici ci si ubriacava insieme e attraverso la convivialitÃ si cercava di recuperare, quasi caricaturalmente, la dimensione della relazione umana.

Gli stessi che erano spietati dal lunedi al venerdi diventavano accoglienti, sensibili, â€œbelle personeâ€• nel week end, con amici e familiari.

Poi, la crisi economica globale del 2008: allora mi fu chiaro che quella dicotomia antropologica, fortissima soprattutto nei paesi di cultura calvinista, era anche dicotomia sociale.

CioÃ¨?

Nelle Aziende lâ€™unico obbiettivo era fare Business massimizzando i profitti, col mantra â€œbusiness is businessâ€• che legittimava qualunque cosa non fosse esplicitamente vietata dalla legge (ma a volte si bypassava anche la legge); ela costruzione di unâ€™immagine etica decente era delegata, per chi ne sentiva il bisogno, a una Fondazione.

Dallâ€™altra parte della barricata il mondo delle attivitÃ sociali, di solito molto caratterizzate ideologicamente, per le quali il denaro era sterco del diavolo e il Mercato, a priori, non poteva essere considerato un interlocutore.

Poi, nel 2008, il crollo dei subprime e una crisi economica spaventosa: era chiaro che qualcosa di quel Sistema non funzionava e cominciava a fare danni, grossi danni, anche allâ€™interno del business system oltre che alla societÃ .

La lettura di â€œUn Mondo senza povertÃ â€• di Muhammad Yunus (2008, Feltrinelli), uscito in Italia proprio quellâ€™anno, ha fatto il resto, cioÃ¨ mi ha convinto che esisteva o almeno andava cercato con determinazione un altro paradigma economico: alcuni libri sono come alcune donne, ti cambiano la vita.

E da dove sei partito?

Da unâ€™intuizione, sicuramente banale ma difficile da mettere a fuoco in una SocietÃ dove la corrente spinge concordemente altrove: che la massimizzazione del profitto sia lâ€™unico obiettivo che garantisce la salute di unâ€™azienda Ã¨ un assunto come tanti, una convenzione , non un dato quasi ontologico, immodificabile. Cosi cominciai a studiare con interesse voci imprenditoriali â€œfuori dal coroâ€•, che giÃ molti anni prima avevano preso strade diverse, che peraltro si rivelarono straordinariamente efficaci per la crescita della loro impresa nonostante fossero rispettose e proattive rispetto ad obiettivi non aziendali, ma sociali.

default watermark

Nella societÃ di consulenza presso cui lavoravo ero ben pagato da manager ricchissimi per sviluppare progetti di â€œright sizingâ€• che indicavano ai nostri grandi Clienti come licenziare il maggior numero di persone possibili ottenendo crescite di profitti a breve. Le persone da licenziare non erano persone, ma â€œfull time equivalentâ€• (diceva mia nonna: â€œocchio non vede, cuore non duoleâ€• e questo vale anche per le parole).

Il numero di licenziamenti lo indicavamo noi. Il direttore del personale presentava un numero piÃ¹ alto ai sindacati, e in un gioco delle parti spesso consapevole si arrivava a un compromesso, che coincideva con lâ€™obiettivo da noi indicato.

Nessun pensiero di riqualificazione del personale in esubero, nessuno sforzo di ripensare il business in modo espansivo (per crescere ci vuole tempo, e gli investimenti necessari comprimono i profitti a breveâ€¦). Al di lÃ di giudizi morali, che non voglio abbiano spazio in questo ragionamento, era una impostazione, semplicemete, poco fertile.

In Italia la Olivetti, di fronte ad una contrazione del core business, non pensÃ² di licenziare il personale in esubero, ma si inventÃ² un business complementare: e nacque Omnitel, che diede nuovo lavoro in gran parte proprio i dipendenti che sarebbero stati destinati al licenziamento. Questo Ã¨ stato possibile perchÃ© i manager formati alla scuola di Adriano Olivetti avevano in testa un modello diverso da quello dellâ€™impresa puramente â€œestrattivaâ€•.

Un altro esempio, di segno opposto: la Electrolux diversi anni fa decide di chiudere lo stabilimento AEG nella cittÃ di Norimberga in Germania per delocalizzare la produzione in Asia e â€œottimizzareâ€• i costi del personale. Lo decide il venerdÃ¬, e rende esecutiva la decisione il lunedÃ¬ della settimana successiva. Fece la scelta sbagliata: scioperi negli altri stabilimenti bloccano la produzione per settimane; i cittadini tedeschi decidono di boicottare lâ€™azienda e smettono di comprare i loro prodotti. Poi (â€¦si sa, i tedeschi non scherzano) cominciano a boicottare tutti i prodotti di aziende svedesi. CosÃ¬ il primo ministro svedese chiama lâ€™AD di Electrolux, spiegandogli che forse non aveva fatto bene il suo mestiere, nÃ© per lâ€™azienda che lo pagava, nÃ© per il suo Paese.

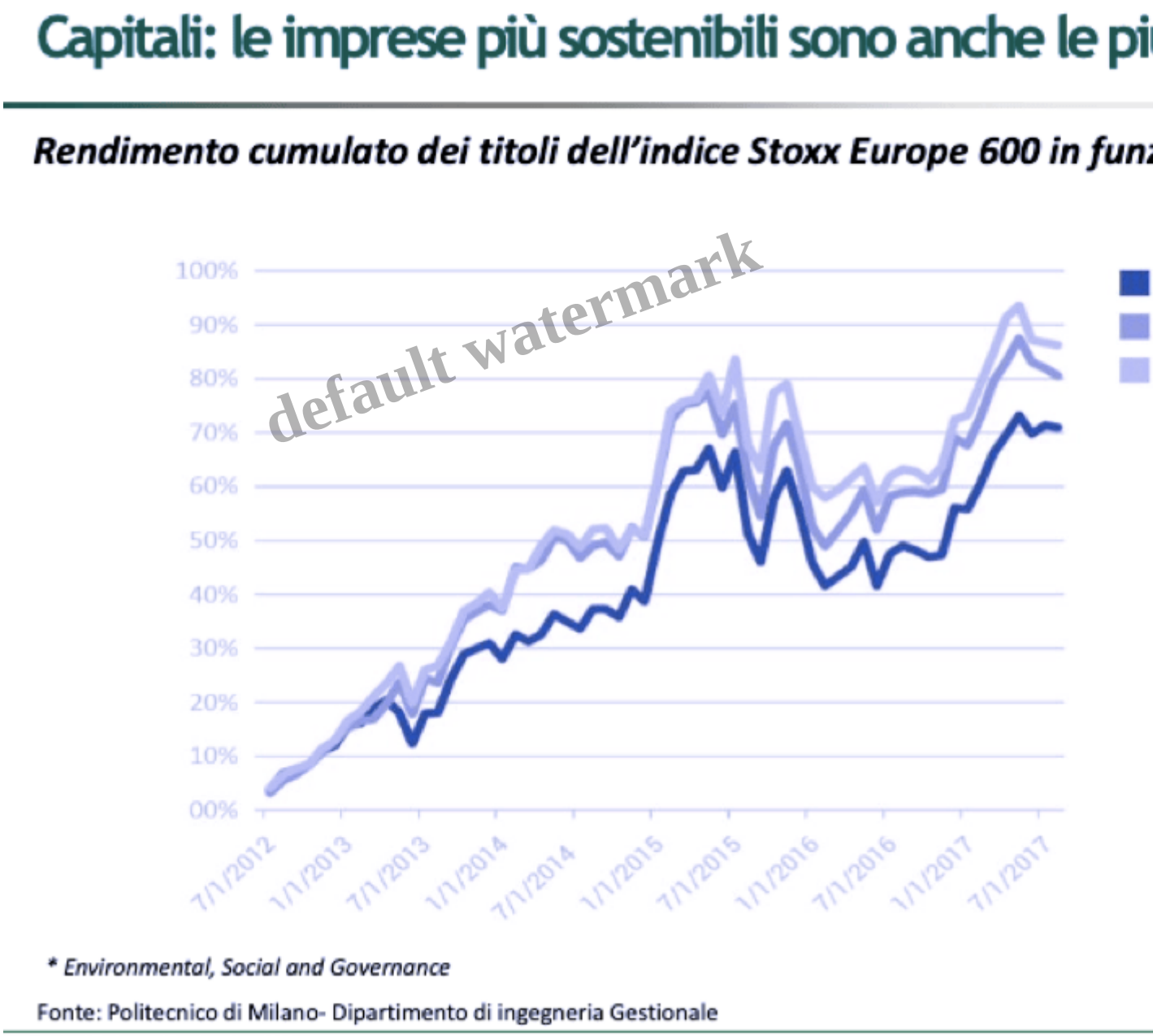
Electrolux ha imparato bene la lezione, e oggi Ã¨ un benchmark riconosciuto a livello mondiale sui processi di riorganizzazione a basso impatto sociale, ma anche sullâ€™impatto ambientale dei processi produttivi e sullâ€™ecosostenibilitÃ dei suoi prodotti. E da allora i suoi fatturati, e anche i suoi margini, non hanno fatto altro che crescere.

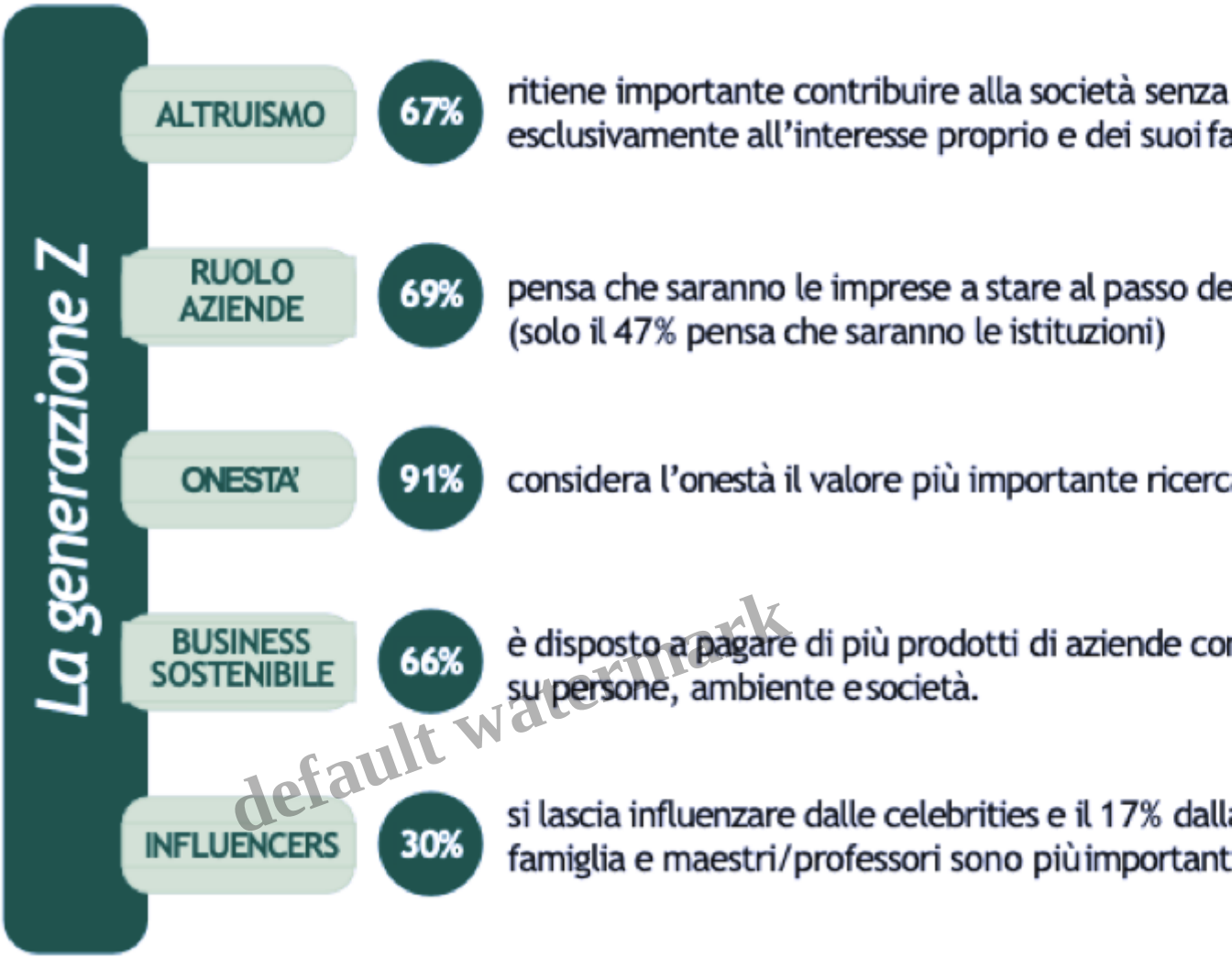


Ma oggi molta economia Ã¨ nelle mani della finanza, che si muove su logiche di breve, paga i suoi manager per gestire le aziende coerentemente a quelle logiche, e la borsa in genere continua a premiare chi vede i profitti crescere in un trend lineare, almeno nel breve.

Non Ã¨ esattamente cosi. Negli ultimi 15 anni le aziende che hanno avuto i migliori risultati in un arco temporale di medio periodo sono quelle che hanno i migliori SDGâ€™s index, cioÃ¨ le aziende che hanno lavorato meglio per rendere il loro business socialmente e ambientalmente sostenibile. Sono trend evidenti se non si frammenta lâ€™arco temporale in periodi troppo brevi e sono trend che garantiscono anche una minore volatilitÃ e minori rischi sugli investimenti.

Oramai anche gli uomini di finanza che continuano a pensare in una logica tradizionale del â€œprofitto, solo profitto, sempre profittoâ€• cominciano a sospettare che seguire solo quel mantra sia un buon presupposto per non avere successo.





default watermark

E perchÃ© le aziende â€œbuoneâ€• sono spesso anche quelle che fanno piÃ¹ soldi?

Le ragioni sono diverse: da un lato Ã¨ cambiata la cultura del consumatore. La generazione Z (cioÃ¨ i consumatori maturi di domani) preferiscono brand che producono valore anche sociale. Si aspettano persino che le aziende prendano posizioni politiche su valori da loro condivisi, come racconta bene nel suo ultimo libro Philip Kotler, e premiano chi lo fa.

Dallâ€™altro sono ormai evidenti i danni (â€¦economici) che la logica del profitto puro provoca alle aziende. Fino a solo 10 anni fa una azienda che dichiarava un esubero di organico vedeva salire il valore delle proprie azioni, e allora giÃ¹ a sforbiciare. Nel breve il valore dellâ€™azienda, certo, saliva, maâ€¦

con quale motivazione (e quindi con quale rendimento) lavoravano i sopravvissuti?

E quanto si era ridotta la capacitÃ dellâ€™azienda di attrarre talenti?

E la relazione con la collettivitÃ , cioÃ¨ con i consumatori e con gli amministratori della cosa pubblica? Prima facevo lâ€™esempio di Electrolux. Ma di esempi ce ne sono altri: Nike che facendo lavorare bambini cambogiani rischia di distruggere uno del love brand piÃ¹ forti del mondo, o Volkwagen, con il ritiro di milioni di veicolo e risarcimenti monstre dopo lo scandalo dei motori diesel piÃ¹ inquinanti di

quanto dichiarato. Chi ha fatto queste scelte non sono (solo) manager immorali: sono manager incapaci di fare il bene della loro azienda.

Nelle tue riflessioni câ€™Ã¨ un grande assente, la politica.

â€¦ci stavo arrivando. Da quando la finanza e le big Company hanno acquisito potere di indirizzo e di influenza sulla politica, da quando cioÃ¨, con la globalizzazione dei mercati, hanno fatturati piÃ¹ alti del PIL di molte Nazioni e imprenditori e manager piÃ¹ capaci della maggior parte dei politici in circolazione, il cambiamento non puÃ² avvenire attraverso la politica, ma puÃ² procedere solo allâ€™interno di logiche economiche.

Unâ€™affermazione forte: quindi la politica Ã¨ morta?

Assolutamente no. Semplicemente deve avere un ruolo diverso. Lo Stato deve ritirarsi dalla operativitÃ nella gestione dellâ€™economia. Ma deve farlo nel modo giusto e avocarsi un altro ruolo, quello di arbitro severo: lâ€™arbitro non gioca una partita di calcio, ma ne determina il risultato. Lâ€™ambito nel quale Ã¨ piÃ¹ facile vedere una ridefinizione di ruoli fra Stato e Mercato Ã¨ quello dei cd â€œbeni comuniâ€•, cioÃ¨ quei beni che garantiscono i diritti costituzionali riservati a tutti i cittadini: il diritto alla salute, allâ€™istruzione, a un ambiente sanoâ€¦ Sono beni che hanno bisogno di ingenti risorse per essere ben gestiti. Pensa alla rete idrica italiana, cosi mal messa che disperde il 30% di acqua potabile lungo il suo percorso per scarsa manutenzione.

default watermark

Se il Pubblico queste risorse non ce le ha, privatizza, ma tende a farlo nel modo sbagliato, perchÃ© dimentica che quelli sono beni che devono essere messi a disposizione di tutti i cittadini, e gestiti per il bene di tutti i cittadini. Un buon esempio Ã¨ quello della rete autostradale: IRI la privatizzÃ² secondo una logica squisitamente privatistica, con una concessione che, a fronte di 7 miliardi di pagamento allâ€™anno, diede mano libera allâ€™azienda concessionaria, senza dettare (vere) regole di gestione. Immagina una governance che a SocietÃ Autostrade avesse prospettato dei bonus o al contrario delle penali: se con la tua gestione riduci il numero di incidenti stradali, il costo della concessione diminuisce; ma se crolla un ponte il costo della concessione aumenta esponenzialmente. Il gruppo Benetton avrebbe forse rinunciato a quello che anche con quei paletti sarebbe rimasto un ricchissimo business, o lo avrebbe gestito anche a vantaggio di tutti i cittadini oltre che dei propri azionisti?

Insomma oggi lo Stato deve â€œgarantireâ€•, non â€œerogareâ€•â€¦

Esatto. E non si tratta di un modello rivisitato di capitalismo anarchico, ma di un paradigma che ingloba â€œdentroâ€• il business gli interessi della CollettivitÃ .

Se ci pensi questa diversa dialettica di relazione fra pubblico e privato Ã¨ molto simile a quella che, come si diceva prima, sta nascendo fra azienda e consumatore (â€œti faccio guadagnare comprando i tuoi prodotti ma solo se salvaguardi lâ€™ambiente, che Ã¨ anche mio, nei tuoi processi produttiviâ€• , fra management e azienda (â€œsono disposto a lavorare per te solo se ti occupi anche della qualitÃ della vita mia e dei miei colleghi).

Lâ€™aria del tempo nel suo complesso sta, lentamente, cambiandoâ€¦



default watermark

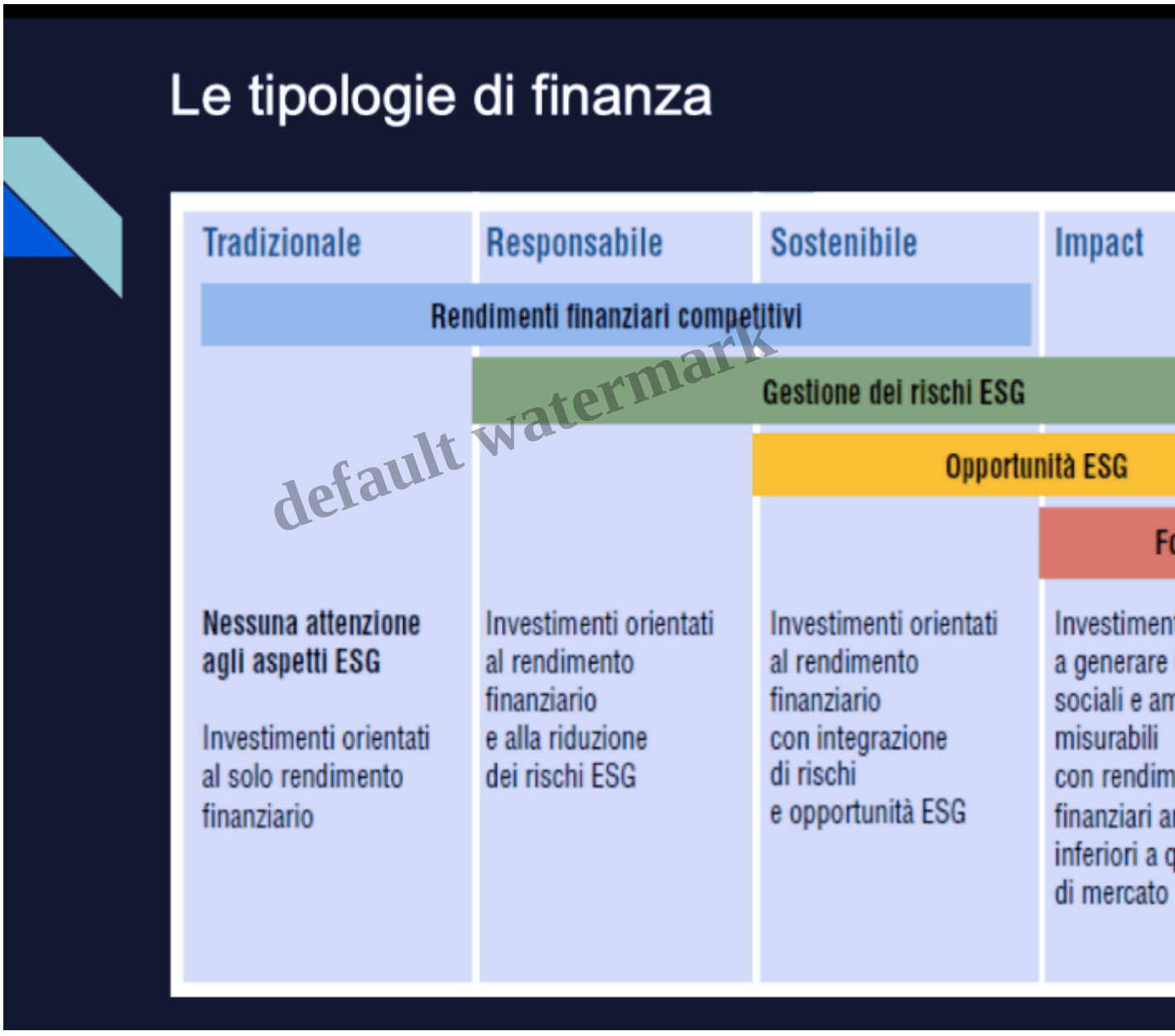
Quello che hai appena detto spiega bene per esempio la virata radicale di Fondi come Black Rock, che fino a ieri faceva soldi anche sul commercio di armi, e oggi vede il suo presidente, Larry Fink (che siede su 7mila miliardi di dollari di gestione), dichiarare la necessitÃ di â€œriconsiderare dalle fondamenta la Finanza modernaâ€•. Ma a proposito di Finanza moderna, sembra che oggi non si faccia altro che â€œFinanza Eticaâ€•. Ci aiuti a orientarci fra le tante definizioni che oggi si leggono aprendo le pagine di qualsiasi giornale economico?

Su questo ho appena fatto un intervento presso i laureandi dellâ€™UniversitÃ Cattolica, e quindi mi viene di essere didascalico e molto schematico. Esistono tre categorie di Finanza â€œeticaâ€•:
***la Finanza responsabile**, dove lâ€™unico obiettivo continua ad essere il profitto, ma perseguito senza nuocere alla collettivitÃ : il â€œbeneâ€• diventa un costo strutturale al business, non negoziabile. Per esempio lâ€™azienda energetica che continua a produrre energia col petrolio, ma ha definito standard di impatto ambientale dei suoi stabilimenti piÃ¹ rigorosi di quelli imposti dal legislatore;*
***la Finanza sostenibile**, per la quale il perseguimento di obiettivi sociali non Ã¨ piÃ¹ solo un costo necessario, ma diventa un ingrediente per lo sviluppo: Ã¨ il caso dellâ€™azienda energetica che*

decide di investire anche su fonti energetiche rinnovabili, per aprire nuovi spazi di crescita.

Fin qui il profilo resta quello della finanza che continua a porsi solo lâ€™obiettivo di massimizzare i profitti, quindi un profilo â€œattualizzatoâ€• rispetto a quello tradizionale.

Ma qualcuno sta facendo un passo ulteriore: e questa Ã¨ la rivoluzione. Sto parlando della ***Finanza di Impatto,*** *dove gli obiettivi di profitto convivono con quelli sociali, di crescita della collettivitÃ , in un trade off nel quale si rinuncia a parte del guadagno, e si guadagna â€œpiÃ¹ lentamenteâ€•.*



Ok. ma qui non siamo nella dimensione della â€œbella utopiaâ€•? Quale sarÃ lâ€™azienda disposta a diminuire i propri profitti e a migliorare la vita della comunitÃ e la salute del pianeta â€œfor freeâ€•?

Frena: non Ã¨ una bella utopia, Ã¨ una â€œutopia possibileâ€• allâ€™interno di una realtÃ sociopolitica ormai matura per realizzarla. Seguimi: giÃ con una gestione diversa dei beni comuni si realizza un buon trade off fra obiettivi di profitto privato e interessi della collettivitÃ . Ma esistono molte altre aree nelle quali la cd Finanza di impatto puÃ² trovare spazi importanti: pensa ai fondi pensione,

gestiti con lâ€™efficienza del privato ma indirizzati al bene comune; i capitali delle grandi Fondazioni bancarie, in un passaggio dalla logica filantropica del grant (erogazioni a fondo perduto) a quella di impact finance; le grandi riserve delle Compagnie assicurative.

Ma anche i fondi della finanza tradizionale, che potrebbero destinare solo una piccola percentuale del proprio capitale su investimenti â€œpazientiâ€•, piÃ¹ lenti e meno remunerativi, ma dal grande impatto sociale. Se la finanza tradizionale destinasse anche solo il 2% delle proprie risorse ad investimenti dove il primo beneficiario Ã¨ la CollettivitÃ molti problemi che creano tensioni sociali e politiche dannosissime anche per i loro business semplicemente non esisterebbero piÃ¹.

E avrebbero tutti gli stakeholder dalla loro parte, che non Ã¨ un piccolo vantaggio competitivo.

Questo Ã¨ il passaggio che stiamo iniziando a vedere: il passaggio dal modello tradizionale di Sharehcolder Company (che non crea valore nuovo, ma si limita a redistribuirlo, sottraendolo dalle mani dei fornitori, dei lavoratori, dei cittadini, dellâ€™Ambiente per metterlo nelle mani degli azionisti) a quello di una Stakeholder Company, che crea valore sia per gli azionisti che per la CollettivitÃ .

Eâ€™ un processo lungo, faticoso, che Ã¨ giÃ iniziato.

Perdona la brutalitÃ , Andrea: se un imprenditore, armato delle migliori intenzioni, si trova perÃ² in un contesto critico, e deve scegliere fra preservare posti di lavoro, quindi preservare il diritto al lavoro oppure preservare i propri dividenti, cosa pensi che faccia?

default watermark

Eâ€™ una domanda pertinente che mi permette di gettare un ponte (questo si di prospettiva ideale), sullo sviluppo del capitalismo di domani. Ricordi quello che ci siamo detti allâ€™inizio della nostra chiacchierata? â€œChi lâ€™ha detto che la massimizzazione del profitto sia lâ€™unico obiettivo che unâ€™azienda deve porsiâ€•, soprattutto quando ci sono segnali inequivocabili che convinzioni etiche forti possono diventare (anche) convenienza economica in senso ampio?

Su questo tema la sensibilitÃ dellâ€™uomo contemporaneo sta cambiando, e manager e imprenditori sono uomini. Ce ne sono ormai molti che, in tutto il Mondo, hanno trasformato le loro aziende da Centri economici â€œestrattiviâ€• a centri economici â€•generativiâ€•. Forse (forse) fanno un po' meno soldi, ma sono certamente, in termini complessivi, di maggior successo. Un imprenditore edile dellâ€™antica Roma semplicemente avrebbe riso se qualcuno gli avesse detto che anche senza schiavi si potevano tirar su templi, e guadagnarci moltoâ€¦

Ercole Giammarco

CATEGORY

1. Economie

POST TAG

1. economiasostenibile

Categoria

1. Economie

Tag

1. economiasostenibile

Data di creazione
01/03/2021
Autore
giammarco

default watermark