

## 2.5 Un ordinario caso di S-Management (del Capitale Umano)

*Articolo di A. Mancini*

*Questo articolo è stato pubblicato su Web Marketing Tools nel numero di luglio-agosto del 2002. Nella richiesta del direttore responsabile la storia avrebbe dovuto raccontare in modo leggero ed “estivo” un esempio di cattiva gestione del Capitale Umano: questa storia mostra come il conflitto possa avere effetti tali da vanificare ogni investimento.*

La storia comincia dal punto nel quale finiscono certi film: “qualunque riferimento a fatti o persone realmente esistenti è puramente casuale”. Non cercate perciò di capire, ricollegare, leggere fra le righe perché tutto è semplicemente inventato: lo comprenderanno subito gli appassionati di motocicletta, sulla pazienza dei quali faccio affidamento, dalle inesattezze tecniche che certo rileveranno. Ma la storia in fondo non è che una scusa per parlare di persone. Quello che vi chiedo di fare adesso è munirvi di una bibita ghiacciata, sdraiarsi sotto l’ombrellone, rilassarvi e leggere questo breve racconto.

La proposta che Maurizio Rossi si era ritrovata sul tavolo alla fine di quella interminabile selezione era allettante: non tanto per il denaro che gli offrivano, che superava abbondantemente la soglia dell’adeguatezza, quanto per la sfida che avrebbe dovuto affrontare. E a lui le sfide piacevano. La Ruotebelle S.p.A., marchio prestigioso nell’industria motociclistica, lo chiamava a gestire la direzione commerciale in un momento particolarmente delicato della sua storia. Con una redditività inferiore del 40% a quella media del settore e una quota di mercato in lento ma costante declino, la proprietà di Ruotebelle avrebbe dovuto presto gestire un delicato cambiamento di management: l’ing. Bianchi, direttore generale di lungo corso che aveva contribuito in modo sostanziale ai successi aziendali, aveva avuto mandato dalla proprietà di identificare colui il quale avrebbe entro un anno raccolto la sua eredità e favorire la graduale assunzione di responsabilità che la posizione prevedeva. La Ruotebelle aveva piani ambiziosi: integrare la vendita tramite la rete con il commercio elettronico, dando

contemporaneamente impulso ai piani di sviluppo di una moto rivoluzionaria utilizzando in parte la liquidità proveniente dalla quotazione in borsa. Una quotazione prevista entro i dodici-ventiquattro mesi successivi.

A una laurea in economia e un master negli USA, il dottor Rossi aggiungeva una innata passione per le due ruote e una eccellente esperienza maturata nelle fila della Motoripotenti (diretto concorrente della Ruotebelle), che con la sua conduzione commerciale era riuscita in due anni a guadagnare 5 punti di quota di mercato e per prima lanciato un sito di commercio elettronico per la vendita online di parti di ricambio e merchandising. Un uomo vincente quindi, che l’ing. Bianchi avrebbe presentato in consiglio di amministrazione come l’uomo in grado di garantire alla società un assetto organizzativo ispirato all’utilizzo delle nuove tecnologie, nonché di offrire impulso all’attività di ricerca e sviluppo di soluzioni tecniche d’avanguardia che avrebbero finalmente condotto alla nascita della super-moto.

Il dottor Rossi non aveva accettato immediatamente l’offerta della Ruotebelle. Questo perché sapeva l’ing. Bianchi persona ancora ben “in pista”, mentalmente lontana dalla pensione, che con ogni probabilità avrebbe finito con il rimanere in veste di consulente. Il rischio che si profilava era quello di apparire come un manager mai completamente in sella: e lui non amava le tutele. E perché la Ruotebelle era azienda familiare che avrebbe presto dovuto affrontare un cambiamento generazionale, fase che crea sempre turbolenze e a volte anche discontinuità nell’indirizzo strategico. Inoltre la Ruotebelle era azienda culturalmente lontana dall’uso della tecnologia, e il cambiamento che avrebbe dovuto affrontare era talmente forte che difficilmente si sarebbero potuti evitare conflitti con le aree che puntavano alla conservazione. Poiché raramente le rivoluzioni sono portate a termine da chi le genera, l’idea di avviare un cambiamento che altri avrebbero portato a termine non gli piaceva affatto. Per diminuire i rischi chiese all’ing. Bianchi di portare con sé due collaboratori: il direttore vendite, che vantava eccellenti rapporti con i concessionari, e che avrebbe assunto la carica di direttore commerciale non appena il dottor Rossi fosse stato nominato direttore generale; e il project manager, che nella Motoripotenti aveva curato la realizzazione del sito di commercio elettronico di parti di

ricambio e merchandising, che avrebbe avuto il compito di curare prima la realizzazione e poi la gestione operativa del primo sito di vendita online di motociclette.

L'ing. Bianchi accettò di buon grado, vedendo in quella richiesta una ulteriore spinta verso il rinnovamento dell'azienda. Così il dottor Rossi intraprese la più importante sfida professionale della sua carriera.

L'avventura cominciò nel migliore dei modi. Nei primi tre mesi il dottor Rossi visse una vera e propria luna di miele: con la proprietà, che aveva riscosso dal mercato apprezzamento per l'assunzione di Rossi e della sua squadra, e che già pregustava il successo della IPO<sup>15</sup> che si accingevano a preparare; con l'ing. Bianchi, che seguiva il suo inserimento senza interferire nella gestione della direzione commerciale; con i colleghi, sia quelli che avevano dichiarato piena adesione alla causa del cambiamento sia quelli che non lo avevano fatto ma volevano intrattenere buoni rapporti per meglio controllarne le azioni.

Il direttore vendite aveva nel frattempo visitato i concessionari, timorosi di perdere fatturato e di vedere la stessa Ruotebelle fra i loro concorrenti con la vendita online di moto, assicurando ciascuno di loro sul fatto che ogni moto venduta sarebbe comunque passata attraverso la rete. Inoltre, non vi sarebbe stata per loro la temuta riduzione di margini. Il project manager aveva nello stesso periodo definito le specifiche del piano tecnico, individuato i partner e i fornitori, e assunto i collaboratori. Esistevano le condizioni per aprire la vendita online nei quattro-sei mesi successivi, in anticipo rispetto ai tempi previsti.

Al quarto mese il dottor Rossi presentò al comitato di gestione, che riuniva tutti i direttori, il piano operativo per la vendita online, che nelle sue linee essenziali prevedeva:

- la possibilità per il Cliente di scegliere la moto, prendere visione dei tempi di consegna attesi, prenotarla versando online un anticipo, provarla e, ad acquisto confermato, ritirarla presso il concessionario più vicino;

15. Initial Public Offering, offerta al pubblico dei titoli di una società che intende quotarsi per la prima volta su un mercato regolamentato.

- il prezzo per l'acquisto online sarebbe stato del 5% inferiore a quello di rete, e tale differenziale sarebbe stato mantenuto anche in occasione di campagne sconti della rete fisica;
- sarebbero state snellite le procedure necessarie alla concessione di finanziamenti;
- i concessionari avrebbero mantenuto margini inalterati e avrebbero avuto anche loro visione della disponibilità di moto, "impegnandole";
- le officine meccaniche convenzionate avrebbero potuto ordinare online le parti di ricambio, prendendo direttamente visione del magazzino.

Ovviamente gli sconti praticati online dovevano essere in qualche modo finanziati, e il dottor Rossi aveva in questo le idee chiare:

- si sarebbero conseguiti risparmi operativi con lo snellimento dell'istruttoria delle pratiche di finanziamento, con minore personale dedicato al contatto con le officine meccaniche e la razionalizzazione del numero di concessionari, molti dei quali non raggiungevano al momento il fatturato minimo di riferimento del mercato;
- benefici finanziari si sarebbero ottenuti con il pagamento online dell'anticipo a titolo di impegno all'acquisto della moto.

Ma Rossi aveva anche individuato aree di intervento non direttamente riconducibili alla sua responsabilità di direttore commerciale, e che riflettevano soluzioni adottate ampiamente dai migliori concorrenti. Decise di suggerirle ai colleghi, seppure con molta cautela, in sede di comitato di gestione:

- una serie di componenti meccaniche, quali per esempio i freni, potevano essere acquistate da Fornitori specializzati che producevano già per altri costruttori. Questo avrebbe consentito alla Ruotebelle di evitare l'investimento in ricerca e sviluppo di diverse componenti concentrandosi sul design, suo punto di forza;
- la gestione logistica di componenti e parti di ricambio poteva essere affidata a operatori specializzati, con risparmi operativi considerevoli e minori problemi gestionali;
- lo snellimento di alcuni processi produttivi avrebbe consentito risparmi sostanziali nei mesi immediatamente successivi. Altri risparmi, ancora più

importanti, si sarebbero ottenuti in dodici-ventiquattro mesi pianificando la realizzazione della produzione *just in time*.

E qui il nostro eroe si era fermato. O sarebbe forse più corretto affermare che a fermarsi era stato costretto dalla levata di scudi dei suoi colleghi: la riunione del comitato di gestione si era trasformata in un tiro al bersaglio che vedeva nell'ing. Bianchi uno spettatore silenzioso: come osava Rossi suggerire miglioramenti gestionali in aree non di sua responsabilità? Quale esperienza di ricerca aveva maturato per affermare che lo sviluppo diretto di freni migliori di quelli della concorrenza non rappresenta un vantaggio competitivo che valeva la pena di perseguire? E poi quel piano di vendita online era troppo vago, non si capiva la ragione di concedere sconti agli acquirenti online regalando margine, ammesso che questo margine esistesse davvero.

Rossi capì che aveva commesso un errore: i suoi colleghi avevano interpretato i suoi suggerimenti come un attacco alla gestione e strumentalizzato la situazione per indebolire il piano di vendita online. Avrebbe probabilmente dovuto consolidare le relazioni prima di affrontare considerazioni che, in un comitato di gestione, puntavano il dito verso alcune aree di evidente inefficienza. Ma perché l'ing. Bianchi non lo aveva sostenuto? Non sarebbe forse lui, Rossi, diventato entro pochi mesi il direttore generale? E non avrebbe dovuto essere l'ing. Bianchi il traghettatore? La riunione si concluse con l'invito dell'ing. Bianchi a meglio verificare il piano di vendita online, con particolare attenzione ai benefici di costo, e ad approfondire i suggerimenti forniti da Rossi. La riunione fu aggiornata.

Gli incontri per approfondire il tema dei risparmi conseguibili con aggiustamenti di processo furono inconcludenti. Alcuni si trincerarono dietro le loro responsabilità funzionali, altri fecero timide aperture, tutti rifiutando di fatto un confronto costruttivo. L'incontro più difficile fu senza dubbio quello con il direttore ricerca e sviluppo: Rossi comprese che il database brevettuale era inesistente e la protezione legale di alcune soluzioni non era stata portata a termine perché la concorrenza si era mossa con maggiore rapidità. Il lancio della super-moto non era certo a portata di mano e difficilmente con quella direzione si sarebbe riusciti a venire a capo

di qualcosa di buono anche con disponibilità finanziarie illimitate.

Nel comitato di gestione successivo presentò un piano di vendita online che vedeva una dettagliatissima descrizione dei benefici economici e diverse ricerche di mercato che individuavano negli sconti online la principale ragione d'acquisto da parte degli utenti. Il piano fu approvato, ma il direttore finanziario e il direttore del personale mantennero le loro riserve. Dei risparmi provenienti da miglioramenti di processo di altre aree nessuna parola: l'ing. Bianchi non aveva ritenuto di inserirli all'ordine del giorno.

Al sesto mese Rossi aveva compreso che difficilmente lui e i suoi sarebbero riusciti a incidere su una situazione che, in assenza di cambiamenti rapidi e radicali, sarebbe in breve divenuta molto seria. Ovviamente, in questo scenario, l'assunzione della carica di direttore generale appariva non solo improbabile, ma addirittura pericolosa. Decise di affrontare l'argomento con l'ing. Bianchi, il quale lo tranquillizzò: quell'azienda aveva un management di prim'ordine e lui, il dottor Rossi, l'avrebbe guidata egregiamente. Tutto quello che avrebbe dovuto fare sarebbe stato cercare un miglior rapporto con i colleghi, che avevano una lunga esperienza e che avevano fino ad allora contribuito alle fortune della società. Del resto, anche dopo la sua nomina a direttore generale, egli sarebbe rimasto come consulente: pronto ad aiutarlo in caso di necessità. Una situazione del tutto tranquillizzante.

Il 23 dicembre, durante il tradizionale party di Natale, il direttore del personale comunicò a Rossi che l'ultima revisione di budget imponeva il taglio delle residenze dei dirigenti a carico dell'azienda, e quello che ci si attendeva da lui era che accettasse la decisione dando agli interessati un esempio autorevole. Del resto egli alloggiava ancora in residence e la società fortunatamente non aveva fino ad allora assunto impegni. Il dottor Rossi era sconcertato per quello che viveva come un attacco frontale. Chiese garbatamente lumi all'ing. Bianchi, ma questi minimizzò la questione e lo assicurò che avrebbe avuto modo di rifarsi ampiamente con incentivi e stock option previsti dal suo contratto. Accettare serenamente quello che certo rappresentava un problema di poco conto avrebbe contribuito a mi-

gliorare i suoi rapporti con i colleghi e fornito a tutti un ottimo esempio di disciplina aziendale.

Due mesi più tardi Rossi e la sua squadra, a un passo dall'avvio dell'attività di vendita online, rassegnarono le dimissioni. L'ing. Bianchi fece qualche timido tentativo per trattenere i dimissionari, sollecitato in questo anche dalla proprietà, ma non raccolse che la cortesia di lettere di dimissioni nelle quali si ringraziava "per la splendida esperienza vissuta", si esprimeva "rammarico" ma anche la determinazione ad "affrontare nuove sfide professionali".

Cosa ne fu dei protagonisti della nostra storia? Al momento delle dimissioni Rossi e i suoi avevano da poco siglato un accordo con una società di *venture capital* per rilevare la maggioranza di una piccola società costruttrice in cerca di rilancio e di un management adeguato: le competenze delle quali Rossi e soci erano in possesso risultavano ideali in quel contesto. Dopo tre anni la società era stata risanata e Rossi si accingeva a valutare l'opportunità di penetrare nuovi mercati tramite acquisizioni.

L'ing. Bianchi dovette spiegare alla proprietà le ragioni delle dimissioni del dottor Rossi, senza peraltro essere convincente. La famiglia si rese conto che il processo di mutamento culturale era cosa più complicata del previsto e avrebbe richiesto tempo, fiducia e impegno anche da parte della proprietà. Comprese anche che senza un intervento tempestivo la situazione sarebbe degenerata: decise così di anticipare di qualche anno il passaggio del testimone all'interno della proprietà, coinvolgendo una società di consulenza specializzata. A questa fu anche affidato l'incarico di trovare un nuovo direttore generale e di favorirne l'inserimento. L'ing. Bianchi lasciò la società dopo qualche mese, con manifestazioni di gratitudine da parte della proprietà, ma con la sensazione sgradevole che la vicenda Rossi aveva finito per incrinare il rapporto fiduciario con la famiglia. La Ruotebelle intraprese un profondo rinnovamento anche nel management, e riuscì nei due anni successivi a stabilizzare la quota di mercato e incrementare la redditività.

Morale della favola. Breve, non temete.

Il vero combattente è colui il quale vince la guerra senza combatte-

re (Sun Tzu, 1990). Il dottor Rossi si era buttato nella tenzone senza aver sufficientemente compreso dislocazione ed entità delle forze in campo, sovrastimando certo la forza del suo esercito e facendosi tradire dal desiderio di vivere l'avventura. Col tempo avrebbe compreso che "il buon generale si preoccupa prima di tutto dell'integrità dell'esercito", e che "la guerra provoca sempre danni tanto ingenti da non lasciare vincitori" (Sun Tzu, 1990).

Il cambiamento nelle organizzazioni è un fenomeno sempre complesso e di gestione non elementare. Come il dottor Rossi aveva compreso e sperimentato personalmente, avviare il processo di rinnovamento non ne garantisce automaticamente il godimento dei benefici, anche quando il cambiamento appare ineluttabile.

Il Capitale Umano è la principale ricchezza dell'azienda. L'ing. Bianchi era stato chiamato dalla proprietà a espletare il compito forse più onorevole che un manager possa vedersi affidare prima di ritirarsi: scegliere il proprio successore, allevarlo, e infine lasciargli la gestione. Nei fatti gli era stato chiesto di definire, attraverso le caratteristiche del proprio successore, le linee strategiche dell'azienda nel lungo periodo. Ma l'ing. Bianchi non aveva resistito alla tentazione di sopravvivere a se stesso, contravvenendo nella sostanza alle disposizioni ricevute e dilapidando il Capitale Umano che la proprietà gli aveva chiesto di proteggere e valorizzare. Lasciare nell'indifferenza dell'azionista che aveva servito fu la punizione più grande.

Due parole anche per i direttori, che avevano da tempo smesso di pensare alla creazione di valore per la proprietà. La reazione di difesa di fronte ai "suggerimenti" operativi del futuro direttore generale era evidentemente dettata dalla paura: sedersi e pensare che nulla interverrà a cambiare la situazione che ci appare senza rischi equivale a escludersi dal gioco.

Infine, non esiste capitale finanziario che possa sviluppare innovazione in assenza di adeguato Capitale Umano che lo gestisca: il direttore ricerca e sviluppo, privo come era di una precisa strategia brevettuale, non avrebbe mai potuto far nascere la super-moto.

Fa caldo. La vostra bibita è finita e voi siete pronti per un tuffo in acqua. Buone vacanze. E se vi ho annoiato, come diceva qualcuno che di scrittura ne sapeva, "non lo si è fatto apposta".