

“Marca, Mercato, Etica”

Jean Staune

Université Interdisciplinaire de Paris

David Peat

Pari Center for New Learning

Stefania Bandini

Università di Milano Bicocca

Giorgio De Michelis

Università di Milano Bicocca

Ernesto Illy

Centromarca

Testimonianze di:

*Paolo Barilla, Jean-Pierre Hellebuyck, Alain Mamou Mani,
Vittorio Merloni, Franck Riboud, Luciano Sita, Vito Varvaro*

I n d i c e

Premessapag.	2
Introduzionepag.	5
Ernesto Illy <i>Presidente Centromarca</i>	
Dalla complessità alla creazione di senso, all'eticapag.	9
Jean Staune <i>Université Interdisciplinaire de Paris</i>	
Natura ed etica: evoluzione dei comportamenti e riduzione dell'incertezzapag.	33
Francis David Peat * <i>Fondatore Pari Center for New Learning</i> <i>Past President Canadian Institute for Physics</i>	
Comportamenti collettivi e riduzione dell'incertezzapag.	51
Stefania Bandini <i>Direttore Laboratorio Ingegneria della Conoscenza</i> <i>Università di Milano Bicocca</i>	
Marca, Mercato, Eticapag.	70
Giorgio De Michelis <i>Direttore Dipartimento Informatico, Sistemistico, Comunicazione</i> <i>Università di Milano Bicocca</i>	
Conclusionipag.	103
Ernesto Illy	

* Testo fornito dal Relatore, impossibilitato a partecipare all'Assemblea

Premessa

DALLA COMPLESSITÀ ALL'ETICA

***Le posizioni dell'Industria di Marca nelle recenti assemblee del Centromarca
(1996, 1997, 2000, 2002)***

Già da parecchi anni, quando ancora l'argomento era confinato a pochi specialisti accademici operanti al di fuori del mondo dell'industria e del lavoro, Centromarca ha concentrato la propria attenzione sui temi connessi ai nuovi paradigmi legati alla complessità e alle loro conseguenze per il mercato in generale e per l'Industria di Marca in particolare.

Testimonianza di questa volontà e capacità di focalizzarsi in anticipo su tematiche che oggi si impongono come cruciali per il mercato, sono le numerose occasioni in cui l'associazione vi ha dedicato interamente i lavori delle proprie assemblee.

Queste occasioni costituiscono un importante itinerario di riflessione: ripercorrerlo oggi aiuta a approfondire e arricchire il discorso affrontato dall'assemblea 2002, con il tema "Marca, mercato, etica".

Si potrà così esplorare il "filo rosso" che attraversa le problematiche connesse con la progressiva presa di coscienza della complessità e con la parallela affermazione dell'etica come valore imprescindibile nel contesto del mercato.

Partendo dalla crisi delle regole e dalla rottura degli schemi, nonché dalla constatata inadeguatezza di determinismo e estrapolazione lineare, si è passati al paradigma della complessità, caratterizzato da strutture caotiche dove - nel mercato come in natura - l'evoluzione è caratterizzata da imprevedibilità e incertezza.

Naturale passo successivo è stato quindi affrontare il tema delle regole per la competizione e l'analisi della coevoluzione (un'evoluzione cioè equilibrata ed eticamente rispettosa di tutti gli attori del mercato), fino al dibattito odierno.

Quest'ultimo ha come punto nodale la ricerca di una comune condivisione di premesse, finalità, significati, nonché l'analisi delle metodologie e delle prassi per soddisfare una partecipazione etica al mercato e alle sue dinamiche.

* * *

*“**Marca, discontinuità, evoluzione**” è il titolo dell'assemblea del 1996, dedicata alla capacità dell'impresa di rendere produttive la complessità e la discontinuità, potenziando la propria creatività e andando oltre schemi e vincoli, culture e ruoli predefiniti, fino ad innovare gli stessi processi di innovazione.*

*“**Marca e complessità: il paradigma dell'eccellenza**”, tema dell'assemblea del 1997, affronta la contrapposizione tra il “vecchio” pensiero lineare e meccanicistico e il “nuovo” pensiero sistemico, organicistico, evolutivo, dove ogni insieme rappresenta più della somma delle parti: il modello per l'impresa eccellente, in grado di trovare in sé, nelle proprie capacità di feed-back, di auto-organizzazione e di coevoluzione nel mercato, la migliore strategia di sopravvivenza e successo a lungo termine.*

*“**Coevoluzione: chiave di sviluppo tra concorrenza e collaborazione**”, argomento dell'assemblea 2000, riprende ancora una volta la contrapposizione tra un modo di pensare “vecchio”, il “darwinismo economico-sociale”, e un modo “nuovo”, l'opzione della coevoluzione: mentre nel primo l'eliminazione dei più deboli da parte dei più forti prelude all'affermazione di strutture oligopolistiche sempre più chiuse, potenti, autoreferenziali e bloccate, nella seconda, dimensioni e quantità si intrecciano a valori e qualità in un contesto in cui la concorrenza non viene bloccata, ma dove al contrario si produce una crescita esponenziale dei possibili giochi win-win nel mercato.*

“Marca, mercato, etica”, tema dell’assemblea 2002, sviluppa e porta a compimento le riflessioni impostate nelle precedenti occasioni, tenendo conto da una parte del fatto che nelle nuove visioni di management cominciano a farsi strada, nelle imprese più illuminate, aperte e attente al nuovo, i valori del “nuovo paradigma” e della responsabilità ambientale, sociale e etica, dall’altra della grave crisi che nell’ultimo anno ha spazzato dal mercato aziende anche colossali che questi valori hanno ignorato.

Il tema è quello dell’impresa non in rapporto unilaterale con l’azionista principale o con il cliente, ma in relazione sistemica con tutti gli stakeholders presenti o futuri, vicini o lontani (azionariato diffuso, dipendenti, fornitori e subfornitori, comunità di insediamento di questi e di quelli, clienti, consumatori finali, istituzioni, ambiente...) nonché del gioco di responsabilità circolari che ne scaturiscono.

Introduzione

Ernesto Illy

Presidente Centromarca

Le Industrie di Marca sono come la punta di un iceberg.

Sono molto visibili nella loro attività, più di tutte le altre imprese.

Per questo non possono fare a meno di esprimere trasparenza, comportamenti coerenti, impegno per soddisfare al meglio le esigenze del consumatore e le istanze della società civile.

Qualcuno, leggendo dei temi che andiamo a dibattere oggi, si sarà chiesto che senso ha parlare di etica nel momento in cui la società mondiale ha problemi enormi da affrontare.

In realtà, però, anche il problema dell'etica è di stretta attualità. Sul *Sole 24 Ore* è apparsa una bella pagina, nella quale è stato messo in evidenza l'incredibile aumento della sensibilità dei consumatori italiani rispetto al comportamento delle imprese. Dal 1999 al 2002 questa attenzione è aumentata del 50%. Questo vuol dire che se noi parliamo di etica troviamo riscontri molto importanti nei nostri partner che sono i consumatori.

L'etica è considerata importante sia dalle marche industriali sia dalle marche commerciali. C'è una perfetta assonanza nei temi che l'Industria di Marca porta avanti e ciò che la Grande Distribuzione organizzata afferma.

Abbiamo fatto una serie di discorsi e di riflessioni su questo tema e, tutto sommato, abbiamo concluso che questa nostra Assemblea avrebbe dovuto rappresentare una specie di sommario, una specie di conclusione delle precedenti, dove abbiamo dibattuto di problemi solo apparentemente lontani da quello odierno: discontinuità, complessità, regole, coevoluzione e, oggi, creazione di senso.

Dalla complessità nasce la libertà e da questa nascono la responsabilità e l'incertezza. Da questa ultima scaturisce l'esigenza di fare l'innovazione.

I fenomeni complessi sono tipici della vita e del mondo. Hanno in comune il fatto che le equazioni che le descrivono contengono il fattore tempo.

Le equazioni che descrivevano i fenomeni newtoniani non contenevano il tempo. Ma noi sappiamo che il tempo è il grande maestro, è il grande scultore delle nostre realtà.

L'incertezza che percepiamo, a tutti i livelli, non può essere ridotta operando sulla fonte di incertezza costituita dalla natura. Per questo nessuno riesce a mettere una museruola all'Etna, né può scongiurare le alluvioni dovute alla pioggia eccessiva.

Se vogliamo diminuire l'incertezza globale, però, noi esseri umani possiamo decidere di produrre comportamenti che siano prevedibili.

Questo è il tema che affronteremo oggi, perché quando un comportamento è prevedibile vuol dire che è stato impostato in base ad una visione etica.

L'etica permette di prendere le decisioni migliori. Rappresenta una bussola e la bussola è importante soprattutto quando non c'è visibilità.

In questo momento la visibilità è scarsa e tende a diminuire, perché il mondo diventa ogni giorno più complesso, più imprevedibile. Per questo, attraverso i nostri comportamenti, dobbiamo contribuire a diminuire le incertezze.

Ci sono principi fondamentali, insiti nel concetto di Marca, che sono essenzialmente etici: per esempio avere l'assoluta coerenza tra ciò che si dice

e ciò che si fa, o considerare il consumatore il proprio obiettivo preferenziale, con il quale realizzare una sintonia straordinaria.

Quante marche sono rimaste vive dopo la crisi del '29?

Non erano molte, ma erano quelle che avevano mantenuto l'assoluta fedeltà ai loro principi. Quelle che si sono comportate nella maniera coerente con il loro “essere” Marca: con onestà, rispetto del prossimo, con il desiderio di servire sempre meglio i consumatori.

L'etica è una formula di sopravvivenza nel lungo periodo.

E io credo che l'unico modo per misurare la validità di una Marca sia quello di vedere per quanto tempo è capace di sopravvivere.

Per questo oggi parliamo di etica. Perché è proprio nei momenti di grandi difficoltà che bisogna essere dotati di strumenti che ci diano la chiarezza dell'agire. Penso che libertà e responsabilità siano intimamente connesse. Non si può essere liberi se non si è responsabili delle proprie azioni.

Dalla complessità alla creazione di senso, all'etica

Jean Staune

Université Interdisciplinaire de Paris

Apparentemente i temi trattati da Centromarca in occasione di altre riunioni assembleari e l'argomento di oggi sembrano distinti gli uni dagli altri.

Tuttavia vedremo che un collegamento esiste. Negli incontri precedenti si è parlato di concetti come l'emergenza, la complessità, la coevoluzione e della loro importanza per il management. Ma quale è il collegamento con l'etica?

Quale il legame con la ricerca di senso sia del consumatore sia del collaboratore aziendale?

Quel che si sta verificando è una rivoluzione concettuale, che vorrei sintetizzare a livello scientifico prima di passare al management.

Pensate a quel che è accaduto nel XX secolo, è incredibile osservare fino a che punto i mutamenti sono stati profondi. Come si è passati da Newton, dal tempo e dallo spazio assoluto, alla relatività del tempo e dello spazio con Einstein, alle teorie del Big Bang cui ha accennato Ernesto Illy.

Si è passati dal rigido determinismo di Laplace al principio di indeterminazione, nella fisica quantistica, nella fisica dell'infinitamente piccolo con Heisenberg. Nella logica, nella matematica, si è passati dall'idea della completezza della logica all'idea che esiste un'incompletezza perfino nelle cose più formali come la matematica. Persino in questo campo esiste un'incompletezza, come dimostra il teorema di Gödel.

Nelle scienze riguardanti la vita, si è passati da una visione basata esclusivamente sulla selezione naturale -la lotta degli uni contro gli altri per la vittoria e la sopravvivenza del più forte- a una visione di coevoluzione e di biforcazioni con teorici come Francisco Varela, Brian Goodwin e altri.

Infine, nella chimica, si è passati dalla visione dell'analisi dell'equilibrio con persone come Berthelot nel XIX secolo all'analisi dei fenomeni distanti dall'equilibrio con Prigogine.

La prima cosa da fare è prendere coscienza dell'importanza di questa visione, di questa rivoluzione concettuale che ha attraversato, già da un secolo, le nostre conoscenze e di cui il grande pubblico inizia a prendere coscienza direttamente, ma più spesso indirettamente.

Tornerò su questo punto perché è fondamentale. Come l'acqua si diffonde attraverso i fori in una parete, questa idea si diffonde nella società e a poco a poco modifica i comportamenti e le aspettative delle persone.

Vediamo mutamenti in corso anche in campo economico. Nella visione classica tutti preferiscono guadagnare 100 euro piuttosto che 90. Preferiscono acquistare un prodotto a 9 euro piuttosto che a 10 euro.

Ma le cose si stanno facendo più complicate. Siete sicuri di voler sempre fare la stessa cosa? Di guadagnare 100 euro piuttosto che 90 se questo rende più fragile il vostro posto di lavoro? Siete sicuri di voler acquistare un prodotto a 9 euro piuttosto che a 10 se si tratta di un prodotto di mediocre qualità?

In Francia, come in Italia, vediamo numerose campagne pubblicitarie che, invece di dire "il nostro prodotto è meno caro" dicono "il nostro prodotto costa X e se ne trovate uno meno costoso è sospetto".

La visione classica era: "se trovate un prodotto meno caro, la differenza vi sarà rimborsata". E qui invece, ci sentiamo dire "se trovate un prodotto meno

caro significa che è sospetto". Sottinteso: un prodotto meno caro è un prodotto di mediocre qualità. E' questo un primo punto che vi dimostra la complessità della scelta. I problemi di scelta del consumatore oggi sono estremamente complessi, proprio perché la visione precedente era quella relativa alla maggior scelta possibile ai prezzi più bassi.

Adesso la cosa è molto più complessa, perché le persone vogliono prodotti di qualità e garanzie precise. Ieri in aereo, venendo in Italia, leggevo un articolo sul movimento *Slow-food*, che ha 40mila sostenitori. Non conosco il numero degli iscritti ai partiti politici italiani, ma in Francia i più grandi non hanno più di 100mila iscritti. Quindi 40mila è già quasi la metà del numero di iscritti di un grande partito politico.

Vi è stato detto che *business is business*, che siamo qui per ottimizzare il profitto e che l'ottimizzazione del profitto a breve termine, nella visione classica, è l'unico criterio. Oggi però osserviamo entrare in campo l'etica e la necessità di prendere in considerazione anche l'ambiente.

Fra poco vi proporrò alcune testimonianze video. Vi parleranno degli *stakeholders* rispetto agli *shareholders*. Non esistono solo gli azionisti di un'azienda, ma anche l'insieme dei partner di un'azienda. Quindi la sopravvivenza dell'impresa dipende dalla sua interazione con l'insieme dei suoi partner. Si tratta tipicamente di un caso di coevoluzione fra l'azienda e il suo ambiente.

Tenendo conto della questione dell'etica, degli *stakeholders*, dell'ambiente dell'azienda, ritroviamo la complessità, le questioni della coevoluzione, proprio perché il nostro mondo corrisponde a questo mondo complesso, con numerosi collegamenti e numerose entità in coevoluzione.

A tale proposito sentiremo una prima testimonianza, di un imprenditore, che in Francia ha realizzato la prima guida etica del consumatore, nella quale spiega come vengono fabbricati i prodotti che si trovano nei supermercati. Avete un'intera serie di criteri, di annotazioni delle aziende. Questo movimento si è sviluppato negli Stati Uniti una decina di anni fa, con guide come quella di Alice Stepper Marlin, intitolata *Shopping for a better world...*E' molto interessante osservare come, da uno o due anni, questa scuola di pensiero sta giungendo massicciamente in Europa.

Testimonianza di Alain Mamou Mani

Curatore de "La guide éthique du consommateur"

Dobbiamo passare da un capitalismo monarchico a uno repubblicano, più capace di ascoltare e in cui tutti gli attori, quindi anche i consumatori, abbiano voce. Un capitalismo più etico.

Essere etici significa saper fare un arbitraggio fra il lungo e il breve termine. Ricordare che oltre agli azionisti di riferimento, l'azienda si poggia sui suoi partner, sui suoi "stakeholders".

Io sono a capo di un'azienda. So cosa è la redditività, cosa bisogna fare per aumentare la redditività dei capitali propri, ma questo non può essere l'unico criterio decisionale se l'azienda deve avere un comportamento etico. In gioco deve entrare il capo dell'azienda, il convincimento del Consiglio di amministrazione, gli azionisti che

vogliono un rendimento a lungo termine, da buon padre di famiglia, Ed è necessario che ci sia un feedback tra l'azienda e il suo mercato

E' indispensabile che il consumatore sia in grado di aiutare coloro che, nell'azienda, vogliono un comportamento decisionale molto più a lungo termine. Grazie a un gruppo di osservatori di economia etica siamo riusciti ad analizzare cinque campi: il sociale, l'ambiente, la filiera, il rapporto con la città, il rapporto Nord-Sud e a fornire una specie di griglia di valutazione. Altri organismi lo fanno a livello mondiale. Credo che questa catena di "rating" sfugga all'attenzione delle grandi banche e delle aziende, ma che possa essere di grande rilevanza e interesse per la business community.

L'azionista pensa sia necessario fornire dei criteri qualitativi per giudicare un'azienda. Non semplicemente le basi economiche, non semplicemente i sistemi contrattuali, ma anche il giudizio sull'impatto dell'azienda sul "suo" sociale, il "suo" ambiente.

Questa domanda proviene dalla crisi che stiamo vivendo, grave quanto quella del '29 per le Borse. Io dico a tutte le aziende che vogliono andare in direzione di un'economia sostenibile, di uno sviluppo sostenibile dell'economia, di fare arbitraggi fra il breve e il lungo termine. Così difenderete gli interessi della vostra azienda, dei vostri dipendenti, del vostro capitale. Non si tratta assolutamente di posizioni contraddittorie, vanno tutte nella stessa direzione.

La domanda fondamentale che si pone con queste questioni di etica è quale tipo di sistema economico auspichiamo per gestire il pianeta. Capirete bene che non è possibile rispondere a questa domanda in cinque minuti. Per farlo dobbiamo mettere tutta la nostra intelligenza, il nostro cuore, il nostro spirito perché sarà necessario trovare delle soluzioni. E' un cantiere iniziato con la rivoluzione americana e la rivoluzione francese duecento anni fa. Penso ci vorranno altri cento

anni, ma è necessario trovare un sistema per pilotare insieme il pianeta terra.

Le guide di etica sono destinate ai consumatori, per incitarli ad acquistare determinati prodotti disponendo di tutte le informazioni, ma anche agli azionisti e agli investitori, proprio per mostrare loro dei *rating* etici.

Perché? Perché, come ha detto Alain Mamou Mani, l'etica consiste proprio nel favorire una visione a lungo termine, di sviluppo duraturo rispetto a una di breve termine. Esistono sempre più Fondi Etici. Rappresentano già il 15% degli investimenti negli Stati Uniti e investono in aziende che hanno un punteggio sufficiente nel loro *rating* etico. Sommando il *rating* etico e il *rating* finanziario, si ottiene la solidità effettiva di un'azienda.

Vent'anni fa la Union Carbide poteva avere un'elevata solidità finanziaria, ma un *rating* etico avrebbe indicato un rischio estremamente importante perché i suoi stabilimenti nei paesi del Terzo Mondo in effetti erano mal gestiti, c'erano problemi di sicurezza.

Ricordate la catastrofe di Bophal? La società è affondata ed è scomparsa. Quindi vedete bene che il "rating" finanziario non è sufficiente, perché esistono rischi legati alla complessità, perché esiste una coevoluzione dell'azienda con il proprio ambiente e con l'economia. Anche l'azionista deve rendersene conto. Non solo perché bisogna essere buoni e gentili, o perché è di moda. Ciò che Alain Mamou Mani considera interessante, è il passaggio da un capitalismo monarchico, dove esiste un numero limitato di attori privilegiati, a un capitalismo democratico, nel senso che tutti gli attori, compresi i consumatori, possono avere un ruolo in questa visione differente

del capitalismo. In effetti, stiamo assistendo all'emergere di un nuovo rapporto socio-economico: ci sono persone che vanno a Genova o a Firenze per manifestare, dicendo che il capitalismo è una cosa cattiva, ecc. Non penso che queste posizioni abbiano un grande avvenire, ma penso che una rivoluzione lenta, silenziosa, sia in atto.

Non sono un esperto dell'Italia, tuttavia ho citato il movimento *Slow-food* perché mi sembrano cose che vanno in questa direzione. Sono i segni di un'evoluzione silenziosa, in cui le persone vogliono la qualità, vogliono ritrovare le radici, vogliono ritrovare prodotti che abbiano un senso, costruiti e fatti con dei valori e quindi i singoli attori, consumatori compresi, hanno ormai un impatto e un ruolo da svolgere in questo emergere di nuovi rapporti socio-economici.

Ma ciò che è vero per i consumatori, è vero anche all'interno dell'azienda. Anche qui esistono rivoluzioni in corso, poiché non bisogna dimenticare che lavoratore e consumatore sono la stessa persona.

Henry Ford è stato uno dei primi ad aver applicato questa teoria quando ha teorizzato la vendita della sua Ford T ai propri dipendenti...Se volete dare un senso ai vostri acquisti, nella vostra vita di consumatori, dovete anche volerne dare uno alla vostra vita di lavoratori.

Il management a piramide è ottimo per il controllo o il rigore, ma può mancare di reattività e di creatività. Quindi, anche in questo caso, così come abbiamo assistito all'emergere di nuovi rapporti socio-economici fra consumatori e aziende, assistiamo all'emergere di nuovi potenziali nelle

organizzazioni. Ora avremo una testimonianza del modo di creare questi nuovi metodi di organizzazione con Franck Riboud, CEO del Gruppo Danone. E direttamente dopo aver ascoltato questa testimonianza sentiremo quella del Vice-Presidente di una delle più grandi compagnie di assicurazione a livello mondiale, Axa, che vi parlerà di come un investitore finanziario può integrare tutto questo.

Spesso si sente dire: "Sì, vorremmo andare in questa direzione, vorremmo farlo, ma noi abbiamo dietro gli azionisti, mercati, e se il risultato non è positivo per tre trimestri, il quarto veniamo scartati dai rappresentanti dei fondi pensione americani che da noi sono la maggioranza".

Si sente sovente questo tipo di argomento ed è interessante vedere che anche grandi gruppi finanziari possono cominciare a tenere in considerazione questa rivoluzione.

Testimonianza filmata di Franck Riboud,

CEO Groupe Danone

Un'azienda globale è obbligatoriamente portatrice di un'immagine negativa? Oppure ha la capacità di internazionalizzarsi esprimendo forme di progresso sociale, economico ed ambientale?

Nel nostro gruppo abbiamo percepito la necessità di molte cose.

In primo luogo di posizionare i valori e il tipo di approccio, che non è "top-down", ma "bottom-up" Si tratta di una modalità molto partecipativa. Si è arrivati a definirli come: umanesimo, apertura, entusiasmo. Abbiamo aggiunto un valore molto interessante non nel funzionamento, ma nella presa di coscienza, la prossimità.

Abbiamo realizzato uno strumento, chiamato "Danone Way", fondamentalmente una forma di autovalutazione. Si tratta di uno

strumento di misura su tutti quelli che si possono chiamare gli "stakeholder" della società: fornitori, sindacati, clienti, consumatori, l'ambiente politico ecc. Ci sono circa 130 punti di misura. I Comitati di Direzione e la linea gerarchica vi sono subordinati. Le loro prestazioni vengono valutate per ognuno dei punti.

Per ogni business unit si arriva a un "mapping" dell'azienda con una fotografia istantanea e la cosa più importante è che poi è possibile discutere con ciascuna delle "business unit" e dire loro dove va bene, dove va meglio, dove si è nella media.

Si tratta di uno strumento di management fantastico. Non è una "Messa solenne" con Frank Riboud, Presidente di Danone, che dice "L'anno prossimo tutti ci occuperemo di infortuni sul lavoro", ma è un'esecuzione locale in cui ciascuno sceglie l'asse prioritario della sua business unit, poiché i contesti sono tutti diversi.

Per contro, a livello centrale è possibile concedere risorse destinate alla evoluzione positiva delle priorità di ogni business unit.

Ognuno deve avere le sue regole personali.

Prendiamo un esempio fondamentale: chiudere uno stabilimento fa parte del doppio progetto sociale ed economico? Se vi trovate da una parte vi diranno che si tratta di un doppio progetto economico e finanziario, se vi trovate dall'altra parte vi diranno che si tratta di un doppio progetto sociale e umano. Se avete due stabilimenti saturati ciascuno al 40%, dovete chiuderne uno, è il vostro mestiere, siete obbligati a farlo.

Quale è il ruolo dell'azienda? E' quello di assicurare l'occupazione a tutti i costi? Non è più possibile nel mondo attuale. Per contro può assicurare occupazione sviluppando carriere operaie, sviluppando la formazione, rassicurando.

Disponendo dei mezzi per ottenere utili per i nostri azionisti, dobbiamo anche disporre dei mezzi per portare formazione e scienza.

Se non si hanno risultati sociali non si hanno risultati economici. E viceversa. Ci sono delle persone dietro le macchine: se non ci si occupa di loro, se non si consente loro di evolvere, non ci sarà alcun risultato economico.

Cerco di far rispettare al Gruppo un'equazione con tre incognite: ciò che il consumatore desidera, ciò che la scienza mi spiega e ciò che la legislazione mi impone. Fino a che l'equazione non sarà stata risolta non si può giocare all'apprendista stregone.

Sono a capo di un'azienda in un determinato sistema, con le sue regole. All'interno di queste regole tento di far vivere il mio modo di vedere. Dove sta la differenza? Nella capacità che avete di dire "no", di dire "sì", oppure di dire "forse".

Mettere solo del denaro per ottenere qualcosa da una squadra di manager mi pare demenziale. Voi state, noi stiamo, rischiando di trasformare tutti i manager in mercenari. E' necessario tornare alla nozione di manager e questo passa attraverso dei valori, ma non valori con "Messe solenni..."

Valori vissuti quotidianamente.

Testimonianza di Jean-Pierre Hellebuyck

AXA Investments Management

E' necessario che un'azienda possa svilupparsi per un lungo periodo, perché è questo che crea veramente il suo valore.

Se il suo comportamento è responsabile nei confronti dell'ambiente, della città, dell'azionista, dei suoi impiegati, penso che troverà le risorse e i mezzi con i quali perseguire uno sviluppo a lungo termine. Abbiamo assistito ad una crescita abnorme dell'avidità.

Negli anni scorsi un po' tutti si sono abituati a rendimenti a due cifre in Borsa. E' stato creato questo obiettivo, che considero piuttosto stupido, del 15% di aumento del risultato o del 15% di redditività dei capitali investiti, che sono impossibili in un ambiente che si arricchisce del 5%.

Molti capi d'azienda qui presenti sanno benissimo che per raggiungere il 15% dei capitali investiti, in un ambiente che cresce del 5%, è necessario ricorrere all'indebitamento.

Penso che il primo dovere di noi investitori sia quello di dire la verità ai nostri clienti. Dire loro: sentite, in un ambiente in cui il guadagno è dell'ordine del 5%, non aspettatevi su base regolare un rendimento del 15 o 16%. Nel momento in cui i nostri clienti sono pronti e sanno che le loro prospettive saranno più modeste, l'atteggiamento di un investitore nei confronti di un'azienda potrà cambiare, essere meno esigente. E quindi potrà instaurarsi un dialogo.

A questo punto sarà possibile introdurre altri criteri rispetto a quelli puramente quantitativi. Dei criteri qualitativi, riferiti all'investimento socialmente responsabile, e a un determinato comportamento nei confronti del personale, dell'ambiente e anche degli azionisti.

Certamente è necessaria una riflessione, una revisione del funzionamento delle nostre istituzioni economiche. E serve soprattutto una economia liberale, l'unica che funziona in modo corretto.

E' interessante vedere un Gruppo delle dimensioni di Danone e un manager come Franck Riboud realizzare il progetto *Danone Way*, che ha 130 punti di misura. Un elemento caratteristico di questa nuova visione è che proviene dal basso, è *bottom-up* e non in senso piramidale. Soprattutto è decentralizzata: ogni filiale può autovalutarsi, scegliere su quale elemento progredire. Come vedete, le tematiche di cui abbiamo parlato cominciano a essere tenute in considerazione anche nel funzionamento dei grandi gruppi.

Un altro tema è quello della formazione e dell'occupazione.

Oggi un impiego a vita non è più possibile, ed è quindi necessario assicurare almeno il know-how dei dipendenti. Dare lavoro non basta, bisogna anche

dare la capacità di trovare un'altra occupazione nel caso se ne verifici la necessità. Questa cosa è fondamentale in una visione del management nuova e avanzata.

Ascoltando Jean-Pierre Hellebuick di Axa avete invece capito l'importanza di avere a che fare con investitori importanti che mettono in primo piano criteri di valutazione nuovi rispetto a quelli puramente quantitativi di massimizzazione del profitto.

Esistono due tipi di capitalismo: il modello classico, quantitativo, basato su massimizzazione del profitto, fondi pensione, *rating* finanziario e una visione un po' monarchica del funzionamento dell'azienda e del mercato in senso ampio. C'è poi un modello etico, con la presa in considerazione dell'aspetto qualitativo, dell'etica, dei fondi etici, del *rating* etico...E' un capitalismo più democratico, in cui tutti gli attori, a partire dai consumatori, hanno un potere d'intervento.

Due sono qui le cose importanti che vorrei precisare.

Primo punto: quale è il collegamento fra la scienza classica e la nuova visione del mondo di Einstein, Gödel, la meccanica quantistica ecc. Quale è il collegamento? Il legame sta nel fatto che le visioni del mondo si trasformano, si diffondono nelle società e così facendo modificano il loro comportamento. Pensate al film "Tempi moderni" di Charlie Chaplin. Quando uscì ebbe molto meno successo di "Luci della città" e di altri grandi film del regista. Tutti, evidentemente, erano sorpresi da questa visione dell'azienda che veniva presentata, ma nei nostri neuroni, nelle nostre menti

avevamo l'idea che era così che le cose dovevano essere, poiché la società era influenzata dalle visioni meccanicistiche, deterministiche che per molti secoli avevano nutrito tutta la società.

Oggi, perfino a livello dei consumatori e dei lavoratori meno qualificati, esistono altre visioni del mondo. Queste visioni fanno sì che le persone tengano conto dell'aspetto qualitativo, della richiesta di un senso, della complessità e si dicano: no, il mondo non è esclusivamente deterministico, piramidale ecc.

Le persone intuitivamente lo sentono e questo le porta a reclamare e a tenere in considerazione altri criteri.

E' questo il collegamento che tento di farvi toccare con mano: il collegamento che esiste tra una visione del mondo, da un lato, e dei comportamenti dall'altro. Noi abbiamo, da quasi un secolo, nuove visioni del mondo, che invertono le visioni classiche e i comportamenti che erano accettabili ancora 20, 30, 40 anni fa. Quelli che troviamo in un film come "Tempi moderni" sono rifiutati perché già da quasi un secolo la visione del mondo che li legittimava è stata distrutta dal progredire delle conoscenze.

La seconda cosa che volevo sottolineare è questa: non sto dicendo che esiste un modello classico superato e un nuovo modello che bisogna adottare. Certo, c'è una tendenza di fondo, ma non crediate che ci stiamo andando incontro in modo lineare. Sarebbe contrario a questa nuova visione dirvi: esiste un punto "A", esiste un punto "B", andiamo da "A" a "B".

No. Ci si va a zig-zag. Ci sono andate e ritorni. Quindi esistono aziende che possono adottare un modello del tutto classico e guadagnare molto denaro, ma ci sono anche aziende che possono guadagnare molto denaro posizionandosi sull'altro modello. Molte aziende hanno un piede in due scarpe, fanno un po' più dell'uno o un po' più dell'altro in base alla situazione o all'impulso dato dai dirigenti.

Prima di tutto è importante capire l'esistenza di questi due modelli.

Il modello classico gode ancora di una forza d'inerzia, perché le cose funzionano così da talmente tanto tempo che c'è un'abitudine. Inoltre è un modello semplice, quantitativo, comprensibile a tutti. Ma può essere a volte distruttivo, disumano e non ha alcun senso.

Oggi esiste, giustamente, una richiesta di senso, perché "nessuno può innamorarsi di un tasso di crescita". E' un'espressione di un ex primo ministro francese, Raymond Barre.

Esiste una crescente pressione dei consumatori in favore di un modello etico, l'ha ricordato anche Ernesto Illy. E' una pressione nuova, qualcosa che in Europa risale a due-tre anni fa. Ed è interessante vedere che negli Stati Uniti, dove il modello "classico" è forte, si è sviluppato al tempo stesso un modello etico. E' interessante osservare questa dicotomia.

Nessuno oggi osa posizionarsi dichiaratamente sul modello "classico", anche chi di fatto lo fa. Ciò dimostra bene come il modello etico abbia il vento in poppa, nonostante ci sia paura dell'ignoto e difficoltà a valutare il ritorno dell'investimento. Questo modello integra le nozioni di complessità, di

coevoluzione, d'emersione, quindi è molto più instabile per i manager, più disturbante, più difficile.

Non sappiamo quale dei due vincerà, ma penso che chiunque sia responsabile di un'azienda debba essere cosciente dell'esistenza di questi due modelli. Non si tratta di dire che è necessario scegliere uno o l'altro: sarebbe una scelta binaria, e quindi contraria al nuovo modo di interpretare la realtà.

Non si tratta nemmeno di dire: c'è un modello vecchio, esiste un modello nuovo, quindi bisogna adottare il più recente. La realtà è molto più complessa. Per questo è necessario essere coscienti della coerenza interna dei due modelli, e poi fare un'analisi di come la propria azienda può posizionarsi per avere le migliori opportunità di sopravvivenza nel XXI secolo, in funzione dei collegamenti con il proprio ambiente, con tutti i suoi *stakeholder*, con tutti i suoi partner.

Trascrizione non rivista dal Relatore

Dalla complessità alla creazione di senso, all'etica

Jean Staune

Université Interdisciplinaire de Paris

Milano, 27 novembre 2002

**Precedenti assemblee di Centromarca
hanno presentato i concetti di
discontinuità, complessità, coevoluzione e
la loro importanza per il management.**

Quali legami con l'Etica?

Siamo nel bel mezzo di una rivoluzione concettuale:

Newton

Tempo e spazio assoluti



Einstein

*Relatività dello spazio e del tempo
(Big Bang)*

Laplace

Determinismo



Heisenberg

Principio di indeterminazione

Hilbert

Completezza della logica



Godel

Teorema dell'incompletezza

Darwin

Selezione Naturale

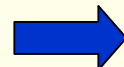


Goodwin

Coevoluzione, emersione

Berthelot

Analisi dell'equilibrio



Prigogine

Analisi degli squilibri

Anche nel campo dell'economia ci sono mutazioni in corso

Quantitativamente

- *E' preferibile guadagnare 100 €, che 90 €...*
- *E' preferibile comprare a 9 € che a 10 €...*

Qualitativamente

- .. anche se questo mette a rischio il nostro posto di lavoro ?*
- ... anche se si tratta di un prodotto di qualità modesta ?*

Complessità della scelta

« Business is Business »

Massimizzazione del profitto

- Unico criterio è il profitto a breve

Etica

Tener conto

del proprio ambiente complessivo

*...la sopravvivenza dell'impresa non dipende proprio
da tutti i suoi partner?*

Coevoluzione con il proprio ambiente complessivo



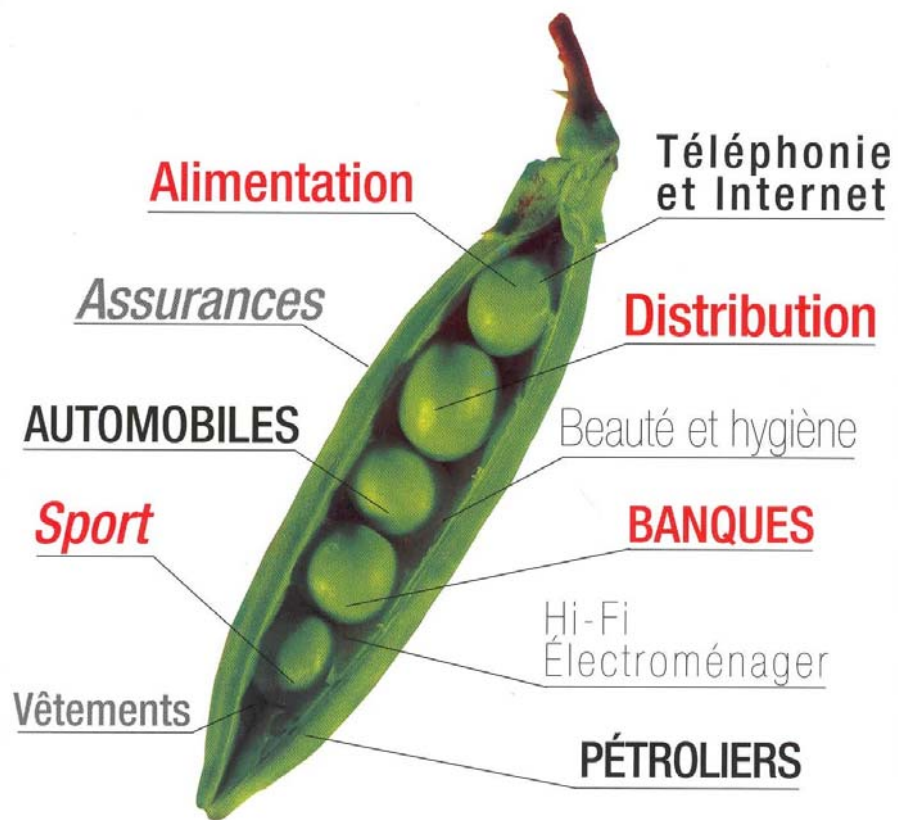
Testimonianza filmata

ALAIN MAMOU MANI

Curatore di:

« Le guide éthique du Consommateur »

le Guide éthique du consommateur



Fondi pensione

- *Logica di breve periodo*

Fondi Etici

- *Logica dello sviluppo sostenibile*

Coevoluzione con il proprio ambiente complessivo

Rating Finanziario

- *Solidità formale dell'impresa*

Rating Etico

- *Solidità reale dell'impresa*

Complessità dell'economia

Capitalismo « monarchico »

- *Un numero limitato di attori privilegiati*

Capitalismo « democratico »

- *Impatto della volontà di tutti gli attori*

Emergenza di nuovi rapporti socio-economici

Management piramidale

- *Controllo e rigore*
- *Mancanza di creatività*

Management partecipativo

- *Auto-organizzazione*
- *Reattività, pro-attività, creatività*

Emergenza di nuovi potenziali nelle organizzazioni

Testimonianze filmate

FRANCK RIBOUD

Ceo Gruppo Danone

JEAN-PIERRE HELLEBUYCK

Vice Presidente AXA Investement Management

Due modelli di capitalismo

Modello Classico

Quantitativo

Massimizzazione del profitto

Fondi Pensione

Rating Finanziario

Capitalismo

« monarchico »

Modello Etico

Qualitativo

Etica

Fondi Etici

Rating Etico

Capitalismo

« democratico »

Modello classico

- *Forza d'inerzia (si fa così da sempre)*
- *Attrazione della semplicità
(compresa da tutti, forse intuitivamente)*

**Può essere distruttivo ed inumano.
Non è portatore di senso (nessuno può
innamorarsi di un tasso di crescita!).**

Modello Etico

- *Pressione crescente dei consumatori in suo favore*
- *Desiderio crescente dei dipendenti di lavorare in imprese che lo applicano*
- *Anche i campioni del modello inverso fanno finta di applicarlo (omaggio del diavolo all'acqua santa!)*

Paura di ciò che è sconosciuto.

Difficile valutazione del ritorno sull'investimento.

CONCLUSIONE

**Non si sa chi vincerà tra i due modelli,
ma ogni responsabile d'impresa
dev'essere ben cosciente
del confronto in essere
per poter effettuare le proprie scelte.**

Natura ed etica: evoluzione dei comportamenti
e riduzione dell'incertezza

Francis David Peat

Pari Center for New Learning

Testo fornito dal Relatore, impossibilitato a partecipare all'Assemblea

Da Adam Smith alla Enron

Quando, alla fine del XVII secolo banchieri, mercanti, armatori si incontravano nel Caffè di Edward Lloyd, le transazioni che colà vi effettuavano erano basate sul principio “il mio impegno è la mia parola”. E in effetti per la legge inglese un accordo verbale, sigillato da una stretta di mano, era giuridicamente cogente, mentre il contratto scritto serviva solo da promemoria a quanto i contraenti avevano concordato.

In un contesto economico del genere, tutti e ciascuno sapevano su che basi stavano agendo: come risultato di ciò, l’incertezza era ridotta al minor livello possibile. Smith insegnava che il mercato avrebbe posto in azione la sua “mano invisibile”, Ricardo ne deduceva che i mercati erano al massimo della loro efficienza quando ciascuno agiva al meglio: A avrebbe fornito a B la miglior materia prima, B vi avrebbe aggiunto valore per vendere a C e così via. In quei tempi di stati nazionali forti, il mercato produceva una situazione *win-win* per i suoi attori, purchè tutti aderissero ai medesimi forti standard etici.

Le teorie del mercato continuarono a svilupparsi nella stessa direzione di Smith e Ricardo, finchè John Maynard Keynes sottolineò che c’erano delle cose che un mercato non regolato non poteva garantire: una di queste cose era il pieno impiego, che poteva essere ottenuto soltanto attraverso programmi di spesa pubblica. Questo approccio portò agli accordi di Bretton Woods del 1944, da cui nacquero l’ International Monetary Fund nonché la Banca Mondiale, oltre a stimolare la nascita del Welfare State in Gran

Bretagna. Anche l'approccio di Keynes era basato su principi etici che sancivano che la disoccupazione era un fattore negativo, che gli economisti potevano calcolare in termini di costi i benefici apportati al benessere collettivo e che una banca mondiale doveva intervenire per aiutare a riscattare la povertà nei paesi in via di sviluppo. Si trattava di principi economici ben fondati, nel senso che le istituzioni monetarie internazionali avrebbero contribuito a correggere gli effetti negativi del mercato.

Le motivazioni di Keynes, benchè degne di elogio, portarono tuttavia a delle applicazioni che ebbero come effetto una crescita abnorme della burocrazia e crearono una considerevole inefficienza. Risultato inevitabile di questo fu una reazione che generò il thatcherismo e la *reaganomics*. Con il consenso degli Usa, le barriere tariffarie furono eliminate e il mercato globale progressivamente deregolato: ora l'obiettivo era il monetarismo e la privatizzazione, mentre in Gran Bretagna il *welfare state* veniva smontato.

Anche un altro fattore, il diffondersi di Internet, fece la sua apparizione a favorire la speculazione finanziaria attraverso colpi di *mouse*. Negli anni '60 la quantità di denaro coinvolto in operazioni di speculazione finanziaria era circa tre volte quella del denaro coinvolto nelle vendite di beni e di servizi; oggi il rapporto è di uno a mille ed enormi somme di denaro vengono scambiate ogni minuto sul piano mondiale.

Il nuovo contesto del mercato, un mercato in cui ci si focalizza su profitti e obiettivi a breve termine, nasce dalla combinazione di questi fattori. Il

risultato è una forte enfasi sull'opportunità e l'erosione degli standard etici: scandali come quello della Enron o della Arthur Andersen, crolli come quello della Barings Bank, manipolazioni nel fixing dei prezzi da parte di case d'asta come Sotheby's e Christie's sono venuti alla luce proprio in questa atmosfera. Il risultato è l'attuale crisi d'incertezza, in cui nessuno può avere alcuna reale fiducia nei bilanci e nelle relazioni delle maggiori imprese. Il mercato com'è oggi presenta un livello davvero inaccettabile d'incertezza, con in più il timore che i mercati globali siano intrinsecamente instabili a causa dei flussi non regolamentati di "denaro caldo".

Cosa occorre fare

E' chiaro che non si può permettere che questo stato di cose continui: è necessario stabilire un certo livello di controllo. Ma chi deve svolgere l'azione di regolamentazione e basandosi su quali principi?

I sistemi etici non sono universali, alcuni sono fondati su tabù e religioni; la stessa società occidentale, per esempio, si basa su una combinazione di elementi giudaico-cristiani e di principi della filosofia greca.

E che cosa dire dei filosofi che si sono occupati di etica? Al massimo possono fornire degli strumenti di analisi, non certo una lista di principi. Essi si domandano, come faceva Platone, se l'etica non debba basarsi su una serie di universali inscritti nella struttura dell'universo. O, come faceva Aristotele, se i principi non consistano nell'agire naturale delle persone buone; Kant d'altra parte suggerisce che l'etica è qualcosa che deve venir appreso e concerne compiti da adempiere. Gli utilitaristi, John Stewart Mill e Jeremy

Bentham, ritenevano che ciò che contasse non fossero tanto motivi o principi, quanto un semplice calcolo delle azioni che producevano la maggior felicità per il maggior numero di persone...In breve, l'etica potrebbe essere posizionata ovunque lungo uno spettro che va da principi ad azioni a risultati a implicazioni...

Così il nostro dilemma attuale è semplice e al tempo stesso paradossale: abbiamo un disperato bisogno di un insieme di principi etici su cui tutti possano convergere, di modo che i comportamenti delle imprese divengano più regolari e prevedibili, l'incertezza sia ridotta e la minaccia di collasso o caos economico sia eliminata: Non abbiamo però idea di dove andare a cercare questi principi.

Forse la risposta la si può trovare dando un'altra occhiata al mercato stesso: potremmo così scoprire che *il mercato è un sistema auto-organizzato non lineare*. In altre parole, il mercato può assumere comportamenti che sono simili a quelli della fluttuazione della popolazione in ambienti naturali, dei sistemi meteorologici, delle reazioni chimiche complesse, dei processi metabolici all'interno di corpi viventi e così via. Se questo è vero, analizzando questo tipo di sistemi in natura dovremmo essere in grado di stabilire regole atte a stabilizzare e a rendere più prevedibili le dinamiche dei mercati e i comportamenti delle imprese all'interno di essi.

Ma cos'è un sistema non lineare? Pensate all'acceleratore della vostra automobile: quando lo premete dolcemente, l'automobile acquista

dolcemente velocità – in un sistema lineare una piccola causa produce un piccolo effetto. Ma se avete il cambio automatico e premete a fondo, l'automobile farà un balzo in avanti e il cambio passerà al rapporto successivo. Questo è un comportamento non lineare caratteristico di un sistema non lineare: in alcuni contesti piccole sollecitazioni producono piccoli effetti; in altri producono effetti molto grandi o addirittura imprevedibili.

Si dice che un sistema è non lineare quando un certo numero di componenti – ma allo stesso modo si potrebbe parlare di imprese – cominciano ad interagire in una maniera tale che l'effetto di certe azioni retroagisce su o influenza altre azioni. In questo modo il sistema diventa maggiore della somma delle sue parti; esso assume forme di comportamento nuove e inaspettate e, a loro volta, i suoi singoli componenti sono inseriti in un sistema più vasto in grado di influenzare il loro comportamento.

E che cos'è l'auto-organizzazione? L'auto-organizzazione emerge quando qualcosa – materia, energia, informazione o anche denaro – fluisce attraverso il sistema. In queste condizioni, ciò che prima era caotico, o una collezione di individualità puramente interessate a se stesse, diventa improvvisamente un sistema solidale, con una propria struttura caratteristica, un proprio comportamento dinamico e proprie leggi interne.

Chiaramente se il nostro obiettivo è quello di adottare una serie di principi etici per le imprese e i mercati globali, è necessario capire la natura dell'auto-organizzazione.

Un esempio molto semplice è quello di una pentola d'acqua messa a riscaldare: l'acqua calda, essendo meno densa, sale in superficie, mentre quella fredda scende al fondo. Il risultato è un movimento caotico di piccole porzioni d'acqua in concorrenza l'una con l'altra. Ma ad un certo livello critico di riscaldamento, può emergere un comportamento auto-organizzativo; quando questo si manifesta, appaiono nella pentola delle celle esagonali di acqua a segnalare una regione nella quale l'acqua calda si muove tutta assieme verso l'alto e altre regioni dove l'acqua fredda scende.

Il mercato è certamente molto più complicato di una pentola d'acqua calda: nel suo caso, l'auto-organizzazione è creata da differenti tipi di flussi, come le materie prime, i beni semilavorati, i beni finiti, i mezzi di pagamento, gli investimenti e l'informazione. A loro volta questi flussi creano un paesaggio molto ricco e variegato, con le sue valli, i suoi monti, le sue catene, i suoi fiumi – benchè i matematici preferiscano usare termini come biforcazioni e attrattori.

Sofferamoci, prima di continuare, su un altro esempio semplice, che illustra il concetto di attrattore. Immaginiamo un lago la cui popolazione sia formata di trote e lucci: se le trote sono molto abbondanti, allora i lucci hanno cibo in abbondanza, si irrobustiscono, si riproducono e crescono di numero. Ma questo significa che le trote sono ora esposte ad un numero

maggiore di predatori e quindi il loro numero finisce per calare. Meno trote significa meno cibo per i lucci ed ecco che quest'ultima popolazione comincia a calare e il numero di trote ricomincia nuovamente a crescere e così via. In quello che è tecnicamente chiamato un *ciclo limite*, le popolazioni di trote e lucci salgono e scendono in maniera molto regolare e tutto questo è perfettamente ben documentato anche per altre popolazioni. Quello che è particolarmente interessante con riferimento al mercato è che, anche quando agiscano forze esterne perturbanti – per esempio l'immissione forzosa di trote o la sottrazione di lucci – le dinamiche tendono a riprendere la loro forma originaria. In altre parole, i sistemi auto-organizzati possono opporre resistenze molto forti a tentativi esterni di controllo: questo dovrebbe mandare un messaggio abbastanza chiaro contro tentativi di controllare i mercati solo con sistemi di regolamentazione *top-down*.

Questi tipi di comportamento possono essere paragonati a una pallina che rotola in una conca senza asperità: la pallina è perfettamente libera di muoversi sul fondo della conca, ma avrebbe bisogno di molta energia per ascenderne le pareti ed uscirne. Questo aspetto del paesaggio – la conca o l'avallamento – è chiamato *attrattore*; dal punto di vista del mercato, suggerisce situazioni in cui un'impresa è relativamente libera di intraprendere certe azioni, ma rischia di trovarsi di fronte a grandi resistenze di mercato se tenta di darsi una forma nuova di comportamento.

C'è un'altra caratteristica del mercato che si può illustrare come un paesaggio. Immaginiamo una cresta che separa due valli e una pallina posta

sul culmine della cresta: essa può rimanersene relativamente stabile, ma il minimo soffio di vento farà sì che cada dalla sua posizione in una delle due valli. Questo è conosciuto come *punto di biforcazione*; la minima perturbazione potrebbe avere come effetto per un'impresa quello di cambiare radicalmente il suo comportamento, facendola “evadere” dall'attrattore al quale prima era legata.

Permettetemi di sottolineare ancora una volta che è il mercato stesso a creare il suo proprio paesaggio attraverso l'interazione delle retroazioni di tutti i suoi componenti – imprese, investitori, speculatori. A sua volta, il paesaggio con le sue biforcazioni e i suoi attrattori influenza le singole imprese in modi che esse possono non aver previsto; di più, certe caratteristiche del mercato possono non essere facilmente modificabili attraverso l'applicazione di forze esterne.

Per quanto riguarda la retroazione, si tratta di un concetto chiave per l'emersione di sistemi auto-organizzati. Si parla di retroazione quando fra le conseguenze di una situazione vi è un'influenza sul modo in cui le decisioni successive vengono prese. Una retroazione positiva ha l'effetto di amplificare i fenomeni; essa è all'opera quando un nuovo prodotto viene collocato sul mercato. Prendiamo l'esempio dei sistemi di videoriproduzione Betamax e VHS: entrambi si contendevano lo stesso mercato e i tecnici ritenevano il sistema Betamax superiore all'altro; ma negli stadi iniziali di questo mercato, la situazione era molto sensibile alle scelte del singolo consumatore: Così, attraverso fluttuazioni quasi impercettibili amplificate da

retroazioni positive, il sistema VHS si trovò ad avere una quota di mercato leggermente superiore al sistema Betamax; questo a sua volta causò che la biblioteca di film disponibili in VHS fosse più ampia: Più gente quindi scelse il VHS, e così via e così via fino a che la retroazione positiva portò il VHS a dominare il mercato.

Tuttavia, una volta che un mercato diventa maturo, è la retroazione negativa quella che comincia ad agire, diminuendo gli effetti della fluttuazione della domanda: in questo modo il VHS continuò ad essere l'unico sistema disponibile fino all'apparizione della tecnologia CD-Rom. Ancora una volta è l'intrecciarsi di retroazioni negative su vasta scala sui flussi di informazioni, denaro e beni a stabilizzare il mercato e renderlo resistente ad un controllo esterno.

Fino ad ora gli esempi che ho preso dal mondo naturale sono stati alquanto semplici; passiamo ora a qualcosa di alquanto più complesso, come un appezzamento di terra abbandonato e vuoto. Troviamo qui una combinazione di risorse naturali, come l'aria, l'acqua e il suolo e il flusso di energia solare che vi passa attraverso.

Mediante un processo di auto-organizzazione, una parte delle materie prime disponibili si trasformerà in qualcosa di molto complesso e duraturo. All'inizio il sole riscalda la nuda terra, ma di notte il calore viene disperso. Gradualmente crescono erbe selvatiche, poi piccoli cespugli, poi piante di brughiera e persino piccoli alberi. Le foglie morte cadono al suolo e

diventano cibo per vermi e insetti che, a loro volta, scavano e ossigenano la terra. La vegetazione marcescente inoltre nutre funghi e altri organismi. Gradualmente la complessità dell'area comincia a crescere fino a mostrare un'ulteriore diversità di piante, insetti e vita animale, fino a raggiungere la maturità, stadio in cui il sistema auto-organizzato, grazie all'energia del calore solare, potrà continuare a mantenersi indefinitamente.

E che fine fa l'energia solare? Solo una parte di essa viene dispersa di notte, mentre il resto viene usato nella fotosintesi per aiutare alberi e piante a crescere. A sua volta, parte della sostanza vegetale così ottenuta diventa cibo per gli insetti e altri piccoli animali che rivoltano il suolo, mentre parte marcisce rendendo il suolo più fertile. I piccoli animali a loro volta sono cibo per i grandi predatori le cui deiezioni formano concime per le piante. Quello che in realtà succede è che l'energia viene posta in circolazione attraverso una serie complessa di retroazioni (positive e negative), in cui essa si trova "intrappolata" e attraverso cui la materia si trasforma in diversi modi.

Che lezioni ci offrono questi sistemi? Parecchie:

- che l'*input* viene condiviso a mano a mano che attraversa il sistema;
- che il sistema sopravvive in funzione della sua diversità;
- che, mentre i componenti individuali del sistema possono essere in concorrenza fra di loro, ognuno di essi è anche in grado di contribuire alla sopravvivenza dell'intero ecosistema considerato nel suo insieme.

Un'azione “gentile”: macro e microetica

Che ci sia bisogno di agire per stabilire nuovi procedure e nuovi codici di comportamento è chiaro a tutti: nel caso delle pratiche contabili, negli Usa questo sta già accadendo; la Tobin tax sui flussi internazionali di denaro potrebbe aiutare a limitare la speculazione finanziaria; accordi globali potrebbero esser fatti, basati su principi internazionalmente accolti, come quelli che esistono già per esempio per quanto riguarda la caccia alle balene. Uno di questi principi potrebbe essere la sopravvivenza della vita sul pianeta, che implica anche la sopravvivenza degli oceani e delle foreste, il controllo sui gas serra e così via.

Un altro principio ovvio potrebbe essere contro lo sfruttamento del lavoro minorile. Tuttavia principi che possono apparire universali dall'interno del contesto delle nazioni industrializzate, diventano confusi in nazioni così povere in cui incoraggiare la prostituzione dei propri figli possa essere l'unico metodo per consentire a una famiglia di sopravvivere. Il Primo mondo deve dunque avere un forte impegno morale nei confronti del Terzo mondo, e questo può comportare accordi a livello internazionale.

Considerata la natura non lineare e auto-organizzata del mercato, mi preme di asserire che ogni forma di controllo debba essere considerata sia *top down* sia *bottom up*, cioè non solo al livello macroeconomico, ma anche a quello microeconomico.

Abbiamo un forte bisogno di standard etici, come forma di protezione per salvare il mercato dal caos o dal crollo; questi standard potrebbero quindi

essere applicati attraverso accordi individuali raggiunti da diversi enti e agenzie o attraverso un ente centrale – in cui tuttavia dovrebbero essere rappresentati gli interessi delle nazioni più povere. Ma, come si è già fatto notare, il controllo su un sistema non lineare potrebbe non essere così facile, poiché è sempre possibile che esso scatti indietro sulle posizioni precedenti.

C'è tuttavia un'altra maniera di indurre cambiamenti nei comportamenti dinamici di un sistema auto-organizzato: agire a livello delle transazioni individuali delle varie imprese e degli altri attori coinvolti. Cambiarne il modo in cui i singoli attori interagiscono fra di loro a livello locale e micro può avere un grande effetto sul livello globale e macro.

Per questo motivo i principi etici devono venire applicati non solo dalla cima, ma anche dal fondo: per esempio, col creare una nuova sensibilizzazione nei confronti dell'etica, col discutere di questi temi in riunioni come quella odierna, si è portati a creare quello che potrebbe essere definito un "campo di informazione attiva". Gli effetti di questo "campo di significato" possono essere attivi sia sulle imprese che sugli individui e produrre piccoli ma significativi cambiamenti negli atteggiamenti e nei comportamenti. Dopo tutto, alla gente piace andare d'accordo; la maggior parte di noi sarebbe molto felice di sapere che anche chi ci circonda riconosce l'importanza dei principi etici.

In altri articoli mi sono occupato dei pericoli coinvolti nel tenace desiderio umano di controllare il mondo che ci circonda e questo vale anche per i

governi: molto spesso, nel cercare di combattere povertà, crimine, stagnazione economica, fame, i governi cercano di esercitare il loro controllo stando fuori del sistema – per esempio imponendo qualche programma economico o agricolo a un paese del terzo mondo dove in molti casi la natura del programma è molto più semplicistica delle complessità interne di quel paese. Il risultato è che il programma ha degli effetti collaterali inaspettati che possono essere molto più gravi del problema originariamente affrontato. L'alternativa è quella di lasciare che la soluzione emerga dal problema stesso in modo molto più intelligente e sottile: è questo che ho chiamato “azione gentile”, un movimento che emerge da sistema nel suo complesso. Una simile “azione gentile” si potrebbe applicare anche a un sistema economico, favorendo la sua “immersione” in un “campo di significato etico”, che potrebbe avere grandi effetti nelle dinamiche globali del mercato.

Etica naturale

Per ricapitolare, quali potrebbero essere i principi etici da estrarre da questa chiacchierata sui sistemi naturali auto-organizzati?

a) Apertura e trasparenza

I sistemi auto-organizzati sopravvivono per merito dei propri circuiti di retroazione: è la retroazione che fa sì che il mercato stimoli l'innovazione, mentre la retroazione negativa protegge i risultati raggiunti. E' vitale che informazione e significato possano scorrere attraverso il sistema senza rimanere bloccati; questo significa contabilità

trasparente, dichiarazioni d'intenti e azioni condotte in modo aperto, coerenza tra l'immagine pubblica dell'impresa e la sua cultura interna di fiducia e rispetto degli altri.

b) Rispetto per la concorrenza

I sistemi naturali prosperano a causa delle loro intrinseche diversità. Se una sola specie diviene troppo numerosa e dominante nel sistema, è tutto l'ambiente che comincia a declinare: la concorrenza è necessaria per mantenere flessibile un ecosistema attraverso circuiti di retroazione numerosi attraverso cui possano fluire energia, informazione, beni, denaro. E' in questo modo che si garantisce l'efficienza globale del sistema.

c) Reciprocità e cooperazione

Anche quando sono in concorrenza fra di loro, gli elementi di un sistema possono, contemporaneamente, contribuire al benessere del sistema come un tutto. Allo stesso modo un'impresa è nutrita dal mercato e dalle sue componenti – fornitori, clienti e anche concorrenti. Mantenere il sistema in salute è un obbligo etico di ogni impresa nei confronti dell'insieme.

d) Riconoscere la ridondanza

La natura ha la tendenza a raggiungere il medesimo obiettivo attraverso una varietà di strade e di mezzi. Una conseguenza di ciò è che i sistemi naturali non sembrano particolarmente efficienti; d'altra parte, in presenza di cambiamenti o danni al sistema, la ridondanza significa che il

sistema può continuare a funzionare: se un'una vena principale di una gamba si blocca, tutta una serie di altre vene minori si incaricano di trasportare il sangue. Allo stesso modo può essere importante che un'impresa rispetti un certo livello di ridondanza e riconosca che massimizzare l'efficienza potrebbe rendere l'azienda troppo rigida e incapace di rapidi adattamenti in caso di cambiamenti del mercato.

e) Rispettare la creatività

Charles Darwin osservò che il più importante agente in un sistema ecologico era probabilmente l'umile lombrico che passa la maggior parte del suo tempo cercando cibo e, nel far questo, rigira e ossigena costantemente il suolo. Allo stesso modo, ogni impresa è fatta di lavoratori, ognuno dei quali ha la sua propria creatività e capacità lavorativa; alcuni sono dei lombrichi, altri delle libellule: offrendo loro rispetto come esseri umani, un'impresa può trarre il massimo dalla creatività di ciascuno. E' la combinazione di ogni singola microinterazione che rende l'impresa quello che è, perché essa non è determinata solo *top down*, ma anche *bottom up* e anche questo costituisce un campo di significato etico.

Essere rispettati dà ad ogni lavoratore un maggior senso di responsabilità e può liberare creatività a ogni livello dell'organizzazione, traducibile a sua volta in un potenziale di innovazione e di suggerimenti.

f) Accettare l'incertezza

L'incertezza e i limiti al controllo totale sono “fatti della vita” che devono essere accettati in qualsiasi sistema non lineare. Ci sarà sempre un certo grado di “informazione mancante” in grado di causarci sensazioni di disagio, così come non sempre saremo capaci di controllare quello che ci accade attorno. Il risultato dipenderà dal fatto che noi si consideri questi aspetti in termini di insicurezza e mancanza di controllo oppure come porte aperte verso nuove possibilità e nuove relazioni.

Ringraziamento

Vorrei ringraziare il dottor Ernesto Illy per avermi posto per primo il problema dell'etica d'impresa e Centromarca per avermi invitato a preparare questo contributo. Voglio anche ringraziare per i particolari stimoli e suggerimenti, i partecipanti alla conferenza “Corporate Ethics, Globalization and Economic Uncertainty” tenuta il 16 e 17 novembre 2002 al Pari Center for New Learning, con il contributo finanziario di Centromarca e del Monte dei Paschi di Siena.

Riferimenti

Report on Corporate Ethics, Globalization and Economic Uncertainty
www.paricenter.com/conferences/ethics/ethics.php

Gentle Action: Surviving Chaos and Change
www.paricenter.com/library/papers/peat18.php

Non-Linear Dynamics and its Implications for Policy Planning
www.f davidpeat.com/bibliography/essays/chaos.htm

Gentle Action and Global Solutions
www.f davidpeat.com/bibliography/essays/gentleglobal.htm

Comportamenti collettivi e riduzione dell'incertezza

Stefania Bandini

Università di Milano Bicocca

Da qualche anno ho l'onore e il piacere di seguire le conferenze di Centromarca e la ragione principale per cui presenzio a questi interventi è ormai una lunga amicizia, che mi lega al Presidente Illy e che è nata da una collaborazione scientifica rivolta alle applicazioni industriali. Infatti, una delle principali attività a cui mi dedico, è quella di svolgere ricerche di natura scientifica che sono costantemente rivolte alla loro possibile applicazione nel mondo delle imprese. In particolare, mi occupo di Informatica e, più specificatamente, di *Intelligenza Artificiale*, una disciplina che copre un dominio non molto esteso, all'interno delle scienze della computazione.

Nella mia storia di collaborazione scientifica con le aziende, raramente ho avuto a che fare con aziende di tipo tecnologico, ma ho avuto la fortuna di lavorare con quelli che sono i famosi “utenti finali”: un insieme di aziende che non necessariamente sviluppano con noi dei progetti o dei prodotti, ma che sono i fruitori finali di applicazioni sviluppate insieme.

Utenti e Accademici possono congiuntamente cogliere ottime occasioni di crescita partecipando a questo tipo di collaborazioni. Ma al di là dei singoli progetti sviluppati, del successo ottenuto o dei problemi incontrati, negli anni passati a vivere queste interazioni sono giunta a pormi una domanda, apparentemente banalissima, ma a cui non è immediato rispondere: *cosa vogliono le aziende?* E, più

specificatamente, *cosa vogliono da noi Accademici le aziende?*

In prima battuta, la risposta è anche in questo caso banale, dato che le richieste sono di solito precise e coinvolgono il complesso rapporto Industria-Ricerca, in cui non voglio però addentrarmi. Altrettanto ovvia è anche un'altra risposta: spesso le aziende chiedono il supporto della comunità scientifica per poter sviluppare progetti che favoriscano il loro sviluppo, di prodotto, per esempio.

In verità, io credo che ci sia un'altro tipo di risposta che si può dare: *le aziende vogliono sicurezza*, vogliono un altro alleato per affrontare le incertezze che affliggono il quotidiano dell'esistenza di entità complesse quali sono le imprese al giorno d'oggi. E in questa prospettiva le Università, o gli enti scientifici in generale, possiedono non solo le specifiche competenze che possono contribuire alla soluzione di particolari problemi, ma anche una valenza più simbolica: i metodi e le tecniche che storicamente vengono sviluppate e si evolvono all'interno di comunità scientifiche istituzionalizzate rappresentano territori limitrofi alla Conoscenza, alle cosiddette Verità Scientifiche, alle soluzioni che fondano la certezza. Pensiamo alla valenza simbolica di un modello matematico, per esempio, e al fascino che essa emana quando può calzare sulla strutturazione di un problema!

Le comunità scientifiche infatti producono supporti concettuali e concreti per la messa a punto di modelli e di strumenti che dovrebbero

aiutare a diminuire gli aspetti di incertezza o di scarsa conoscenza (leggi: ignoranza) che affliggono nella pratica: se prendiamo ancora l'esempio reale della produzione, accrescere la conoscenza su un prodotto significa garantirsi dall'incertezza di comportamenti non desiderati del prodotto stesso, ad esempio, in termini di qualità o di miglioramento.

Tornando al mio caso specifico, se tutto questo si può comprendere abbastanza facilmente nel caso di certe ricerche - per esempio, l'ambito chimico per l'industria alimentare - con l'informatica questo supporto è più difficile da intuire, se non grossolanamente con la richiesta di specifiche implementazioni di modelli di calcolo che supportano altre discipline: fisica, biologia, chimica, etc..

In un'approssimazione di grana più fine, possono invece essere richiesti strumenti più specifici che hanno a che vedere con il trattamento dell'incertezza: strumenti che supportano la presa di decisione in condizioni di incertezza e, molti di voi sanno che sono stati messi a punto, negli anni, strumenti di tipo informatico che aiutano a fare analisi di rischio o a creare scenari di sviluppo economico. Non mi riferisco a questo tipo di strumenti. Quello che nella nostra disciplina sviluppiamo insieme alle imprese, sono strumenti che permettano di supportare la capacità di prendere decisioni in contesti totalmente privi di certezze, cioè accettando la

sfida dell'incertezza. Il principio che sta alla base di questa sfida è che l'incertezza è una condizione imprescindibile per l'essere umano e che non ci sarà strumento scientifico, informatico e tecnologico che potrà far uscire da una situazione di questo tipo. Non è possibile controllare e condizionare il margine di incertezza che ci circonda, ma l'unica cosa che possiamo tentare di fare è gestire la nostra risposta agli eventi non previsti e non prevedibili che la realtà ci fa incontrare.

Voglio esemplificare questi concetti utilizzando il caso di una circoscritta, ma significativa esperienza, che per me e il mio gruppo di lavoro è stata molto importante e che rappresenta un esempio estremo in cui bisogna progettare e sviluppare sistemi di supporto a condizioni estreme di incertezza. Un'altra ragione per cui ho scelto questo esempio, è il suo potenziale metaforico e per puntare sulle capacità di ragionare per analogia che contraddistingue gran parte delle capacità di ragionamento degli esseri umani quando devono risolvere problemi complessi in condizioni di incertezza.

In questi anni abbiamo sviluppato un progetto che riguarda la progettazione e la produzione di composti chimici di base (mescole) del battistrada per pneumatici dedicati alla competizione sportiva. La competizione sportiva è una metafora abbastanza calzante di una situazione ad alto impatto emozionale in cui bisogna dare il massimo delle performance e in cui i fattori di incertezza sono di molteplice

natura.

Si tratta di un progetto che abbiamo sviluppato con Pirelli, per una sua divisione aziendale totalmente dedicata all'attività sportiva (Primi Equipaggiamenti per la Competizione Sportiva), e quindi di dimensioni ridotte rispetto a quella che è la complessità dell'azienda, in cui si sviluppa uno specifico task: produrre pneumatici su una serie molto ridotta (non stiamo parlando della produzione per vetture, moto, autocarri, etc, cioè produzioni di larga scala), ma di alto impatto per il mercato, sia dal punto di vista della dimostrazione di prestazioni, sia da quello della comunicazione e dell'immagine.

La progettazione di questi pneumatici è a carico di una cosiddetta *comunità di pratica*, il luogo nel quale si originano le conoscenze di valore (che nel caso specifico coinvolge race engineer, strutturisti ed esperti di chimica dei composti gommosi). Si tratta di un campo di studio molto noto nell'ambito della Gestione della Conoscenza, in cui è fondamentale il contributo dell'Intelligenza Artificiale, gruppi di persone che comunicano e interagiscono in modo spesso informale all'interno di un'organizzazione, per condividere le loro competenze attraverso un processo sociale di apprendimento reciproco. I membri di un simile gruppo sono caratterizzati dall'impegno in una qualsiasi attività, dalla forte coesione sociale che li unisce e dalla condivisione di una specifica cultura e di un insieme solido di valori, che

permettono l'emergere di veri e propri sistemi etici a partire dalla responsabilità individuale di ogni singolo membro.

Chi vive nelle aziende, soprattutto in quelle di Marca, conosce perfettamente questi veri e propri team, così auto organizzanti e trasversali rispetto alle strutture imposte dalle varie funzioni che, comunque, costituiscono in modo imprescindibile l'ossatura di un'impresa. E ogni modello organizzativo, che non tiene conto della dinamica intrinseca di questi gruppi e dei contesti etici che le permeano, è destinato all'obsolescenza.

Le basi principali su cui si fonda un'etica delle comunità di pratica sono state schematizzate sinteticamente in:

- *iniziativa comune*: tale dimensione, assunta dalla relazione fra pratica e comunità, riguarda la formazione di un'immagine condivisa dei problemi e delle alternative percorribili; la creazione di obiettivi e priorità negoziate fra i membri e lo sviluppo di una comune consapevolezza dei compiti;
- *impegno alla reciprocità*: nel momento in cui gli individui accedono e lavorano interconnessi alla dimensione comunitaria, essi stessi e le loro pratiche assumono un riconoscimento come parte dell'impresa e dei suoi valori; lungo questa dimensione, gli individui interagiscono e condividono l'esperienza che è propria di ciascuno, allo scopo di alimentare l'apprendimento collettivo, la vera garanzia della crescita;

- *repertorio condiviso*: la relazione fra pratica e comunità che genera un insieme di conoscenze, strumenti, artefatti e processi di sviluppo, che veicolano il sapere collettivo e custodiscono la memoria storica della comunità stessa.

Nel caso del nostro specifico esempio, durante lo svolgimento del progetto è stato molto interessante studiare da vicino quella che è la dinamica con cui questa specifica divisione Pirelli dedicata alle attività di *racing*, lavora, può essere un esempio di come nel piccolo si possa specchiare quella che è una situazione che si vede anche nel grande. In questa comunità convivono e hanno immenso valore conoscenze tacite ed episodi esperienziali: si tratta di materiale ben poco formalizzabile e dove il ruolo della responsabilità individuale è di primo piano.

Proviamo a riflettere sulle dinamiche della responsabilità individuali rispetto all'azienda: il punto di vista dell'immagine (è importante vincere alle corse), la responsabilità dal punto di vista del soggetto che deve usare quel prodotto (una miscela sbagliata non solo può far perdere la gara, ma può essere molto pericolosa per la vita del pilota stesso: non dimentichiamo che siamo su un territorio dominato dalle incertezze). Se noi pensiamo al pilota come un "consumatore" di un prodotto di questo tipo, il livello di responsabilità nella progettazione di questi artefatti è altissima.

Sul fronte dell'asset conoscitivo delle imprese, uno dei patrimoni più importanti per un'azienda, questo significa responsabilità verso la valorizzazione e la messa in azione al massimo della sua performance. Ognuno degli attori che concorrono alla progettazione di questo tipo di prodotti ha una sua competenza specifica su cui si gioca la responsabilità del singolo: far parte di un team in cui si devono prendere delle decisioni importanti, dove ogni responsabilità singola si basa sulla qualità delle proprie competenze.

Interessante è il modo in cui queste sono mantenute ed alimentate: stiamo parlando dell'innescò di un altro ciclo che coinvolge aspetti di natura etica, cioè quella che riguarda il fatto di immettere sul mercato prodotti o servizi di qualità. E questa è proprio la prima promessa che nell'ambito della responsabilità etico-sociale un'azienda di Marca deve mantenere. Questa promessa, con le sue implicazioni etiche, ha quindi radici molto profonde ed espande i suoi effetti direttamente su un mercato e su un pubblico sempre più attenti alle relazioni di coerenza che sussistono tra il dichiarato e il verificato. Ci riferiamo a un mercato e a un pubblico che richiedono *meno incertezza*, che esigono un impegno serio sul piano dell'impiego delle competenze. Se vogliamo tornare all'esempio dello sviluppo di prodotti innovativi per la competizione sportiva, l'utente finale del prodotto, il vero consumatore, cioè il pilota, chiede il massimo impegno nell'utilizzo di competenze di valore, accumulate in termini esperienziali dalla Marca,

per poter gestire meglio il margine d'incertezza con cui consuma quel prodotto.

E il miglior impiego di queste energie non può essere ottenuto al di fuori di comunità di pratica con una forte base di coesione di natura etico/valoriale.

Con un semplice sillogismo possiamo inferire che la direzione di ricerca di migliori strumenti per convivere con una realtà fatta di contesti naturali d'incertezza va più nella direzione dell'etica che non su un *controllo riduzionista*. E quindi la richiesta di prodotti di qualità da parte del mercato è una richiesta di *esposizione* e di *dichiarazione seguita da fatti* dei principi etici che governano in modo distribuito tutta l'organizzazione della produzione di conoscenza.

E' poi possibile facilmente estendere questa inferenza alla sfera dell'impatto sociale del sistema etico/valoriale di un'impresa: quali sono le competenze interne che sono alimentate per poter fronteggiare l'incertezza dell'impatto che un prodotto ha nel nostro ecosistema? O nel nostro sistema culturale? Qual è il grado di *cura* del proprio sistema conoscitivo che un'azienda dispiega per fronteggiare l'incertezza di un futuro condiviso da miriadi di sistemi concorrenti, che invece fanno aumentare i gradi dell'incertezza? Quale attenzione per fronteggiare nuove variabili che entrano in gioco? Quale attenzione nella produzione di nuove variabili che aprono nuovi giochi? Quale impegno nella tesaurizzazione, nella valorizzazione,

nella manutenzione, nella gestione e nell'organizzazione delle conoscenze che fondano l'identità di una marca? Quale spazio a nuove domande anche per vecchi problemi?

La risposta a domande di questo tipo può essere un buon indicatore per un pubblico attento alla direzione dell'evoluzione delle aziende di marca, cioè a soggetti che, per loro natura, fanno promesse. E cominciare a porsi queste domande forse può trasformarsi, per aziende lungimiranti, in un vero e proprio vantaggio competitivo. La condivisione di responsabilità e la condivisione di competenze da parte di un team di lavoro è infatti fondamentale per ottenere il successo: l'esempio della competizione sportiva qui è un riferimento metaforico per tutte le aziende competitive che gareggiano su un terreno incerto e che si devono avvalere continuamente dei migliori strumenti per affrontare tale incertezza. E per vincere.

Si parte dal basso: dalla valorizzazione delle responsabilità individuali e della natura sociale di tali responsabilità.

Nell'ottica dei sistemi complessi -e nell'incontro di oggi non abbiamo parlato d'altro che di sistemi complessi, dinamici, auto-organizzanti, che apprendono, coevolvono e si riconfigurano plasticamente- si tratta ancora una volta di un risultato che è maggiore della somma delle sue parti: la nuova sfida del management è quella di divenire più consapevoli di questi aspetti, per cercare e/o creare nuovi strumenti di governo, che non possono assolutamente limitarsi alla stesura di

regole codificate da sistemi normativi.

Sempre in questa prospettiva, l'etica è una proprietà emergente in un sistema complesso che è afflitto continuamente da enormi turbolenze.

Per citare una fonte autorevole nel campo, riporto una frase del dottor Illy: "L'etica permette di ridurre l'incertezza soggettiva solo nella misura in cui essa è la forza di coesione che permette ai team di prendere decisioni".

Comportamenti collettivi e riduzione dell'incertezza

Stefania Bandini

*Direttore Laboratorio Ingegneria della Conoscenza
Università di Milano Bicocca*

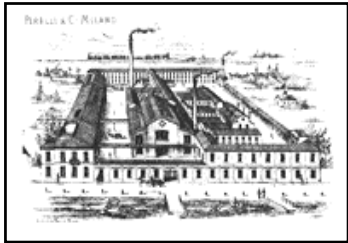
Cosa vogliono le aziende?

Maggiore sicurezza

Prendere decisioni in condizioni di incertezza

Accettare la sfida dell'incertezza

Progettazione e produzione di pneumatici dedicati alla competizione sportiva



divisione aziendale dedicata
task specifico di una comunità di pratica
conoscenza tacita, episodica ed esperienziale
forti implicazioni con il core knowledge

ambiente decisionale e ciclo di problem-solving condivisi

supporto alla creazione di nuove conoscenze

creazione ex novo di modelli di conoscenza

tesaurizzazione formale e strutturale di conoscenza esperienziale

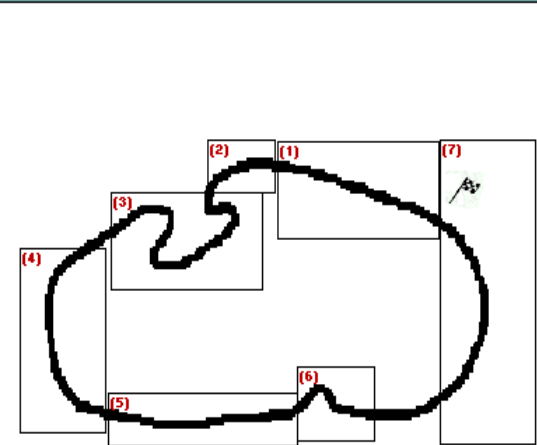
esportazione di conoscenza e di modelli verso altri ambiti aziendali



Quali strumenti per la gestione dell'incertezza?

Scomposizione in blocchi del circuito

DAYTONA



Strumenti Blocco

- Nuovo Blocco
- Elimina Blocco
- Partenza
- Blocchi

Ridimensiona Blocco

Vert. Orizz.

Informazioni Blocco Corrente

N. Blocco: 1 Peso: 1

Tipo: RETTILINEO

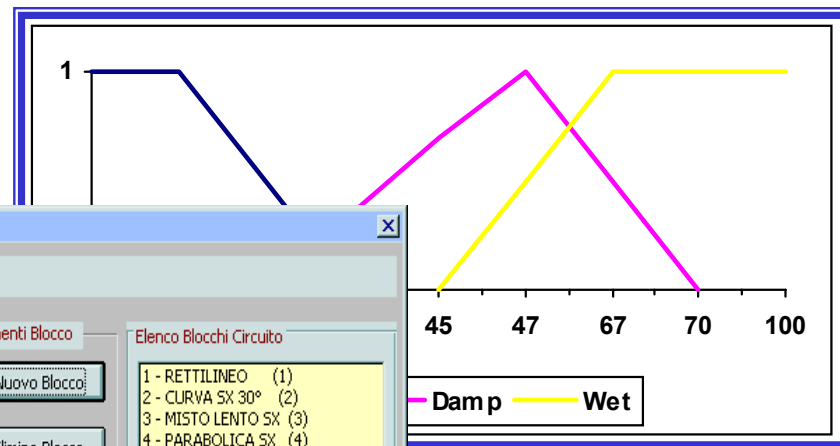
Legenda

- Accelerazione
- Mantenimento Velocità
- Decelerazione

Elenco Blocchi Circuito

- 1 - RETTILINEO (1)
- 2 - CURVA SX 30° (2)
- 3 - MISTO LENTO SX (3)
- 4 - PARABOLICA SX (4)
- 5 - RETTILINEO (5)
- 6 - CHICANE (6)
- 7 - PARABOLICA SX (7)

Circuit **Immagine** **Conferma** **Esci**



Comunità di pratica

iniziativa comune
impegno alla reciprocità
repertorio condiviso

Sovrapposizione di strutture

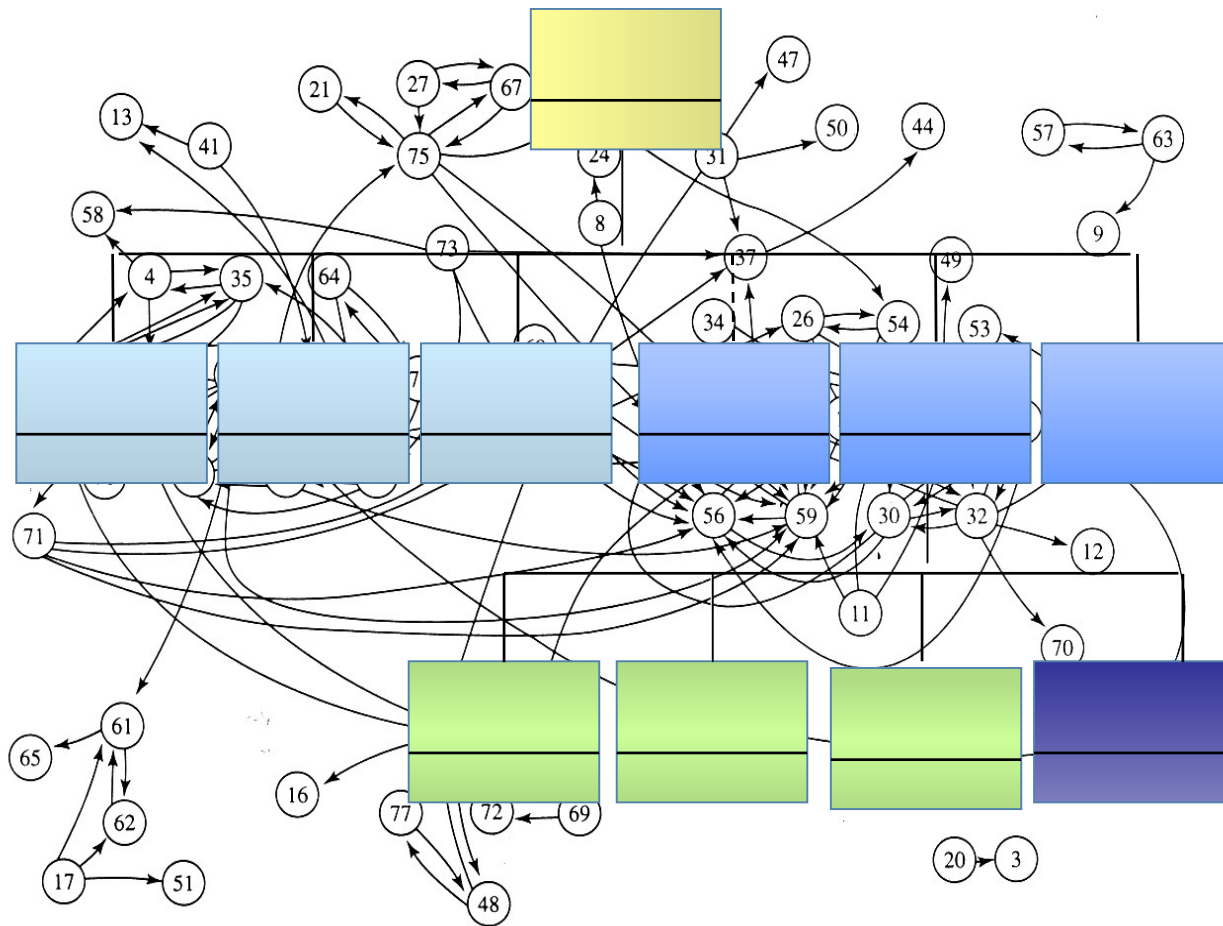


Figure 29.6 Typical Communication Network of a Functional Department in a Large R&D Laboratory

esposizione
e
dichiarazione seguita da fatti

dei principi etici che governano tutta
l'organizzazione della produzione di
conoscenza

Impatto sociale del sistema etico/valoriale di un'impresa

Quali sono le competenze interne che sono alimentate per poter fronteggiare l'incertezza dell'impatto che un prodotto ha nel nostro ecosistema?

O nel nostro sistema culturale?

Qual è il grado di *cura* del proprio sistema conoscitivo che un'azienda dispiega per fronteggiare l'incertezza di un futuro condiviso da miriadi di sistemi concorrenti che invece di far diminuire aumentano i gradi dell'incertezza?

Quale attenzione per fronteggiare nuove variabili che entrano in gioco?

Quale attenzione nella produzione di nuove variabili che aprono nuovi giochi?

Quale impegno nella tesaurizzazione, nella valorizzazione, nella manutenzione, nella gestione e nell'organizzazione delle conoscenze che fondano l'identità di una marca?

Quale spazio a nuove domande anche per vecchi problemi?

..... etc. etc.

Ottica dei sistemi complessi

nuove sfide per il management

maggiore consapevolezza del ruolo della conoscenza, per cercare e/o creare nuovi strumenti di governo, che non possono limitarsi alla stesura di regole codificate da sistemi normativi

etica come proprietà emergente in un sistema complesso basato su responsabilità individuali e collettive, afflitto da turbolenze e da incertezze

“L'etica permette di ridurre l'incertezza soggettiva solo nella misura in cui essa è la forza di coesione che permette ai team di prendere decisioni” (E. Illy)

Marca, Mercato, Etica

ovvero

Mele, Loghi, no-loghi

Giorgio De Michelis

Università di Milano Bicocca

Nel nostro laboratorio all'Università della Bicocca progettiamo soluzioni per i gruppi di lavoro, ma abbiamo messo a punto anche sistemi di supporto alle comunità locali, nei quali il problema della responsabilità sociale emerge e si traduce in richieste e sfide particolarmente complesse. E' stato per me interessante continuare questa riflessione, cercando di confrontarmi questa volta non con chi fa progetti di sistemi, ma opera in un contesto sociale. Cominceremo con una serie di testimonianze in video, così da poter collezionare alcuni elementi utili per definire il problema.

Testimonianza di Vittorio Merloni

Presidente Gruppo Merloni

“Il modo di vivere oggi è diverso da quello di venticinque anni fa, e completamente differente rispetto a quello di cinquant'anni fa.

Il comportamento si è evoluto prima di tutto perché le persone sono tutte più istruite, più informate...E' cresciuta la coscienza dei singoli cittadini, ma anche la responsabilità e la coscienza degli imprenditori e dei lavoratori. Parliamo spesso di “valore del patrimonio gestito”, ma ci sono anche altri valori. Noi, per esempio, abbiamo firmato un codice di condotta con il sindacato europeo che vale per tutti i nostri stabilimenti, in sette paesi europei. Il codice vincola l'impresa a rispettare importanti principi sociali, tra i quali quelli della pari opportunità, della tutela dei minori, della tutela del dipendente....

È un passo in avanti notevole contro lo sfruttamento dei minori, che è stato uno degli indebiti elementi di vantaggio di tante società attive in settori come quelli delle confezioni, delle scarpe, degli oggetti sportivi”.

Le parole di Merloni ci ricordano che l'operare dell'impresa, senza mettere in discussione le sue finalità economiche, è oggi fondato anche sul confronto

con livelli di complessità che non richiedono soluzioni, ma capacità di risposta.

Testimonianza di Vito Varvaro

Presidente e Amministratore Delegato Procter & Gamble

“Ritengo che la responsabilità sociale e il business possano andare di pari passo. Una persona che si trova nella mia posizione di amministratore delegato, deve guardare a tutte le opportunità di responsabilità sociale non come a dei problemi, ma come a delle opportunità per generare un business di maggior successo e aumentare l'immagine dell'azienda”.

Varvaro ci fa fare un passo in avanti, dicendoci, in sostanza, che non solo dobbiamo tener conto di questa complessità, ma anche considerarla un'opportunità, una condizione per operare meglio nel nostro business.

Testimonianza di Paolo Barilla

Vice Presidente Barilla

“Ricordiamo che l'industria e l'azienda di marca che pratica una seria politica della qualità, dell'innovazione del prodotto e del continuo miglioramento sente il bisogno di firmare i propri prodotti. Per cui desidera avere una faccia da mostrare e desidera firmarla”.

Questo è il contesto dell'impresa di marca. Queste cose si fanno, e si fanno assumendone piena responsabilità nel senso che si è visibili e si risponde direttamente di quello che si fa. C'è un filo continuo che lega la qualità del prodotto e della produzione con la qualità sociale del modo di fare impresa. Proprio perché “visibili e trasparenti” dobbiamo dare risposte.

Testimonianza di Paolo Barilla

Vice Presidente Barilla

“La qualità e l'innovazione, unite a un comportamento socialmente responsabile e a una forte immagine di company, e non solo di brand, sono gli elementi di una strategia vincente”.

Barilla ci ricorda inoltre che la congiunzione della qualità del prodotto con la qualità del modo di “essere” nella società è fondamentale per una strategia vincente.

Per esercitare la responsabilità sociale non basta rispettare le leggi; anzi, se guardiamo alla Storia, in alcuni casi il comportamento etico può anche essere non rispettoso delle leggi, si pensi ad esempio ad Antigone. Etica non è neanche fare solo marketing sociale. Questa è sicuramente una componente di un atteggiamento socialmente responsabile, ma non è di per sé responsabilità sociale. Il focus della responsabilità sociale non è sul consumatore interessato al prodotto e alle sue qualità specifiche, ma sulla persona, sul cittadino. E quindi dobbiamo fare i conti con qualcosa che va oltre lo specifico della relazione di mercato in cui siamo coinvolti. Non basta dire: guarda che ti sto dando un buon prodotto.

Perciò, per concludere, ricordiamo che non è rilevante solo il consumatore.. Nel momento in cui agiamo, in un qualunque contesto sociale, emergono portatori di interesse che in qualche modo condizionano il nostro operare e possono influire sull'esito di quello che facciamo. Quindi anche sul successo o sull'insuccesso dell'impresa.

C'è poi un altro elemento di cui dobbiamo tener conto... Spesso dimentichiamo che i nostri *stakeholder* non sono solo quelli attuali, ma

anche quelli futuri, che hanno aspettative rispetto al mondo che gli lasceremo in eredità, ma non possono far sentire la loro voce.

Tutto questo discorso a cosa ci porta? Sostanzialmente a dire che noi sappiamo quali sono gli elementi di difficoltà che dobbiamo affrontare nel momento in cui decidiamo di sviluppare in maniera coerente un comportamento socialmente responsabile della nostra impresa.

Ho intitolato questa relazione "Mele, loghi e no loghi". La ragione per cui l'ho chiamata così nasce in primo luogo da una storia di frutta e mele, con cui la voglio cominciare.

Adesso vi mostrerò alcuni prodotti noti: la banana Chiquita, famosa perché ha introdotto un modo di rendere riconoscibile un frutto, di associargli un marchio, senza confezionarlo. Una cosa semplicissima: il bollino blu rende riconoscibile la frutta sfusa. Anche un'altra azienda, Del Monte, ha messo un bollino e ne ha fatto uno dei suoi punti di forza. Ricordate lo slogan "L'Uomo Del Monte ha detto sì"? Cosa voleva dire? Che quel bollino era l'atto con cui l'azienda certificava la particolare qualità del frutto che comprava e distribuiva sul mercato.

In tempi più recenti, in Italia, è nato un altro bollino: Melinda. Il Consorzio Melinda si racconta spiegando, senza prosopopea, che quello che hanno voluto fare è adottare le tecniche marketing moderne per vendere la loro frutta. Si sono guardati in giro, hanno visto l'effetto dei bollini... E si sono detti: "Lo mettiamo anche noi".

Se ci pensiamo bene, però, tra i bollini Melinda, Del Monte e Chiquita c'è

una grande differenza. Perché? Perché il bollino di Del Monte o di Chiquita certifica la capacità delle due aziende di scegliere la frutta migliore per conto del consumatore. E' una dichiarazione di questo tipo: io, azienda, ho una struttura che è capace di selezionare per voi la frutta migliore.

Se vi ricordate, nello spot dell'Uomo Del Monte, proprio prima della scena ricordata poco fa, c'era una zumata su un gruppo di campesinos seduti, terrorizzati all'idea che quello dicesse "no". Se l'Uomo del Monte diceva "no", probabilmente l'annata era rovinata, e per i campesinos si preannunciavano tempi durissimi. Non a caso, oggi, Del Monte ha ripreso quella pubblicità, ma con un atteggiamento ironico, perché la sensibilità del pubblico è molto diversa da quella di dieci anni fa.

Oggi, probabilmente, l'attenzione del pubblico si sarebbe soffermata sulla condizione dei coltivatori con molta più forza.

Melinda, invece, è il marchio dei produttori di mele della Val di Non.

Non c'è nessun compratore. Il bollino racchiude l'impegno alla qualità espresso da un sistema che va dalla coltivazione alla vendita.

Ma allora, Melinda è etico e Chiquita non può essere etico? No, ed infatti se voi andate nel sito Chiquita trovate uno spazio sulla responsabilità sociale, in cui Chiquita spiega la sua politica di collaborazione nei confronti degli agricoltori da cui compra le banane. E' chiaro che anche un compratore può essere etico, basta che individui i suoi *stakeholder* e definisca il suo programma di relazione con loro.

Il vantaggio di Melinda è che, presentandosi come un sistema verticale che va dalla produzione al mercato, questa circolarità, questa attenzione totale, è

il vincolo stesso di esistenza del Consorzio.

Con questa esposizione volevo semplicemente mostrarvi come il problema della responsabilità etica si coniuga e si intreccia in modo diverso con il modo con cui l'impresa fa il suo business. Non ci sono ricette semplici, e perciò non è mai facile fare responsabilità sociale.

Responsabile vuol dire "capace di risposta". L'aggettivo ci arriva da un verbo latino. Re-spondere vuol dire "ri-promettere" o "promettere in risposta", "dare risposta". Dare una risposta a chi ci pone domande, a 360 gradi, mettendo in gioco la nostra persona. Questo perché è importante? Perché ci dice che la responsabilità è un nostro modo di riconoscere l'altro, ed è il nostro modo di contribuire allo sviluppo delle comunità umane.

Si è responsabili di qualche cosa, non verso qualcuno. Non possiamo segmentare la nostra responsabilità. Se potessimo ancora limitarci a pensare "Noi vogliamo vendere mele e vogliamo vendere mele di qualità", allora potremmo anche dire "La nostra responsabilità è verso i clienti", come se altri *stakeholder* non esistessero. Ma se si è responsabili di qualche cosa, per esempio, dell'essere parte del mercato in cui si vende la frutta, allora è chiaro che altri *stakeholder* emergono: gli agricoltori.

Insomma, siamo responsabili verso tutti, perché tutti gli *stakeholder* possono levarsi a dire: "Ma cosa state facendo?". Una volta questo livello di sensibilità non c'era ma, come ha ricordato Ernesto Illy, nel mondo sta crescendo una nuova sensibilità per cui le persone caricano il loro

comportamento di consumatori di valori che le riguardano come persone, quasi volessero liberarsi delle responsabilità di cui potrebbero caricarsi come compratori. Oggi sempre più persone non vogliono doversi chiedere se ciò di cui godono è costato sofferenze o disagi a qualcuno, e pretendono che i loro fornitori li garantiscano da questo punto di vista.

Quando le squadre di calcio giovanili rifiutano i palloni fabbricati dai bambini, lo fanno perché non vogliono essere responsabili, nel momento in cui giocheranno al calcio, dello sfruttamento di altri bambini.

In sostanza siamo responsabili verso tutti. Ma chi sono questi tutti? Sono quelli di cui sentiamo la voce. Dobbiamo, come imprese, ascoltare il mondo intorno a noi se vogliamo capire quali sono le persone che hanno delle richieste nei nostri confronti, alle quali dobbiamo essere capaci di dare risposta. In questo senso la responsabilità è un modo di stare nel mondo. Ma possiamo arrivare a dire anche che ogni modo non responsabile di stare nel mondo è un modo di stare contro un pezzo di quel mondo. Per questo, sottolineo ancora, non ci sono ricette preconfezionate da adottare.

Vi propongo ora una lista di *issue* che le imprese, che affrontano il business dal punto di vista della responsabilità sociale, si possono trovare di fronte.

La prima: è eticamente accettabile, produrre in paesi dove il lavoro costa meno ed è meno protetto? Si potrebbe dire immediatamente, che no, questo non è eticamente accettabile, però in questo modo potremmo condannare la popolazione locale alla fame. Siamo sicuri di volere questo? La nostra stessa attività, vantaggiosa sul piano economico, non è anche una forma di aiuto

allo sviluppo?

Si sa che qualche impresa va in India e fa lavorare i bambini a nove anni... Tutti siamo pronti a dire: no, non è questo il modo con cui possiamo e dobbiamo aiutare l'India, questa è una forma odiosa di sfruttamento. Ma se una impresa va laggiù, sostenendo la costruzione di un'industria locale, aiutando lo sviluppo di un distretto (nel settore tessile o nell'informatica), non sta forse facendo un'operazione eticamente irreprensibile? Dove sta il confine tra ciò che è accettabile e ciò che va condannato? Non c'è una unica soluzione, non c'è un'unica risposta, una volta per tutte. Ciò che oggi è eticamente accettabile può non esserlo domani. Perché cambiano le domande, cambiano le problematiche...

È eticamente accettabile produrre beni di lusso? Si potrebbe dire che è un'offesa nei confronti dei poveri. Però è vero che alcuni beni di lusso concorrono a creare un immaginario collettivo che fa parte dell'immaginario di tutta la gente, che la aiuta a vivere. I beni di lusso non sono tutti uguali, alcuni propongono un modello di qualità che innalza le attese di tutti i consumatori. E' vero inoltre che, finché ci sono consumatori di beni di lusso, qualcuno dovrà produrli, ed è meglio se li si produce in maniera corretta, pulita, qualitativa. Di nuovo la questione appare in tutta la sua complessità.

Andiamo avanti: è eticamente accettabile generare inquinamento con le proprie produzioni? Qualcuno può dire: installare una produzione che inquina non va bene. Ma se qualcuno sta già producendo e vengono modificati i criteri di protezione ambientale perché la scienza ha determinato

che ci vogliono maggiori protezioni e la nuova sensibilità della gente lo chiede, deve sospendere la produzione? Chiudere gli stabilimenti, licenziare i lavoratori? Anche questo non è facilmente accettabile, e non è accettato da chi ne subisce le conseguenze.

Non si deve piuttosto sviluppare in processo di cambiamento che, in un tempo definito, converta la produzione inquinante? Quale lasso di tempo è accettabile? Quali costi sociali sono accettabili per la riconversione? Alcuni pensano che i vincoli determinati dalle leggi siano troppo leggeri, altri che siano troppo duri... Il modo più ragionevole di affrontare la questione è quello di capire che siamo dentro una controversia che non ha una unica risposta.

È eticamente accettabile cercare di imporre stili di vita e tipologie di consumi? Quando uno stilista o una fashion company che ha un marchio, si propone e cerca di vendere il "suo" stile, spesso non lo impone, anzi. Il suo obiettivo è aiutare ciascun cliente a sviluppare una propria identità. Però, quando Nike crea i suoi nuovi modelli di scarpe, trasformando il modo di vestire dei giovani dei ghetti (i neri, i portoricani ecc.) in uno stile globalizzato a cui tutti debbono aderire, forza i giovani consumatori a volere quel modello per non sentirsi esclusi. Ma anche questo non ha solo colori negativi. Un prodotto globale può provocare omologazione, ma non necessariamente. Le imprese tipiche del mercato globale -la Coca Cola, Mac Donalds, la Nike- non generano solo consumismo di massa: si potrebbe dire che i loro prodotti aiutano a rompere le barriere tra le razze, le culture e le religioni, ad universalizzare. Di nuovo, ci troviamo di fronte ad una

questione che ha molte facce e molti aspetti su cui si possono esprimere opinioni diverse, a volte, contrapposte.

A quale livello si pone il comportamento etico? È eticamente accettabile mescolare comunicazione sociale e marketing? Benetton l'ha fatto per anni, tutti lo sappiamo. E ha sempre detto: "Discutete la qualità della mia comunicazione sociale, non l'intreccio tra essa e la mia attività commerciale, perché se io non la faccio, in giro ci sarà meno comunicazione sociale". I suoi critici rilevavano, d'altra parte, che non ha senso associare l'immagine di un condannato a morte o di un malato di Aids, alla vendita di un golfino. Di nuovo un tema controverso, su cui non esiste una posizione

Il dibattito su questi temi va avanti da anni. Dov'è la soluzione? Io credo si trovi nell'insieme dei comportamenti che le aziende adottano per uscire da un dilemma specifico e per entrare pienamente nel discorso dell'esercizio della responsabilità. Non è un caso che il ciclo di incontri di Centromarca, nato dalla complessità, giunga ora a questo convegno sull'etica. Se non ci fosse la complessità non ci sarebbe il problema della definizione di un atteggiamento etico da parte delle imprese. In un mondo semplice, in cui si sa sempre cosa si deve fare, non c'è bisogno dell'etica. Basta la legge. Basta la legge che dice: non uccidere. E se hai ucciso ti metto in galera. Punto.

Qui invece stiamo parlando di qualcosa che va al di là di questo.

La responsabilità sociale si mette in gioco di fronte alle situazioni controverse. E' facile, quando tutto è lineare e tranquillo, affermare di essere aziende responsabili. Dove non c'è complessità, non c'è bisogno di

responsabilità. Potremmo delegare perfino a una macchina il comportamento etico.

C'è però un passo ulteriore che vorrei fare, affermando che non è etico annullare le controversie, perché esse sono il motore dell'innovazione. E' quando l'impresa viene chiamata a prodursi in qualcosa di diverso che nascono le grandi innovazioni. Ricordo un articolo di Porter che parla delle imprese che hanno adottato politiche responsabili nei confronti dell'ambiente. L'articolo è apparso su *Harvard Business Review*, non su una rivista dedicata all'etica delle imprese. Porter fa una lunga serie di esempi di imprese che, facendo fronte alle sfide ambientali, hanno conseguito un vantaggio competitivo. Dalle cartiere svedesi che hanno inventato un metodo per fare la carta senza inquinare ai fiorai olandesi che per non inquinare la terra allevavano le piante in acqua.

Annullare le contraddizioni non è un obiettivo. L'obiettivo è tenerne conto, operare in modo trasparente rispetto ad esse, rispondendo sempre a tutti gli interlocutori per dimostrare che non c'è desiderio di offendere alcuno degli *stakeholder* o di danneggiarlo.

La complessità dell'etica non può avere come risposta che un'etica della complessità. Un'etica che assuma la considerazione delle differenze come uno dei suoi punti fondamentali. Questo orientamento si traduce in primo luogo in una più alta capacità di comunicare. La responsabilità sociale sta nell'essere sempre in connessione, in comunicazione, con gli *stakeholder*.

Noi non abbiamo la soluzione in mano e per questo non possiamo smettere di ascoltarli. Loro esprimono esigenze e noi dobbiamo aprire una comunicazione con loro, ascoltandoli. La comunicazione nasce dall'ascolto delle ragioni dell'altro.

Proprio perché l'ascolto è fondamentale dobbiamo sapere che si comunica non solo con i messaggi, ma con tutte le nostre azioni. La gente "ascolta" anche quello che facciamo... E poi formula giudizi.

Dentro la comunicazione responsabile ci sono tre qualità.

Coerenza. Dobbiamo cercare di evitare di dare messaggi contraddittori, incerti, o ambigui.

Trasparenza, cioè piena visibilità dei comportamenti, Quando a Nike è stato detto che faceva lavorare i bambini nella produzione di scarpe, la risposta immediata è stata "No". Ma gli accusatori hanno ribadito: "Perché allora non ci consentite di controllare?" Cos'era quella? Un'assenza di trasparenza.

Conoscenza. Due studiosi giapponesi, I. Nonaka e H. Takeuchi, hanno dedicato alcuni anni della loro vita a cercare di spiegare le differenze e le similitudini tra le imprese occidentali e quelle orientali. Il modello di riferimento che hanno sviluppato considera l'impresa un creatore di conoscenza. Quando analizziamo le imprese da questo punto di vista, possiamo valutare dove la loro capacità di creare conoscenza è debole e dove è forte. I due autori hanno osservato che i giapponesi sono più bravi nella creazione di conoscenza tacita e gli americani nella conoscenza esplicita. Entrambi, però, sono deboli quando si tratta di trasformare la conoscenza esplicita in tacita e viceversa.

Nell'approccio di Nonaka e Takeuchi, l'ascolto gioca un ruolo decisivo, perché l'acquisizione di nuova conoscenza del contesto è la condizione fondamentale per agire efficacemente.

L'esercizio della responsabilità deve avere qualche cosa, un terreno, su cui sfidarsi. Sennò rimane un esercizio puramente teorico. In molte imprese la responsabilità sociale è ancora solo un ufficio. Esse sanno che si tratta di un problema importante e hanno chiesto a qualcuno di occuparsene... ma la consapevolezza di quella rilevanza non permea ancora il loro comportamento. In altre imprese, invece, la responsabilità sociale è parte della strategia. L'azienda comunica sistematicamente con i propri *stakeholder* per coltivare l'ascolto creativo. Li aiuta a suscitare nuove domande, a lanciare nuove sfide. Conoscere è il fondamento di un comportamento responsabile. L'esercizio della responsabilità sociale richiede una grande competenza, una profonda conoscenza del contesto in cui si agisce... Il bisogno di conoscere non può che crescere progressivamente, perché è meglio anticipare una domanda inespresa trovandole una prima risposta, magari parziale e incompleta, piuttosto che attendere che essa rimanga inascoltata fino ad assumere connotati conflittuali.

La tecnologia c'entra qualcosa con la responsabilità sociale? Io credo che la tecnologia non sia mai "la" soluzione, ma sempre più raramente si possono sviluppare soluzioni che non la comprendano. Nel nostro caso, si tratta di usare al meglio gli strumenti di raccolta e gestione delle informazioni, di supporto alla comunicazione, alla condivisione delle conoscenze.

Sono rimasto molto colpito da quello che ci ha raccontato il numero uno di Danone nel filmato propositoci da Staune. Danone ha un sistema di supporto alle decisioni, un *tableau de bord*, in cui ci sono tutti gli *stakeholder*. Questo vuol dire che Danone ha una grande capacità di far circolare conoscenza nel gruppo. Perché, se dice a un suo collaboratore "da domani sei responsabile del comportamento della nostra impresa nei confronti della città", deve anche dargli gli strumenti cognitivi e operativi per farlo.

Negli incidenti nucleari di Chernobyl e di Three Miles Iland, voi sapete che alla base è stato riscontrato un comportamento umano inadeguato, che ha profondamente contribuito alla crisi. Però gli **ergonomi cognitivi** hanno rilevato in entrambe le situazioni che le persone incaricate di esercitare la responsabilità non erano state attrezzate, non avevano la competenza per essere capaci di risposte... In particolare, non si era tenuto conto del fatto che, quando si è sottoposti a condizioni di stress, le nostre reazioni sono molto più deboli e incerte rispetto a quelle che attuiamo in condizioni normali. In entrambi i casi le procedure erano "robuste", nel senso che per ogni eccezione che si poteva configurare era prevista una procedura d'eccezione. A non essere robusta, però, era la procedura d'eccezione. Se l'utente faceva un errore in essa, non aveva modo di correggerlo. Perché avviene una cosa così? Una procedura d'eccezione non si ripete mai due volte: se infatti si verifica l'eccezione per cui era stata disegnata, è naturale che si modifichi la procedura di base, per ridurre le probabilità che quella eccezione si ripeta. La procedura normale invece viene ripetuta continuamente, e quindi noi possiamo analizzare sempre meglio le eccezioni

possibili rendendola sempre più robusta. In sostanza, il metodo con cui noi normalmente progettiamo non ci aiuta a realizzare tecnologie robuste. Perché? Perché partiamo dalla tecnologia invece che dall'utente.

La responsabilità sociale richiede anche l'uso di supporti di tipo tecnologico, perché viviamo in un mondo in cui il flusso delle informazioni e delle interazioni è più ricco e può generare con facilità *quell'information and communication overflow* che ci rende sostanzialmente incapaci di rispondere ad alcunché.

Ma come rispondere a questa esigenza di miglioramento continuo? Sentiamo ancora qualche testimonianza.

Testimonianza di Paolo Barilla

Vice Presidente Barilla

“Un miglioramento continuo anche su quello che desidera oggi il consumatore che forse non definirei più consumatore, ma chiamerei persona”.

Paolo Barilla dice: quando ci confrontiamo con i nostri clienti sappiamo che sono delle persone, quindi dobbiamo tener conto della loro complessità, del fatto che sono contemporaneamente produttori e consumatori, che hanno istanze ed esigenze diverse.

Le persone sono spesso nuclei di contraddizione, perché un lavoratore, nel momento in cui difende il posto di lavoro, sembra seguire il principio "in primo luogo difendere gli occupati", ma, quando diventa padre, la pensa

diversamente e sostiene che in primo luogo è necessario creare nuovi posti di lavoro per i figli.

Testimonianza di Luciano Sita

Presidente Granarolo

“Responsabilità sociale dell'impresa. Io dico impresa considerandola cittadino della comunità e quindi un cittadino che è chiamato ad esprimere valori, a rispettare regole, ad essere eticamente corretto, ad interagire con tutto ciò che lo circonda in un rapporto di grande apertura e di grande disponibilità.

Questa metafora dell'impresa come cittadino mi è piaciuta molto. Ci ricorda che la trasformazione di una funzione specifica in una persona a tutto tondo non va fatta solo dalla parte del cliente. In qualche modo va vissuta anche da parte delle imprese. Se è così non possiamo pensare di fare un esercizio di responsabilità sociale se tutte le persone dell'impresa non sono coinvolte pienamente in questo processo.

Testimonianza di Luciano Sita

Presidente Granarolo

...credo quindi che il discorso della responsabilità sociale, della sostenibilità, delle politiche, delle strategie di sviluppo dell'impresa non vada assolutamente confuso con il marketing sociale.

Ripeto: non basta che ci sia una funzione di responsabilità sociale, perché la responsabilità sociale si esercita a 360 gradi. Attenzione: noi possiamo avere in azienda qualcuno che ci aiuta a sviluppare l'ascolto, che definisce

l'agenda. Ma è tutta l'impresa che deve essere coinvolta....

So che Granarolo sostiene *Médecins sans frontières* e pensa di mandare i suoi manager a vedere sul campo in cosa consiste l'attività di questi volontari. E' una azione corretta, perché porta alla conoscenza diretta, al coinvolgimento, alla comprensione all'interno dell'azienda stessa, della natura del proprio impegno sociale.

Uno studioso americano, Jonathan Grudin, ha sostenuto qualche anno fa: "Quando si è sviluppata un'applicazione, si deve poter mostrare quali vantaggi trarranno da essa tutte le persone che saranno coinvolte nel suo utilizzo. Se qualcuno viene trascurato, quello diventerà un ostacolo al fatto che l'applicazione sia usata".

Oggi i progettisti sviluppano applicazioni per gli avvocati, gli ingegneri, i manager, quindi per professionisti che hanno un campo di competenza che va ben oltre l'uso di quell'applicazione, non solo per impiegati il cui lavoro si riduce ad esso. I professionisti, se un'applicazione peggiora loro la vita, la rifiutano. Anche quando compiamo un'azione qualsiasi, dobbiamo tener conto di tutti coloro che hanno la possibilità di condizionare il nostro operare in quanto business, e chiederci se con quanto stiamo facendo procuriamo un vantaggio o un fastidio.

La responsabilità sociale è un processo che si rinnova continuamente e non un insieme di regole da rispettare. Quando un'impresa si mette in moto per diventare capace di responsabilità sociale, deve sapere che ha scelto un modo di vivere. Non ha attivato una catena di montaggio che dopo un anno

andrà a regime. La responsabilità sociale non va mai a regime. Per questo implica un modo diverso di fare impresa.

Due anni fa è uscito un libro che ha indicato le aziende di marca come il nemico: *No Logo*, ve lo ricordate? E' un libro scritto bene, che contiene osservazioni, casi concreti documentati con ricchezza, che, secondo me, è attraversato da una profonda contraddizione che le imprese di marca possono volgere a sostegno delle proprie azioni di responsabilità sociale.

Il marchio, l'abbiamo detto, con la sua visibilità è un'assunzione di responsabilità. Ed in *No Logo* ciò che viene criticato è la fuga dalla responsabilità. Quando vi si racconta di un "distretto" delle Filippine in cui si producono componenti per svariate aziende di marca, ad essere messe sotto accusa non è il fatto che quelle aziende hanno un marchio, ma la loro mancata assunzione di responsabilità derivante dall'anonimato con cui operano in quel "distretto". Quelle imprese limitano la loro visibilità al processo distributivo: la produzione rimane coperta dall'anonimato. E' quindi la loro fuga dalla visibilità che va criticata. Il marchio, invece, dovrebbe essere messo in evidenza in tutte le fasi della vita del prodotto: dal processo di fabbricazione alla commercializzazione sul punto di vendita. Solo così si sviluppano davvero relazioni con tutti gli *stakeholder*, a trecentosessanta gradi.

Forse il libro avrebbe dovuto chiamarsi *Not Enough Logo*... Non c'è abbastanza logo...Le imprese senza Marca non potranno mai dare a Naomi Klein le risposte che va cercando, semplicemente perché lei non potrà mai

controllare se glielo danno. Come farà a controllare un bene anonimo? A capire come è stato prodotto, da chi, in quali condizioni sociali e ambientali? Nel momento in cui si decide di essere un'impresa visibile, riconoscibile a trecentosessanta gradi ecc., tutti questi interrogativi devono essere soddisfatti. E non basta rispettare le leggi. Non è sufficiente. Bisogna andare oltre, esercitando in pieno la propria responsabilità sociale.

Se sarà così, io credo che interventi come quelli di Naomi Klein, vi troveranno pronti e vi aiuteranno ad accrescere la vostra credibilità nel mercato.

Mele, loghi e no-loghi

Giorgio De Michelis

**Dipartimento di Informatica, Sistemistica,
Comunicazione**

Milano, 27 novembre 2002

Premessa

Una storia di mele e altri frutti

Non ci sono ricette semplici

La complessità e l'etica

C'è un modo ...

Post-scriptum

Testimonianza filmata

Vittorio Merloni

Past President Centromarca

Testimonianza filmata

Vito Varvaro

Presidente e Amministratore Delegato

Procter & Gamble

Testimonianza filmata

Paolo Barilla

Vice Presidente, Barilla

Testimonianza filmata

Paolo Barilla

Vice Presidente, Barilla

Non solo rispettare le leggi.

Non solo marketing sociale.

La fidelizzazione del cliente deve fare i conti con la persona e non solo con il consumatore.

Generare valore per tutti gli stake-holder.

Avere attenzione per ciò che lasciamo alle generazioni future.

...

Una storia di mele e altri frutti



Banane e Mele

Da una parte, il bollino definisce la responsabilità del compratore di fronte al consumatore.

Dall'altra, il bollino definisce la responsabilità del produttore di fronte alla società, all'insieme di tutti gli stake-holder.

Anche nel primo caso si può dare qualità sociale alla propria azione, ma solo con una politica di responsabilità sociale.

Nel secondo caso, la responsabilità sociale è parte integrante della strategia di business.

Non ci sono ricette semplici

responsabile - da *responso* forma sostantivale del participio di *respondere*: "capace di *rispondere*"

respondere - ricambiare o rispondere ad un impegno; re-spondere.

La responsabilità porta all'accettazione dell'altro ed è alla base delle comunità umane.

Si è responsabili di qualche cosa piuttosto che verso qualcuno.

Questo significa che di ciò di cui si è responsabili, si è responsabili verso tutti.

La responsabilità è un modo di stare al mondo, è *il* modo di stare al mondo.

Non ci sono ricette che garantiscono l'esercizio delle proprie responsabilità.

La responsabilità sociale presenta aspetti controversi.

● Un esempio per tutti:

- produrre in paesi dove il lavoro costa meno ed è meno protetto, è eticamente accettabile oppure no?**
- non si può ignorare che in un caso il rischio è di ledere diritti e dignità del lavoratore, nell'altro condannare determinati paesi a un eterno sottosviluppo.**
- la risposta non sta nella decisione a-priori di produrre o non produrre, ma nelle modalità secondo cui la produzione avviene.**

La complessità e l'etica

La responsabilità sociale si mette in gioco di fronte alle situazioni contraddittorie e controverse.

Non c'è bisogno di responsabilità dove non c'è complessità.

Non è eticamente accettabile (cercare di) annullare le contraddizioni.

La complessità dell'etica non può avere altra risposta che un'etica della complessità.

Nella complessità sociale si può (si deve) comunicare.

Si comunica ascoltando le ragioni dell'altro.

Si comunica non solo con i messaggi, ma anche con le azioni e con i loro risultati.

Coerenza, trasparenza e attenzione sono le qualità della comunicazione responsabile.

Dicono Nonaka e Takeuchi che le imprese efficaci sono 'creatrici di conoscenza', sia tacita che esplicita.

Ascoltare per acquisire continuamente nuova conoscenza del contesto in cui si agisce per ri-allineare ad esso i propri comportamenti.

Comunicare con i propri stake-holder per attivare il loro ascolto creativo.

Conoscere (creare, acquisire, diffondere, condividere conoscenza) è il fondamento di una comportamento responsabile di fronte alla complessità sociale.

La tecnologia non è mai la soluzione, ma sempre più spesso non vi sono soluzioni che non comprendano la tecnologia.

Lo spazio del comunicare e del conoscere è stato straordinariamente aumentato (arricchito) dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Sia verso l'interno che verso l'esterno dell'impresa, i sistemi di comunicazione e gestione della conoscenza costituiscono una parte integrante della responsabilità sociale dell'impresa.

Testimonianza filmata

Paolo Barilla

Vice Presidente, Barilla

Testimonianza filmata

Luciano Sita

Presidente, Granarolo

Testimonianza filmata

Luciano Sita

Presidente, Granarolo

E' socialmente responsabile chi:

ha un comportamento trasparente (visibile);

genera valore, a trecentosessanta gradi, per tutti i suoi stake-holder;

considera la responsabilità sociale un processo che si rinnova continuamente e non un insieme di regole da rispettare.

Conclusioni

Ernesto Illy

Adamo Smith ha descritto l'egoismo come il motore del successo della società. Diceva: "Siate egoisti, perché comunque voi fate il bene degli altri". E aggiungeva: "C'è la mano invisibile che si preoccupa di far funzionare il tutto". Che cos'è questa mano invisibile? Probabilmente l'etica, che non veniva menzionata perché era data per scontata, semplicemente perché allora era sempre presente nel comportamento degli uomini.

Abbiamo due modi per interpretare il messaggio di Adamo Smith.

Essere egoisti, o esserlo applicando dei limiti nel comportamento proprio e della società. Limiti costituiti da un comportamento etico, che si può riassumere in tre parole: fiducia, rispetto e onestà. Quando viene meno uno di questi tre pilastri, il sistema non funziona.

In Indonesia, dove è presente un'etica confuciana, il prossimo coincide con la famiglia. Tutti gli altri sono prede. Gli effetti di questa concezione sono stati devastanti. Un altro esempio negativo è quanto successo recentemente in alcune aziende degli Stati Uniti d'America, dove i manager hanno perseguito fini personali, tradendo quelli che li avevano chiamati a difendere e a rappresentare gli interessi della compagnia, degli azionisti, dei dipendenti...

L'economia di mercato, con il rispetto, la fiducia e l'onestà, produce ricchezza e armonia. Quando mancano questi fattori produce distruzione di ricchezza, disarmonia. In questo momento stiamo vivendo proprio questa fase. Speriamo serva a comprendere che dobbiamo ridare all'etica la sua funzione di elemento portante dell'economia di mercato. Economia che, nonostante tutto, resta la più potente forma di produzione di ricchezza e

benessere che esista al mondo.

L'etica è una disciplina che dà senso e direzione alla vita dell'uomo e delle imprese. Nell'etica è fondamentale la definizione degli obiettivi, che possono essere a breve, a medio e a lungo termine.

Se io ritengo che il più prestigioso e importante obiettivo sia la garanzia del mantenimento della vita sulla terra, questo è un traguardo di lungo termine.

Obiettivo di breve termine, invece, è il puro perseguimento del profitto, che comunque resta importante per garantire il futuro delle imprese.

Io credo debba esserci congruenza tra gli obiettivi di lungo e di breve termine.

Ma come arrivarci? Più volte oggi abbiamo sentito ripetere che non è con le regole, non è con le leggi che si risolve questo problema.

L'etica ha una funzione, deve diventare un campo.

Noi viviamo in molti campi. Il campo elettromagnetico, per esempio. Sappiamo che esiste quando telefoniamo, guardiamo la televisione o sentiamo la radio... Non lo vediamo, ma viviamo tra i suoi effetti. L'esistenza di questo campo è talmente presente, inconsciamente, nei nostri comportamenti che possiamo permetterci di... dimenticarne l'esistenza pur vivendoci in mezzo.

Il campo etico dovrebbe essere equivalente a un campo gravitazionale: far parte del nostro essere, per cui ogni minima decisione è automaticamente impostata e influenzata dall'esistenza di questo campo.

Faccio un esempio banalissimo. Quando esco da una stanza spengo sempre

la luce. Questa decisione nel lungo periodo è importante perché diminuisce la quantità di energia che si consuma. E quindi contribuisce a ridurre la quantità di anidride carbonica che viene prodotta e a far sì che i futuri abitanti della terra la trovino come l'abbiamo trovata noi.

So che la complessità è grande e non c'è una ricetta semplice da adottare. Però quando c'è la volontà, quando c'è il desiderio di costruire con ogni azione fiducia, rispetto umano e onestà, io credo che facciamo qualcosa che va nella direzione giusta. Perché produce un aumento della civiltà e dell'armonia presenti sul nostro pianeta.

Post-scriptum

Il marchio con la sua visibilità è un'assunzione di responsabilità.

Ciò che viene criticato in 'No-logo' è appunto la fuga dalle responsabilità, la fuga dalla visibilità del marchio.

Con buona pace di Naomi Klein, ciò che essa vuole non può che essere ottenuto dalle imprese di marca.

Ma, proprio per questo, la responsabilità delle imprese di marca non ha limiti e va continuamente esercitata a fronte delle situazioni e delle problematiche che si presentano.