

Matteo Cavalieri - Amalia Lucia Fazzari

Strategia, valore e qualità

con contributi di

Sergio Bini e Giovanna Lucianelli



Giappichelli

INTRODUZIONE

L'attuale contesto economico appare caratterizzato da una forte conflittualità. Concetti e schemi teorici che pochi anni addietro «risultavano perfettamente idonei a comprendere e valutare scelte strategiche vincenti»¹ appaiono oggi inadeguati, alla luce delle profonde modificazioni dell'ambiente in cui le imprese si trovano ad operare.

Il governo aziendale è chiamato a «scegliere linee strategiche idonee a fronteggiare nuove e più complesse situazioni di rischio e a cogliere le opportunità che al cambiamento non mancano mai di accompagnarsi»², al fine di garantire la sopravvivenza³ del sistema impresa nel tempo.

Mentre, quindi, «la visione strategica delle imprese competitive degli anni '70, '80 e '90 si basava sulla creazione del valore di serie» (economie di scala, efficienza, riduzione dei costi, produttività, innovazione tecnologica), le imprese del terzo millennio si trovano a dover gestire variabili di diversa entità, che costringono le organizzazioni attuali ad orientare le scelte strategiche verso la gestione di elementi del valore sempre più sfuggenti e che mettono in crisi i tradizionali schemi organizzativi del “fare impresa”. Occorre cioè sviluppare la consapevolezza che la “Qualità” e la “Sostenibilità” hanno importanza strategica nell'ottenimento di un vantaggio competitivo duraturo.

L'obiettivo del presente lavoro è di fornire una panoramica commentata degli elementi che compongono il Sistema di Gestione per la Qualità, così

¹CAVALIERI, *Variabilità e comportamento strategico: evoluzione dei rapporti impresa e ambiente*, 1990, p. 204.

²CAVALIERI, *Il comportamento strategico d'impresa. Variabilità, strutture e rischio*, 2008.

³Nel presente lavoro si accoglie un concetto di sopravvivenza molto ampio che viene «di fatto a comprendere tutte le risposte che l'azienda dà alle sollecitazioni dell'ambiente, nonché tutte le azioni intraprese per influire o modificare in senso favorevole l'ambiente stesso, nell'intento di realizzare una corrispondenza tra dinamismo esterno e dinamismo interno della gestione», cfr. (CASELLI, 1994), p. 12.

come descritto nelle norme ISO della serie 9000. L'argomentazione è strutturata in modo da fornire un supporto metodologico di base a chi intende approfondire i temi della qualità sostenibile, con particolare attenzione ai risvolti operativi della sua applicazione.

Questo lavoro nasce infatti dalla volontà di inquadrare il concetto di Qualità nella realtà odierna in cui sempre più rappresenta una leva strategica con cui le organizzazioni possono competere coniugandone lo sviluppo con l'esigenza di modelli organizzativi sostenibili rispetto alle attuali emergenze ambientali.

Capitolo Primo

SISTEMI DI GESTIONE E FINALITÀ D'IMPRESA

SOMMARIO: 1.1. Sistemi di gestione, teorie di conduzione delle imprese e orientamento alla creazione di valore.

1.1. Sistemi di gestione, teorie di conduzione delle imprese e orientamento alla creazione di valore

Prima di affrontare gli aspetti tecnici che riguardano i sistemi di gestione e in particolare quelli di gestione per la Qualità, sembra opportuno fornire un più completo quadro teorico di riferimento. Non si può porre, infatti, un mirato *focus* su un argomento tecnico senza aver fornito un quadro d'insieme volto a comprendere l'utilità e le potenzialità che tali tecnicismi possono assumere per il contesto di riferimento. Così, quando si trattano i sistemi di gestione, il quadro d'insieme non può che essere quello delle organizzazioni produttive che sono le unità elementari del sistema economico. È necessario pertanto, in questo caso, ampliare notevolmente il campo di indagine per poter comprendere meglio tutte le implicazioni che l'oggetto specifico dello studio può avere.

La stampa e i media hanno ampiamente riportato l'opinione di studiosi e operatori sulle cause, sulle modalità di sviluppo e sulle responsabilità della pesante crisi che ha coinvolto l'economia a livello globale, determinando conseguenze negative in termini di impoverimento, perdita di posti di lavoro, squilibri economici e ambientali e fallimenti di imprese.

Il disastro economico che ne scaturisce è di tale entità da mettere in discussione non soltanto le modalità di funzionamento delle imprese, le logiche e le regole che determinano l'operatività dei mercati (soprattutto di quelli finanziari), ma la stessa sopravvivenza di un sistema economico sempre

meno intelligibile, che sembra non avere più alcuna possibilità di assicurare una crescita sostenibile, abbassando le aspettative delle generazioni future.

Occorre innanzitutto portare all'attenzione degli operatori e degli studiosi alcune considerazioni volte a ricercare le profonde ragioni che hanno condotto alla situazione attuale, anche allo scopo di meglio riflettere su come si sono realmente svolte le dinamiche produttive, nonché sulla razionalità delle impostazioni teoriche che hanno sostenuto questi comportamenti.

È proprio attraverso questa analisi che ci proponiamo di rilanciare il ruolo dei sistemi di gestione in termini di contribuzione alla creazione del valore.

Iniziamo, pertanto, la nostra digressione proprio da un'analisi delle teorie dominanti in termini di conduzione delle imprese e di orientamento delle stesse alla creazione di valore.

Secondo la teoria dell'agenzia (*Shareholder theory*), i manager, nella loro qualità di agenti, dovrebbero perseguire l'obiettivo di creare valore per gli azionisti (tutti) in una logica di continuità aziendale o, se si preferisce, in una visione di lungo periodo, essendo questa la finalità generale da tali teorie assegnata alle imprese. Già l'ipotesi di creare valore per una sola categoria di soggetti (gli azionisti) apre il dibattito sulla correttezza dell'impostazione, rimanendo indefinito il comportamento che, nelle differenti possibili circostanze, dovrebbe essere assunto dai manager nei confronti delle altre categorie di soggetti che partecipano alla combinazione produttiva, a cominciare dai lavoratori. Il problema, poi, si è spostato su un differente piano, in quanto l'avvento di azionisti di controllo motivati ed aggressivi (i fondi di investimento, i fondi pensione, gli *hedge funds* e, talora, le famiglie capitalistiche) ha spinto molti manager, retribuiti con remunerazioni stellari e *stock options*, a privilegiare esclusivamente gli interessi degli stessi azionisti di controllo (capitale di comando) trascurando quelli dei c.d. "azionisti di minoranza" (che sovente costituiscono la stragrande maggioranza del capitale) e di ogni altro soggetto interessato all'impresa.

Questo comportamento, inoltre, si è risolto in decisioni assunte in una dimensione temporale di breve periodo, in quanto tali azionisti sono sovente portati a cedere il controllo dell'impresa collocando le azioni sul mercato finanziario non appena il loro valore risulti adeguatamente lievitato per effetto delle politiche di gestione poste in essere dai manager. Si tratta di politiche orientate:

- a tagliare i costi di manutenzione, ricerca e sviluppo;
- a privilegiare acquisizioni premianti nell'immediato, ma dannose per il futuro, nonché operazioni ad alto margine di profitto cui è associato un livello di rischiosità al di là di ogni ragionevolezza;

- a rinunciare ad ogni investimento, pur orientato alla continuità aziendale, se non aumenta il valore delle azioni nell'immediato;
- a mettere in atto operazioni contabili fraudolente per sovrastimare i valori di bilancio;
- a piegare ai propri interessi modalità e procedure di controllo interno ed esterno, azzerandone l'efficacia.

La creazione di utili fittizi ed il conseguente incremento del valore del capitale netto sono spesso stati gli obiettivi primari di un *management* che ha abbandonato la sua originaria posizione di mediazione tra differenti interessi e di orientamento alla continuità aziendale per allineare i suoi comportamenti ai nuovi interessi degli azionisti di controllo, che hanno assunto un carattere sempre più speculativo e sempre meno imprenditoriale.

I comportamenti irresponsabili rapidamente delineati hanno interessato ed interessano tuttora larga parte dell'economia, investendo tanto le società industriali e commerciali, quanto le società finanziarie; si sono poi, attraverso la diffusione dello strumento della partecipazione privata diffuse anche nelle aziende a partecipazione statale (che tipicamente si occupano di servizi essenziali alla collettività). È evidente che questi comportamenti sono possibili in presenza di un mercato finanziario che non è capace di valutare correttamente le attività delle imprese, che genera bolle speculative accogliendo titoli ampiamente sovrastimati, che non sa premiare strategie vincenti, bensì politiche orientate alla crescita immediata del valore delle azioni¹.

Rimane comunque da chiedersi come i manager possano assecondare le pretese del capitale di comando e non accorgersi della gravità delle conseguenze che spesso appaiono in tutta la loro dirimpente realtà: assetti finanziari ed economici compromessi, perdita di posti di lavoro a tutti i livelli, dissesti nelle imprese di maggior potenza e prestigio.

L'esperienza in corso ha inoltre definitivamente evidenziato non solo l'incapacità dei mercati di autoregolarsi, ma anche la difficoltà (per non dire l'impotenza) del diritto e delle regole, per come sono oggi disegnate, a prevenire e fronteggiare situazioni di rischio insostenibile e di speculazione globale.

L'alleanza tra soggetto economico e management ha condotto a comportamenti perversi, orientati alla creazione fittizia del valore nel breve periodo, a vantaggio del capitale di comando e degli stessi manager e a danno di ogni

¹ Per una più ampia e profonda analisi delle problematiche rapidamente delineate, si vedano: L. GALLINO, 2005; A. RAPPAPORT, 2006; M. CAVALIERI, 2009.

altro *stakeholder*, con forti rischi per la sopravvivenza della stessa impresa e la sostenibilità complessiva del mercato.

A ben vedere, dunque, *la crisi ritrova la sua causa più profonda, la sua genesi, in un modo distorto di considerare la finalità per cui l'impresa deve operare*; la creazione di valore per gli azionisti si è, di fatto, trasformata nella creazione di valore per il solo azionista che ha voce in capitolo nelle assemblee in quanto detiene il pacchetto di controllo dei voti. A tale azionista i manager hanno fatto riferimento per il comportamento da assumere e per le loro retribuzioni. L'obiettivo perseguito non è più la continuità aziendale, come era auspicato e verificato nella prassi dell'impresa "manageriale", bensì la creazione di valore (in termini di utili e *capital gains*), più fittizio che reale, nell'immediato, per speculare sui dividendi e sulle plusvalenze da realizzo delle azioni.

L'essenza del "fare impresa", le logiche dell'equilibrio a valere nel tempo, la responsabilità verso i soggetti e la società civile hanno lasciato il posto ad una conduzione non imprenditoriale, ma speculativa.

Sembra impossibile che crisi di vasta portata, come quella dalla quale l'economia mondiale sta cercando di uscire, possano essere ricondotte, in ultima analisi, a diffuse situazioni di carattere culturale². «*Ma è proprio la distorta interpretazione ed applicazione delle finalità attribuite all'impresa la causa prima di comportamenti pericolosi per la continuità aziendale, non contrastati tempestivamente in quanto diffusi e ritenuti accettabili*»³.

La nuova alleanza tra capitale di comando e manager, che ha preso corpo nelle imprese e nei gruppi ad azionariato diffuso, sta determinando profonde ricadute non solo sull'economia di tali organizzazioni, ma anche sull'economia globale a ragione della dimensione degli interessi in gioco.

1. La prima osservazione di carattere generale che conviene porre all'attenzione riguarda l'assunto della separazione tra proprietà e controllo (governo) delle imprese, posto a fondamento di tutte le teorie di *management*.

L'idea di un soggetto economico assente, inerte, che affida la gestione ai manager sembra essere superata – come condiviso da importante letteratura e dimostrato dai comportamenti reali – da una fase di ritorno alla cura diretta dei propri (non trascurabili) interessi, alla gestione dell'impresa, alla ricerca di elevati rendimenti degli investimenti azionari.

La proprietà, o meglio quella parte della proprietà che si identifica nel

² «Le idee di economisti e filosofi politici, sia quando sono giuste, sia quando sono sbagliate, sono più potenti di quanto comunemente si creda» (JOHN M. KEYNES, *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Harcourt Brace Jovanovic, New York).

³ Sulla finalità generale delle aziende si veda: E. CAVALIERI, 2010, p. 441 ss.

soggetto economico, si interessa, in modo differente a seconda degli obiettivi che intende perseguire, del governo delle imprese; incentiva ed indirizza il comportamento e le scelte dei manager.

Questa constatazione non è di poco conto, ove la si valuti con riferimento alle teorie della creazione del valore.

Per quanto riguarda la *shareholder theory*, osserviamo che proprio l'indipendenza dei manager dalla proprietà è la condizione che consente loro di selezionare i comportamenti volti a far lievitare il valore economico del capitale, creando valore per tutti gli azionisti in una visione di lungo periodo.

I sostenitori della *shareholder theory* danno per scontato che la logica di massimizzare il valore per gli azionisti sia impostata in una visione di lungo periodo e che siano tenute in adeguata considerazione anche le esigenze e le attese degli altri soggetti (creditori, finanziatori, dipendenti, clienti) per sviluppare il consenso ed assicurare la sopravvivenza dell'organizzazione.

Ed infatti, «*la shareholder theory focalizza la propria attenzione sull'assetto proprietario assumendo che la sua soddisfazione consenta indirettamente la soddisfazione di tutti gli altri stakeholder e dunque ponendo le premesse alla sopravvivenza dell'istituto aziendale*»⁴.

Purtroppo la realtà osservabile non sempre si muove in questa direzione. Innanzitutto, la stessa impostazione della teoria della creazione del valore per gli azionisti, lascia spazio a non poche critiche⁵, ove si pensi che rimane fortissima la tentazione di privilegiare o realizzare esclusivamente l'interesse particolare del solo capitale di comando (piuttosto che di tutti i proprietari), perdendo di vista la dimensione globale dell'operare e la necessità di "remerare" convenientemente e permanentemente⁶ anche gli altri soggetti per mantenerli "avvinti" all'economia dell'impresa.

⁴ A. GIANNINI, 2007, p. 43.

⁵ «Questo slogan non è stato mai neutro, perché è servito a legittimare alcune delle più sciagurate operazioni societarie: fusioni insensate, acquisizioni non giustificate, spezzatini che se arricchivano gli azionisti del momento minavano alla base la capacità di sviluppo dell'impresa; indecenti *trade off* tra vantaggi monetari di breve termine e progettualità a lungo termine; ristrutturazioni selvagge con dolorosi e non sempre giustificati sacrifici di altre componenti aziendali. Tutto è stato fatto negli ultimi dieci anni innalzando l'insegna della "creazione di valore per gli azionisti". E non è stato fatto bene! Perché il pensiero espresso da questo slogan è radicalmente errato. Al centro deve esserci l'impresa e non la proprietà. La proprietà è solo una componente dell'impresa. Lo slogan secondo il quale bisogna interessarsi solo della massimizzazione di valore per gli azionisti è, più che una favola, un micidiale errore». M. VITALE, 2005, p. 62.

⁶ Si veda P. ONIDA, 1989, p. 55 ss.

Appare evidente che il concetto di "adeguata remunerazione" non investe solamente l'aspetto strettamente monetario, ma coinvolge la qualità (ampiamente intesa) delle relazioni che intercorrono tra i soggetti.

La nuova alleanza tra il capitale di comando delle *public companies* ed i manager, poggia sulla coincidenza di interessi a creare valore, *più contabile che reale*, nel breve periodo, in assenza di azioni strategiche che pongano le basi per uno sviluppo duraturo⁷ e sostenibile. Fondamentale risulta, a nostro parere, evidenziare come il vero elemento di fragilità della teoria in esame sia rappresentato dal non aver previsto il possibile orientamento della proprietà che controlla l'impresa verso obiettivi di natura speculativa (e non imprenditoriale), collocati in una visione temporale di breve periodo. In questa situazione, gli interessi degli azionisti di minoranza e di ogni altro soggetto non sono tutelati, né direttamente, né indirettamente, come invece dovrebbe avvenire nella logica originaria della *shareholder theory*.

Tali comportamenti aumentano sensibilmente il grado di irresponsabilità delle imprese che li pongono in essere. Gallino sostiene che questa impresa, i cui manager operano con la prospettiva di far lievitare il valore delle azioni nel breve periodo, per ragioni intrinseche tende a diventare irresponsabile. «*Gli interessi materiali e ideali dei dipendenti, delle comunità locali, dei fornitori, e lo stato dell'ambiente, sono usciti dal suo orizzonte decisionale*»⁸.

Se la separazione tra proprietà e controllo è condizione necessaria per assicurare la creazione di valore per gli azionisti, secondo l'impostazione della relativa teoria, a maggior ragione è condizione necessaria per creare valore nei confronti di tutti gli interlocutori sociali, nell'ottica della *stakeholder theory*⁹.

⁷ «La remunerazione dei manager in forma di *stock option*, può avere il pregio di incentivare il perseguimento di migliori performance, ma l'attribuzione dei diritti di sottoscrizione a condizioni privilegiate al di fuori di controlli efficienti ha realizzato, come il caso Enron insegna, la più clamorosa smentita della mitologia della *shareholder value* e la drammatica immanenza del conflitto di interessi, non già nella forma della contrapposizione tra interesse di gruppo e interesse delle società, bensì nella forma classica del conflitto tra interesse personale e interesse sociale». P. MONTALENTI, 2007.

⁸ L. GALLINO, 2005, p. 129.

«Una contraddizione dell'impresa irresponsabile così definita sta nel fatto che oltre ad imporre alla collettività elevati costi umani e ambientali, in realtà essa finisce per non massimizzare nemmeno il valore per gli azionisti a lungo termine. Inoltre rischia di compromettere il proprio stesso futuro e quello dell'economia mondiale a causa della competizione aggressiva che ha posto in essere, dell'eccesso di finanziarizzazione delle attività produttive, e del correlativo rallentamento dell'accumulazione, al quale si deve anche la sua scarsa capacità innovativa». (*Ibidem*).

⁹ Per un ampio esame critico della *stakeholder theory*, si vedano le considerazioni di S. SCIARELLI, 2005, p. 160 ss.

Osserviamo come tale impostazione teorica non sia compatibile con gli attuali modelli di *governance* nei quali il capitale di comando assume e mantiene il potere di indirizzo e condizionamento dell'attività. La situazione peggiora nella misura in cui i manager sono utilizzati come strumenti per rendere operativi obiettivi di massimizzazione del valore nel breve periodo, con logiche di esternalizzazione dei costi e dei rischi, anche a scapito della redditività futura.

In tali situazioni, infatti, i manager non possono mantenere una posizione "neutrale" nei confronti dei differenti soggetti, creando valore per tutti; sono, invece, portati a realizzare comportamenti opposti per favorire i propri interessi e le esigenze del capitale di comando. Il circolo vizioso che si è messo in movimento non si può facilmente contrastare: viene alimentato anche dal potere finanziario dei "fondi" sul mercato, dalle esigenze dei fondi stessi che assumono il controllo delle società *target* per assicurare elevati rendimenti ai risparmiatori, dal comportamento dei manager coinvolti in queste logiche operative.

Osserviamo, inoltre, che la necessità di soddisfare le attese delle differenti categorie di *stakeholders* finirebbe per allontanare le scelte del governo aziendale dalle esigenze dell'azienda come realtà unitaria, come sistema finalizzato alla realizzazione di equilibri di lungo periodo. Le decisioni strategiche ed operative finirebbero per privilegiare ora l'una ora l'altra categoria di *stakeholders*, in assenza di una valutazione complessiva degli interessi in conflitto riferita alle prospettive di sviluppo strategico dell'intera organizzazione.

Questo è certamente un punto rilevante nella critica alla *stakeholder theory*: la creazione di valore non può in nessun caso risolversi nel privilegiare interessi personali senza tenere in adeguata considerazione l'azienda, soggetto che esige il rispetto delle condizioni di equilibrio economico, finanziario e strategico complessivo, in una visione sistemica e in una dimensione di lungo periodo.

Anche gli aspetti di natura relazionale, che sono posti alla base della *stewardship theory* (o teoria dell'amministrazione) e che non sembrano costituire una novità rispetto alle classiche impostazioni degli studi di economia aziendale, hanno come presupposto la libertà di azione dei manager e l'orientamento della proprietà e degli altri soggetti interessati verso l'obiettivo della continuità aziendale. Permangono, anche con riferimento a questa impostazione teorica, i dubbi relativi alla possibilità dei manager di essere indipendenti dal soggetto economico, che ha il potere di nomina e di revoca nei loro confronti.

Com'è facile intuire, tutte le impostazioni teoriche che, con riferimento alla *public company*, prendevano come dato la separazione tra proprietà e governo e ponevano i manager in una posizione di "mediazione" tra i contrastanti interessi in gioco nel sistema aziendale, non sembrano più avere ampio riscontro nella realtà.

Le *teorie di economia aziendale*, che si sono formate in un contesto culturale differente da quello anglosassone, hanno sempre assegnato al soggetto economico un ruolo determinante nella conduzione aziendale. La figura del soggetto economico, che al di là delle differenti impostazioni teoriche si identifica nella realtà con il capitale di comando, deve essere tenuta distinta dalla "funzione d'imprenditorialità" che il soggetto economico può esercitare in via esclusiva (imprenditore individuale nella piccola e media impresa) o con l'aiuto di altri soci di rilievo e del *top management* (come avviene nelle imprese di maggiori dimensioni), così come può delegarla ad altri soggetti (i manager) come è avvenuto nelle *public companies*, ad azionariato diffuso, allorché si è dato vita alla c.d. "impresa manageriale".

Ciò significa che negli studi di economia aziendale non è mai stata teorizzata la separazione tra proprietà e governo. Al contrario, si è preso coscienza che, fatta eccezione per l'impresa individuale ove i ruoli di soggetto economico e di imprenditore si uniscono nella stessa persona:

- il soggetto economico tendenzialmente *partecipa* al governo d'impresa;
- la funzione di imprenditorialità, che attua la direzione strategica, è una funzione collettiva che si sviluppa *con il concorso* del capitale di comando e dei manager;
- il problema riguarda le c.d. minoranze azionarie e gli altri *stakeholders*, le cui istanze, esigenze, ecc. vengono considerate in modo differente a seconda di come il capitale di comando ed i manager intendono orientare le logiche e le modalità della creazione del valore.

Quando gli interessi del capitale di comando dominano e soffocano ogni altro interesse, ed i manager che operano nell'organizzazione produttiva non costituiscono più il nucleo capace di dar vita ad uno sviluppo consapevole e sostenibile, si alimentano i conflitti di interesse e si determina lo spostamento del baricentro a favore di alcuni protagonisti delle vicende aziendali e a danno di altri.

L'inasprimento dei conflitti di interesse produce disordine, perdite, impoverimento, non diffonde benessere.

L'Amaduzzi annoverava l'interesse della proprietà e dei manager tra

quelli favorevoli al mantenimento dell'equilibrio¹⁰. Ma, se osserviamo come la proprietà si distingue a seconda che ci si riferisca al capitale di comando o alle c.d. "minoranze azionarie", possiamo scoprire come il capitale di comando pretenda ed ottenga dai manager comportamenti che spesso vanno contro alle logiche della continuità aziendale e tendono a compromettere gli equilibri futuri.

Siamo passati dalla pratica delle riserve occulte, per mantenere ricchezza all'interno del sistema a beneficio dei risultati futuri, a quella di massimizzare l'utile di periodo e privilegiare politiche volte a far lievitare il valore delle azioni, a scapito della redditività futura.

2. Il secondo effetto dell'alleanza tra capitale di comando e manager è la tensione della proprietà e del *management* a far lievitare il valore di mercato delle azioni, a promuovere politiche che producono risultati positivi nell'immediato, ma possono minare in modo irreparabile le prospettive di continuità aziendale. *L'impresa viene concepita come un'organizzazione che abbandona le logiche del profitto collegate alla produzione industriale di beni e servizi, per perseguire fundamentalmente l'aumento immediato del valore di borsa delle azioni.*

La manipolazione dei bilanci, ma soprattutto l'accettazione di rischi eccessivi e non controllabili ed il rifiuto di mettere mano ad investimenti, assunzioni, acquisizioni che riducono i risultati a breve, ma sono determinanti per la sopravvivenza ed il mantenimento dell'equilibrio nel lungo periodo, sono comportamenti messi in atto nella consapevolezza di poter utilizzare il mercato finanziario per esternalizzare i rischi di perdite future e per ricollocare immediatamente, a condizioni vantaggiose, le azioni che costituiscono il pacchetto di controllo della società *target*.

3. Il terzo effetto, non certamente trascurabile, è da ricercarsi nel fatto che la tendenza alla massimizzazione del valore delle azioni nel breve periodo richiede decisioni e comportamenti che hanno come comune denominatore *l'esternalizzazione dei costi e dei danni sugli altri soggetti, diversi dal capitale di comando e dai manager.*

Le nuove logiche di governo adottate da molte imprese rischiano di diventare uno strumento micidiale di distruzione di valore ed una fonte inesauribile di conflitti di interesse, non governabili, almeno per ora, né dal diritto né dai codici di *corporate governance*¹¹.

¹⁰ ALDO AMADUZZI, 1949.

¹¹ «Come più volte notato, la irresponsabilità delle imprese, dove e quando si manifesta,

Occorre sottolineare l'esistenza di tali problemi ed evidenziare le conseguenze in termini teorici ed operativi che ne discendono, occorre riflettere sul fatto che prende corpo e si allarga la frattura tra l'economia reale e le impostazioni teoriche proprie degli studi di economia aziendale e di *management*. Teorie che, seppure partendo da impostazioni sostanzialmente diverse, tendono ad una visione dell'impresa come organizzazione finalizzata ad aumentare il valore economico del capitale (e non ad incrementare artificialmente i risultati di breve periodo a scapito del mantenimento dell'equilibrio nel tempo) e che riconoscono, seppur con accenti diversi ed in modo non sempre coerente, il ruolo sociale dell'impresa come unità generatrice di valore.

La consapevolezza di quanto sta accadendo porta a rivisitare convinzioni radicate (la capacità di autoregolazione dei mercati; l'efficacia degli attuali sistemi di controllo; la forza ordinatrice del diritto; il ruolo degli investitori istituzionali e dei manager; il mito della *public company*) e a comprendere le conseguenze economiche e sociali dell'attuale modello di conduzione di molte delle grandi imprese a proprietà diffusa e dei gruppi piramidali: benefici al capitale di comando e ai manager; rischi, costi e danni agli altri soggetti, alla stessa impresa e alla società civile; condizionamenti e freni allo sviluppo dell'economia.

I percorsi verso l'eccellenza nella conduzione aziendale non appaiono misteriosi, anzi – a ben vedere – rientrano nel solco della tradizione: investimenti in ricerca e innovazione, acquisizioni mirate a determinare la crescita del valore economico del capitale, controllo dei livelli di rischio assunti, mantenimento dell'efficienza tecnica, selezione del personale a tutti i livelli, sviluppo delle logiche cooperative interne ed esterne, costante attenzione per le esigenze della clientela, rispetto dell'ambiente naturale, e via dicendo, in questa ottica trovano spazio ed acquisiscono significatività anche i modelli di gestione della qualità, della sicurezza e dell'ambiente. Il problema è che tali percorsi richiedono investimenti e sacrifici finanziari che non sono compatibili con le logiche del breve-terminismo, verso le quali non soltanto gli

risale in ultimo alle strutture e ai processi che le governano più che alle persone che in quel momento hanno il compito di governarle – quali che siano le loro individuali devianze. Senza una riforma radicale di tali strutture e processi, d'un genere che al momento non si intravede in quasi nessuno dei codici di governo dell'impresa elaborati in molti paesi con l'impulso di organizzazioni internazionali, è dubbio che la pratica della responsabilità sociale dell'impresa possa generare esiti all'altezza di quelli che la dottrina propone». L. GALLINO, 2005, p. 196.

interessi di taluni soggetti, ma anche la situazione di profonda incertezza, che caratterizza l'economia, sembrano indirizzare.

Si rende necessario un radicale cambiamento nella mentalità e nei valori condivisi, nelle finalità delle organizzazioni produttive, nei ruoli e nei comportamenti dei soggetti¹².

Le crisi che si manifestano nelle singole imprese e nell'economia sono sempre l'effetto, più o meno diretto, di azioni irresponsabili o di errori compiuti dai soggetti che ricoprono ruoli di governo nelle aziende. Solamente abbandonando logiche speculative e passando attraverso una fase di maturazione culturale e sociale è possibile allineare il comportamento delle organizzazioni alle finalità per le quali dovrebbero essere costituite e trovare giustificazione: *creare e distribuire valore in modo duraturo e responsabile*.

Riteniamo tuttavia che il ripristino di una visione orientata ad equilibri di lungo periodo non possa essere risolto con la semplice elencazione di buone intenzioni per indirizzare il comportamento delle organizzazioni. Occorre aprire la discussione su temi di grande respiro (condizionamenti dell'ambiente competitivo globale, funzionamento dei mercati da cui provengono le risorse finanziarie e dai quali dipendono i giudizi di valore sulle performance e sulla solidità aziendale, assetti societari e modelli di *governance*), che non sono facilmente gestibili dalle singole imprese, in quanto richiedono riflessioni ed interventi che coinvolgono il modo di essere del sistema economico.

Sempre di più prende corpo la considerazione per la quale la possibilità per un'organizzazione produttiva di svolgere la propria attività in un modo responsabile, salvaguardando la propria esistenza nel lungo periodo, è largamente influenzata dalle logiche e dai condizionamenti dei mercati finanziari e del contesto globale in cui è inserita.

Dobbiamo, quindi, rilevare che senza opportune modifiche al sistema delle regole, sia per quanto riguarda il funzionamento dei mercati, sia con riferimento alle modalità di esercizio del governo e del controllo diventa assai complesso uscire dalle situazioni in cui si trovano molte delle imprese: i condizionamenti ed i vincoli interni ed esterni renderebbero qualsiasi sugge-

¹² «Intendiamo dire con questo, ad esempio, che valori come la trasparenza e la correttezza della comunicazione esterna, la tutela del risparmio o delle minoranze azionarie non possono semplicemente essere principi dichiarati dal legislatore dall'alto anche se il loro rispetto viene affidato al timore di norme sanzionatorie, essi devono diventare valori condivisi che entrano come parte integrante della "filosofia" aziendale e della cultura dei suoi soggetti nella convinzione che anch'essi concorrono al raggiungimento dell'equilibrio sistematico che rappresenta il fine ultimo dell'unità di produzione». R. FERRARIS FRANCESCHI, 2008, p. 91.

rimento venisse proposto difficilmente applicabile alla realtà delle scelte aziendali nell'attuale fase economica, senza mettere mano ad altre, importanti modifiche dei meccanismi di funzionamento delle società e dei mercati.

Ci sembra, tuttavia, che *il nodo principale da affrontare e superare sia quello di far comprendere in modo corretto "come" e "per chi" il valore debba essere creato nelle organizzazioni produttive in genere e, quindi, anche nelle imprese*. Occorre contrastare, quindi, le impostazioni teoriche che hanno proposto la creazione del valore per questo o per quel soggetto e sostituirle con le logiche proprie dell'economia aziendale, che pongono alle aziende la finalità generale «*di creare valore per se stesse e per i soggetti coinvolti nelle vicende produttive*», condizionando le modalità di tale creazione al rispetto simultaneo delle condizioni di equilibrio monetario, finanziario e strategico complessivo¹³.

Limitando l'osservazione alle organizzazioni produttive, viene spontaneo rilevare come i problemi evidenziati nella precedente trattazione siano fondamentalmente legati al finalismo aziendale, nonché alle logiche ed ai modelli di *governance*. L'individuazione puntuale delle finalità da assegnare alle organizzazioni produttive, le modalità attraverso le quali si svolge il governo delle stesse, si regolano i rapporti e si sviluppano le forme di controllo da parte dei soggetti esclusi dal governo hanno immediato riflesso sulle scelte strategiche, sulla possibilità di equilibrata soluzione dei conflitti di interesse e sulla ripartizione dei risultati economici tra i protagonisti delle vicende produttive.

Governo e controllo, infatti, potranno essere affidati a soggetti differenti ed essere esercitati con differenti modalità a seconda che si vogliano perseguire gli interessi di taluni soggetti o di altri, a seconda che si intenda l'azienda come strumento al servizio della proprietà (o di parte di essa) o che si intenda come "sistema" complesso che opera in autonomia per creare e diffondere benessere.

Il percorso si sviluppa su un terreno minato, ove operano centri di potere economico che contrastano i tentativi di sostanziale cambiamento, ove dominano, almeno per ora, logiche di sfruttamento nei confronti delle parti più deboli, ove si manifesta la babele degli ordinamenti e delle regole dei differenti paesi.

¹³ Sulle logiche di creazione del valore e sull'equilibrio strategico complessivo come condizione necessaria alla durabilità delle aziende si veda: E. CAVALIERI, 2010, p. 444 ss.