



© STOCK - ISTOCK/ALY

Lo spirito della buona gestione

Dedizione, professionalità, innovazione devono essere considerate criteri guida nella quotidianità della vita aziendale e non solo

di Vittorio Coda

Tutte le famiglie felici sono simili le une alle altre; ogni famiglia infelice è infelice a modo suo.

Con questa frase Lev Tolstoj apriva *Anna Karenina*. Si potrebbe dire lo stesso delle aziende: tutte le aziende felici si assomigliano; ogni azienda infelice lo è a modo suo. E questo perché una è fondamentalmente la fisiologia della gestione di un'azienda, mentre infinite sono le sue patologie.

È questo assunto che si cerca di

spiegare di seguito: e ciò con riferimento non soltanto alle imprese, ma a qualsiasi istituzione o organizzazione che vede una pluralità di persone operare per uno scopo comune, sia essa pubblica o privata, esposta o meno alla concorrenza di mercato, profit o *not for profit*.

Problemi comuni alle aziende

Il primo punto è che tutte le organizzazioni produttive che popolano un paese o un territorio (per semplicità le chiameremo «azien-

de») e che contribuiscono, ciascuna per la propria parte, al suo benessere o al suo malessere, si confrontano fondamentalmente con gli stessi problemi.

Immaginiamo di abbracciare con lo sguardo il nostro paese o il territorio in cui abitiamo, con le molteplici aziende che lo popolano: im-

Prolusione tenuta alla LIUCC-Università Cattaneo il 23 novembre 2015 per l'inaugurazione del 25° anno accademico. Le idee qui esposte trovano riscontri significativi nei materiali di una ricerca dell'Istituto per i Valori d'Impresa-IS-VI attualmente in corso, dal titolo *Bene comune e comportamenti responsabili nelle imprese e nelle istituzioni*.

prese delle più diverse dimensioni, che operano nei più svariati settori dell'industria, del commercio, della finanza, dei servizi; enti facenti parte della Pubblica Amministrazione (comuni, province, regioni, ministeri); ospedali, scuole, università; associazioni (sindacali, politiche, culturali o di altro tipo); aziende del terzo settore, e così via. E domandiamoci: come sarebbe il nostro paese o il nostro territorio se tutte queste realtà fossero davvero gestite bene? Sarebbe più bello, con meno disoccupati, meno corruzione, una migliore qualità di vita per tutti? La risposta, senza esitazione alcuna, non può che essere affermativa.

Ma, chiediamoci anche, che cosa significa buona gestione con riferimento a realtà tanto diverse? Esistono dei principi o caratteri della buona gestione di validità generale per qualsiasi azienda? Ha senso cercare il segreto della buona gestione alla base del fiorire di qualsiasi organizzazione produttiva? E, posto che lo si individui, cosa si può fare perché esso venga sempre più conosciuto e messo in pratica?

Come già si è accennato, crediamo che sia possibile sviluppare il tema della buona gestione con riferimento non soltanto alle imprese, ma a qualsiasi realtà produttiva, perché tutte le aziende sono dedite alla produzione di beni o servizi utili al vivere individuale e collettivo e, in quanto tali, tutte devono confrontarsi con quattro ordini di problemi:

- servire i bisogni il cui soddisfacimento è la loro ragion d'essere;
- mobilitare le risorse occorrenti allo svolgimento dell'attività produttiva;
- realizzare un equilibrio economico-finanziario che si autoalimenti;

■ avere una progettualità propria, un disegno che consenta di fronteggiare responsabilmente, e contemporaneamente, i tre problemi appena accennati.

Ancora, tutte le aziende, nel fare ciò, devono creare ricchezza, ossia devono essere protese ad allargare la forbice tra il valore dei beni o servizi prodotti e il costo dei fattori produttivi impiegati per produrli, cercando sia di far crescere la qualità e quantità dei primi, sia di ridurre il costo.

Ma su questo punto torneremo in seguito. Per ora ci limitiamo a osservare che è un grave errore pensare che soltanto le imprese siano tenute a creare ricchezza e che al contrario la Pubblica Amministrazione, nelle sue molteplici articola-

zioni, è vero, come accennato sopra, che tutte le aziende felici si assomigliano, è più che naturale interrogarsi su questa somiglianza: prima sulle sue manifestazioni, quindi sul segreto che ne è alla base.

Le manifestazioni di «felicità» che fanno assomigliare tutte le organizzazioni gestite bene sono manifestazioni di uno sviluppo armonico, qualitativo prima ancora che dimensionale, che vede:

- i destinatari dei prodotti e servizi soddisfatti;
- i dipendenti contenti di lavorare per quella organizzazione;
- i conti in ordine, tali da consentire di far fronte agli investimenti (e, nel caso delle aziende profit-oriented, di rispondere alle giuste attese di remunerazione del capitale di rischio);
- i rapporti con ogni altro interlocutore improntati a stima e fiducia reciproca;
- un legame profondo con il territorio, direi simbiotico, come quello di una pianta la cui cura non può prescindere

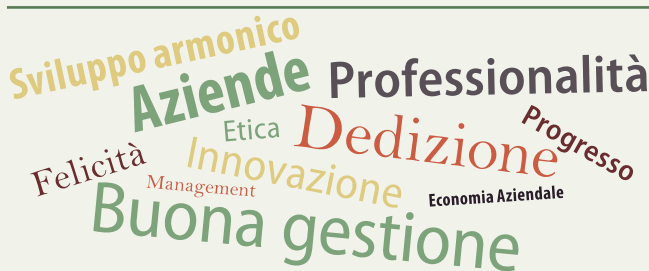
da quella del terreno in cui affonda le radici e viceversa;

■ e soprattutto, pur in presenza delle immancabili avversità e turbolenze che generano preoccupazione, un clima di serenità operosa.

Buona gestione e armonia

Ma qual è il segreto di questo sviluppo armonico, che si esprime in performance positive, in relazioni di qualità con tutti gli interlocutori e in un clima di serenità operosa che permane, senza diventare esaltazione quando le cose vanno bene o sfiducia in presenza di criticità più o meno gravi?

Tentare di svelare questo segreto, a me sembra, è come penetrare un mistero, il mistero di un'armonia che si esprime nel modo in cui le aziende gestite bene riescono



lazioni, e le aziende non profit non debbano preoccuparsene e che possano parimenti disinteressarsi dal rispondere alla domanda di maggiore qualità ed efficienza dei servizi offerti. Né si può accampare la scusa che per le aziende diverse dalle imprese è difficile misurare il valore dei beni prodotti: infatti anche per le imprese il «valore per il cliente» dei beni prodotti – che non è da confondere con il «prezzo di vendita» degli stessi e quindi non è misurato dai ricavi di vendita – è di problematica misurazione.

Somiglianza delle aziende ben gestite

Allo stesso modo, riteniamo sia possibile cercare il segreto della buona gestione alla base del fiorire di qualsiasi azienda. Infatti, se

a comporre in un tutto unitario i molteplici interessi che convergono in esse, le molteplici esigenze economiche ed etico-sociali, i molteplici obiettivi.

Tutte le aziende, nessuna esclusa, si confrontano necessariamente con una complessità fatta di tanti interessi, spesso in apparenza contrastanti, da ricomporre; di tante esigenze, di ordine economico-finanziario, sociale e ambientale, da conciliare; di una pluralità di obiettivi, tutti rilevanti, da perseguire con opportuna scansione temporale.

Ma ciò che contraddistingue la buona gestione è il modo con cui viene ricercata l'unità a partire da questa molteplicità di interessi, esigenze, obiettivi. È un modo fatto di un'armonia che non può mai essere data per acquisita, ma è di continuo ricercata e conquistata, avendo come bussola il superiore interesse dell'azienda, concepita come un bene comune al cui buon funzionamento tutti sono interessati.

Questo modo di gestire, che è servizio lungimirante all'azienda, alla sua missione produttiva, da dove

ha origine? Ha la sua sorgente nella *dedizione* del capo azienda e, a cascata, in quella del management e dei collaboratori tutti.

Ma che cosa vuol dire dedizione all'azienda? Fondamentalmente due cose:

- avere a cuore il bene dell'azienda;
- identificare il bene dell'azienda con la sua funzionalità e il suo sviluppo duraturo.

Avere a cuore il bene dell'azienda

Avere a cuore il bene dell'azienda significa – in ogni decisione e in ogni situazione, sia in quelle cruciali per i destini dell'azienda sia in quelle che ricorrono quotidianamente – riconoscere quello che è bene e giusto per l'azienda e cercare di farlo.

Ciò non è così scontato, essenzialmente per due motivi:

- gli interessi e gli obiettivi individuali (di successo, di riconoscimenti ecc.) possono fare da velo e, se non vengono messi in secondo piano, possono sovrapporsi all'interesse aziendale, sino a cancellare i confini tra interessi individuali e interesse aziendale, in una confusione

che impedisce di vedere ciò che è bene e giusto per l'azienda. Ora, mettere in secondo piano i legittimi interessi e obiettivi individuali non vuol dire rimuoverli, bensì, e qui sta il punto, perseguirli come eventuale e auspicabile conseguenza di un buon lavoro, che per il capo azienda consiste nell'assolvere con dedizione e competenza al mandato fiduciario a bene amministrare;

- la cultura aziendale e manageriale può essere inadeguata, con la conseguenza: i) di avere una concezione impropria dell'azienda, dei suoi fini, del ruolo che essa è chiamata a svolgere nella società, delle relazioni che è chiamata a instaurare con i suoi diversi interlocutori; ii) di non padroneggiare teorie e strumenti di management oggi indispensabili per una buona gestione.

Identificare il bene dell'azienda con il suo sviluppo duraturo

Posto che il bene dell'azienda non può essere identificato con quello di uno dei soggetti o interlocutori in essa coinvolti, poiché si tratta di un bene sovraordinato, che di tutti



Tutte le aziende si confrontano con una complessità fatta di tanti interessi



Bisogna comporre a unità i molteplici interessi attorno al nucleo dei «bisogni del cliente»

i beni individuali tiene conto ricomponendoli in una sintesi armonica, il tema è: come pervenire a una sintesi di questo genere? E come esprimerla in una funzione-obiettivo atta a indirizzare nel concreto l'azione del management?

La via maestra per giungere a una tale sintesi consiste:

- nel comporre a unità i molteplici interessi intorno al nucleo centrale dei «bisogni del cliente» (ovvero dei destinatari finali dei beni e servizi oggetto dell'attività produttiva) e della «valorizzazione dei collaboratori»;

- nell'innestare su tale nucleo centrale gli obiettivi di redditività e crescita, e di soddisfazione degli interessi della proprietà e di ogni altro interlocutore.

Il cliente, con i suoi bisogni, deve essere al centro dell'attenzione del management e dei collaboratori. Diversamente si smarrisce il senso

della missione produttiva e si entra in un percorso di crisi da mancanza di senso, come quello in cui si è avviata la General Motors quando, negli anni Settanta del secolo scorso, un nuovo CEO, pensando così di rispondere alle attese degli azionisti, sentenziò: «GM è nel business di fare cassa, non auto». Ciò è aberrante, perché non esiste interlocutore, per quanto cruciale sia il suo apporto alla funzionalità aziendale, che possa prendere il posto del cliente nell'attenzione del management.

La centralità del cliente peraltro rimane un pio desiderio se non vi è un pieno coinvolgimento, nella strategia aziendale e nella sua attuazione, di tutti i collaboratori, siano essi interni o esterni, dipendenti o partner di filiera.

Ciò implica concepire l'azienda come «comunità di persone» e richiede, in chi la guida, una dedizio-

ne che si esplica nel creare «comunità di lavoro» per uno scopo comune. È così che si innesca il circuito virtuoso «soddisfazione dei clienti-valorizzazione dei collaboratori», l'asse portante su cui innestare gli obiettivi di redditività e sviluppo, nonché quelli di soddisfazione di ogni altro interlocutore.

Questo è il percorso logico obbligato che porta a identificare il bene dell'azienda con il suo sviluppo duraturo e a farne in concreto la funzione-obiettivo del management, di un management che vuole e cerca di fare il bene dell'azienda.

La mancanza di armonia

Per meglio capire come la dedizione al bene dell'azienda generi armonia e sia quindi alla base di un «vivere felice», vale la pena di considerare alcune tipologie di «infelicità aziendale», che a ben vedere sono altrettante forme di perversione.

Negare l'esistenza di un bene comune dell'azienda

Perché possa esservi dedizione al bene dell'azienda bisogna anzitutto credere che esso esista.

Per quanto possa sembrare strano, ciò non è scontato. Nel mondo delle imprese, infatti, si arriva a negare concettualmente l'esistenza stessa di un bene comune quando si teorizza che: i) non esiste un interesse dell'azienda sovraordinato a quelli di azionisti e lavoratori; ii) azionisti e lavoratori sono portatori di interessi antagonisti; iii) compito del management è fare l'interesse degli azionisti perseguendo l'obiettivo della massimizzazione del profitto o del valore azionario.

Questo genere di approccio spiega lo scetticismo con cui fu accolta una mia relazione ⁽¹⁾ a un convegno sulla teoria dell'impresa nel 1967,

⁽¹⁾ La relazione, dal titolo *Capitale, lavoro e potere di governo dell'impresa*, venne pubblicata per i tipi di Giuffrè nella collana di studi di Economia Aziendale dell'Università Bocconi, diretta da Giordano Dell'Amore.

presso la Facoltà di Economia dell'Università di Ancona, in cui sostenevo ciò che a me ingenuamente sembrava ovvio: vale a dire, che il compito del management è quello di perseguire l'interesse aziendale identificato con l'interesse alla sopravvivenza e allo sviluppo duraturo dell'impresa.

Da allora molta acqua è passata sotto i ponti. Ma la teoria sintetizzata nei tre punti sopra richiamati ha tuttora dei seguaci, oltre che in ambito accademico, anche fra chi opera sui contrapposti versanti manageriale e sindacale: al punto che vi sono da un lato capi azienda i quali, assunto come preminente l'interesse degli azionisti, perseguono l'obiettivo di massimizzazione del valore azionario, e dall'altro sindacalisti che concepiscono l'interesse dei lavoratori a prescindere dalla funzionalità aziendale. Gli uni e gli altri mettono così in atto comportamenti generatori di «infelicità», perché affetti da una radicale miopia: quella di considerare la «proprietà del capitale» come «proprietà dell'impresa» e di negare quindi che l'impresa è «bene comune», che azionisti e lavoratori si trovano sulla stessa barca, alla cui buona navigazione sono entrambi interessati.

Fare di ciò che è un mezzo il fine dell'azienda

Perché possa esservi dedizione al bene dell'azienda, non basta credere alla sua esistenza; occorre anche concepirlo correttamente.

Un errore tuttora diffuso è quello di fare degli obiettivi economici (di «creare ricchezza» o di profitto, efficienza, produttività, economicità) il fine dell'azienda, mentre essi sono un mezzo, certamente fondamentale per la vitalità aziendale, ma pur sempre un mezzo, e non già il fine dell'azienda, la sua ragion d'essere.

Verso questo errore si scivola quasi inavvertitamente quando tutta l'attenzione del management, per i motivi più vari (legati per lo più a interessi propri o dei propri mandanti), si polarizza sulla *bottom line* e finisce per focalizzarsi sui risultati economici di breve termine a prescindere da ogni altra considerazione di più ampio e lungo respiro.

Basti pensare alle gestioni protese, di bilancio trimestrale in bilancio trimestrale, a inseguire obiettivi stratosferici di redditività trascurando di investire sul futuro. Grande dedizione dunque, ma a un fine sbagliato e non al bene dell'azienda. Questo richiede che positivi risultati economici di breve termine siano perseguiti con determinazione, ma per porre le basi del futuro e non già per minarle.

«Tutte le forme di mancanza di dedizione sono una negazione di quell'armonia di cui le aziende hanno bisogno per funzionare bene»

Stravolgere la missione aziendale per l'affermarsi di logiche che la rendono evanescente

Oltre a credere che esiste un bene dell'azienda e a concepirlo correttamente, occorre perseguirlo. Diversamente, è come se esso non esistesse. Ciò accade ogni qual volta esso è sacrificato, nelle aziende pubbliche, in nome di logiche clientelari o corporative e, nelle aziende private, di logiche familistiche o comunque di interessi dei soggetti che le controllano.

Le logiche clientelari stravolgono la missione produttiva di un'organizzazione facendone un centro di erogazione di favori: dall'assumere persone raccomandate – arrivando persino a creare finti posti di lavoro o a emarginare perso-

ne meritevoli per far posto ai raccomandati – all'indirizzare gli approvvigionamenti verso aziende fornitrici prescelte in violazione dei principi di sana concorrenza di mercato.

Le logiche corporative, a loro volta, tipiche di realtà della Pubblica Amministrazione poco o per nulla esposte alla concorrenza, sono logiche che pongono in primo piano gli interessi della corporazione dei dipendenti (o di una categoria di dipendenti), tutelati comunque, a prescindere dall'impegno che mettono nel lavoro. Il risultato è che il soddisfacimento dei bisogni che rappresentano la ragion d'essere dell'azienda tende a diventare un fatto secondario, che può essere trascurato senza che nessuno dica nulla (anche perché

le leggi sul pubblico impiego hanno depotenziato i ruoli direttivi nella PA).

Anche le aziende private non sono esenti dai pericoli di subordinazione a interessi che ne pregiudicano la vitalità. Ben noti sono, a

questo riguardo, i comportamenti dettati da equilibri interni alle compagini familiari, che portano ad assetti di governance del tutto impropri, o quelli motivati da interessi del gruppo di controllo, che conducono a operazioni di finanza straordinaria (acquisizioni, fusioni, dismissioni) non rispondenti all'interesse aziendale.

Tutte le forme di mancanza di dedizione, proprio perché sono altrettante forme di perversione, sono una negazione di quell'armonia di cui le aziende hanno bisogno per funzionare bene e perciò generano grande infelicità, inducendo conflittualità, ingiustizia, mancanza di senso, perdita delle soddisfazioni proprie di un lavoro ben fatto, demotivazione, insicurezza, corruzione, e via dicendo.

Professionalità e innovazione

Ma torniamo a parlare della buona gestione dell'azienda. Questa è un fatto non solo di dedizione, ma anche di professionalità e di innovazione.

Senza dubbio, di queste tre componenti, la dedizione è quella più importante. Da essa infatti discende il buon uso delle competenze professionali e delle capacità innovative. La letteratura aziendale, e anche la casistica del nostro paese, sono ricche di esempi di aziende governate male da persone indiscutibilmente preparate e intraprendenti, ma prive di quella necessaria eticità che si esprime nella dedizione all'azienda.

Purtuttavia la dedizione, se non è accompagnata da professionalità e innovazione, non porta da nessuna parte. E questo perché la dedizione alla missione aziendale serve a ben poco, se poi non si traduce in una solida strategia e in efficaci ed efficienti processi realizzativi. Ma questo è un passaggio che richiede per l'appunto professionalità e innovazione.

Una solida strategia infatti scaturisce da due elementi:

- una lucida analisi dei punti forti/punti deboli dell'azienda e delle minacce/opportunità ambientali, analisi che è soprattutto un fatto di professionalità manageriale;
- una sintesi innovativa di bisogni non soddisfatti o insufficientemente soddisfatti e di competenze aziendali atte a soddisfarli realizzando un equilibrio economico-finanziario capace di autoalimentarsi – una sintesi che è soprattutto un fatto di innovazione imprenditoriale.

Professionalità e innovazione sono poi entrambe necessarie per muovere con incisività, passo dopo passo, nella direzione di marcia segnata dalla strategia. Più precisamente, la strategia può camminare sulle gambe delle persone, e camminare speditamente, a patto che:

1. siano le gambe di «persone giuste al posto giusto», e questo non solo

ai livelli apicali, ma attraverso tutta l'organizzazione;

2. tutte le persone siano messe nelle condizioni di «fare un buon lavoro»;
3. i processi (di comunicazione, analisi, valutazione, decisione, controllo ecc.), in particolare quelli che si svolgono nelle riunioni di lavoro, siano efficienti.

Persone giuste al posto giusto» significa anzitutto un *fit* culturale delle persone con l'azienda, un *fit* che richiede di porre la massima

Particolarmente importante è che la valutazione sia obiettiva; che riguardi sia la dimensione della performance (ovvero dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi), sia quella comportamentale (ovvero del modo in cui i risultati sono conseguiti, modo che può essere o meno rispettoso delle persone e conforme ai principi di correttezza e trasparenza); che della valutazione venga dato un feedback franco, oggetto di approfondito esame con



La strategia deve camminare sulle gambe delle persone

cura nel processo di reclutamento. Ma non meno importanti, per avere le «persone giuste al posto giusto», sono gli altri meccanismi operativi attinenti alla gestione delle persone: i sistemi di valutazione, di addestramento e formazione, di promozione, di premio/sanzione.

Di particolare rilevanza, tra essi, è il sistema di valutazione, dato che costituisce lo specifico strumento conoscitivo per decidere in merito alle nomine quando si liberano posizioni di responsabilità, quando si tratta di decidere riguardo ad avanzamenti di carriera o quando c'è la necessità di rimediare a errori, oltre che di definire le politiche riguardo a interventi formativi e al sistema premi/sanzioni.

ciascuno nell'interesse della persona e dell'azienda; che a tale feedback seguano azioni appropriate.

Non basta avere le persone giuste al posto giusto. Occorre anche che i collaboratori siano messi nelle condizioni di fare un buon lavoro, in un contesto organizzativo al contempo disciplinato e aperto all'innovazione, improntato alla cooperazione e all'iniziativa diffusa. A tal fine è importante che le persone siano coinvolte nella strategia perseguita; siano informate sul proprio compito e su come vengono valutate; abbiano le risorse necessarie a svolgere il loro incarico; siano rispettate e trattate con umanità.

Da ultimo, la strategia cammina speditamente se viene posta parti-

colare attenzione ai processi manageriali chiave, specie a quelli che si svolgono nelle riunioni di lavoro. Non c'è qui lo spazio per svolgere il tema come meriterebbe. Ci limitiamo a osservare che ciò che accade o non accade nelle riunioni di lavoro è di grande importanza agli effetti della qualità delle decisioni e della loro attuazione e che, anche qui, entrano in gioco professionalità e innovazione: la professionalità che caratterizza la preparazione, la conduzione, il *follow up* delle riunioni e l'innovazione che contraddistingue le idee che ne scaturiscono.

Dove porta la buona gestione

Professionalità e innovazione non sono caratteristiche di una buona gestione che possono ritenersi acquisite una volta per tutte. Esse, infatti, sono il risultato di un continuo apprendimento, che riguarda non solo la gestione dell'azienda, ma anche la gestione di se stessi e implica perciò l'attitudine a mettersi in discussione per innovare e migliorare il proprio modo di guidare l'azienda. In questo la dedizione ha la sua parte. La dedizione infatti è passione per il bene dell'azienda. E nulla più di questa pas-

sione può spingere a tenere la barra del timone dritta, superando gli ostacoli a un apprendimento anche radicalmente innovativo.

Ma dove porta questo apprendimento?

Esso consente di mantenere l'azienda su un sentiero di sviluppo, di uno sviluppo che è:

- integrale;
- qualitativo prima che quantitativo;
- alimentato da una continua crescita della produttività.

Lo sviluppo è integrale, perché sintesi armonica di una molteplicità di obiettivi che si inscrivono nelle diverse dimensioni – economiche, sociali e ambientali – dell'operare dell'azienda.

In questa concezione del finalismo dell'azienda, il sistema degli obiettivi non si presenta come una piramide in cima alla quale vi è un obiettivo da massimizzare e rispetto a cui ogni altro obiettivo viene subordinato; si tratta invece di un sistema circolare, in cui i diversi obiettivi si inanellano dando luogo a circuiti virtuosi, cosicché soddisfazione del cliente, valorizzazione dei collaboratori, redditività e risposta alle istanze umanistiche e ambientali si alimentano vicendevolmente.

Lo sviluppo, in secondo luogo, è un obiettivo qualitativo, prima ancora e piuttosto che quantitativo. Infatti, se si privilegia la qualità delle relazioni con i clienti e con i collaboratori; la qualità delle relazioni con i fornitori, con la proprietà, con le comunità locali e con ogni altro interlocutore; la qualità del posizionamento sui mercati; la qualità del profitto o surplus; la qualità della crescita; e così via, anche i parametri quantitativi di successo ne sono influenzati positivamente e diventano via via migliori, mentre non vale la relazione inversa. Anzi, il privilegiare obiettivi di crescita quantitativa – di profitto, di fatturato, di quota di mercato e via dicendo – va ine-

vitabilmente a scapito della qualità e significa sempre inseguire successi effimeri. La qualità invece paga! Gli obiettivi quantitativi vanno sì perseguiti, ma come conseguenza di obiettivi di qualità.

Da ultimo, lo sviluppo richiede un costante impegno a far crescere la produttività. La crescita della produttività – intesa come divario o come rapporto tra il valore che l'output produttivo ha per i suoi destinatari e il costo degli input impiegati per produrlo – non è un optional di cui si può fare a meno; è invece un *must*, indispensabile per l'obiettivo dello sviluppo. E questo perché la crescita della produttività è motore dello sviluppo, dal momento che genera le risorse necessarie per gli investimenti e per rispondere alle attese dei diversi interlocutori.

Perseguire la crescita della produttività significa innovare le attività e il loro comporsi a sistema in modo da riuscire a «fare meglio e di più con meno» nel solco di una solida strategia. Questo è l'aureo principio che guida la buona gestione di qualsiasi azienda. La crescita della produttività dunque deve essere perseguita su entrambi i versanti: quello dei costi e quello del valore per il cliente (interno o esterno che sia).

Un errore grave e diffuso è quello di concepire la crescita della produttività esclusivamente in termini di taglio dei costi. L'obiettivo, in qualsiasi ambito produttivo, sia esso la Pubblica Amministrazione, la sanità, la scuola, la giustizia, l'intermediazione finanziaria e via discorrendo, non deve essere di spendere meno, bensì, appunto, fare meglio e di più con meno. Diversamente la ricerca dell'equilibrio economico-finanziario viene perseguita sacrificando il servizio al cliente e ai suoi bisogni, ossia ciò che dà senso al lavoro in qualsiasi organizzazione, tradendone così la missione produttiva.



Vittorio Coda

è professore emerito dell'Università Bocconi dove ha insegnato Strategia e Politica Aziendale e ha ricoperto incarichi istituzionali, fra cui quello di Presidente della Scuola di Direzione Aziendale (dal 1981 al 1996). Premio Invernizzi per l'Economia 1999.
vittorio.coda@unibocconi.it

Nelle aziende esposte alla concorrenza, poi, la continua crescita della produttività su ambo i versanti è questione di sopravvivenza. Infatti, solo allargando il divario tra valore dell'output e costo degli input diventa possibile praticare dei prezzi di vendita che siano allo stesso tempo: i) competitivi, alla luce delle alternative di acquisto alla portata dei clienti; ii) attrattivi, nell'ottica di riuscire ad attrarre, compensandole adeguatamente, le risorse e le competenze di cui l'impresa ha necessità; iii) remunerativi, nell'ottica dei ritorni economici che essi sono in grado di assicurare all'azienda e ai suoi azionisti.

Da ultimo, perché possa assolvere nel migliore dei modi il compito di motore dello sviluppo aziendale, la crescita della produttività deve essere perseguita



In sintesi

Tutte le organizzazioni produttive si confrontano fondamentalmente con gli stessi problemi. **Le aziende felici** si contraddistinguono per alcuni elementi comuni, che sono alla base della buona gestione aziendale.

La buona gestione scaturisce dalla **ricerca di unità e armonia** tra la molteplicità di interessi, esigenze, obiettivi che attraversano l'azienda. Presupposto fondamentale è la dedizione del capo azienda, del management e di tutti i collaboratori. Alla dedizione devono sempre accompagnarsi professionalità e innovazione, che portino a una solida strategia e a efficaci ed efficienti processi realizzativi.

Diffondere principi e pratiche di buona gestione a tutti i livelli è di vitale importanza per **il progresso economico e civile** del nostro paese.

ta mostrando rispetto per tutte le persone coinvolte e cercando di collegare i sacrifici richiesti alle prospettive di ricompensa futura aperte dallo sviluppo che essa consente di realizzare.

Diffondere la buona gestione

Diffondere principi e pratiche di buona gestione in ogni ordine di aziende è di vitale importanza per il progresso economico e civile del nostro paese. Il problema è come riuscire in tale intento.

La prima idea che ci è venuta in mente quando, a partire dagli albori della Scuola di Direzione Aziendale della Bocconi più di 40 anni fa, ci siamo dedicati a scoprire i segreti di una buona gestione, è stata quella di far conoscere che cosa fa la differenza tra aziende felici e aziende infelici e come sono belle la realtà e la prospettiva di un'azienda incamminata su un sentiero di sviluppo. Questa idea si è tradotta nella scrittura di storie di azienda e nel farne oggetto di analisi e riflessione nell'attività di ricerca e in quella didattica (nell'ambito dei corsi di Economia Aziendale e Management).

La formazione di una solida cultura di Economia Aziendale e Management, meglio se fin dal primo anno di università, è e rimane un campo di impegno fondamentale. Ma non basta.

Le resistenze al cambiamento sono forti e diffuse, specialmente – ma non soltanto – nella sfera pubblica dell'economia, e grandi sono spesso le difficoltà che i nostri allievi incontrano nel cercare di mettere in pratica quello che hanno appreso nei gruppi di ricerca e nelle aule universitarie. E allora che fare?

In questo nostro tempo, in cui viviamo il travaglio di cambiamenti epocali, ciascuno di noi è chiamato a dare il proprio contributo – in base al ruolo che occupa in una compagine familiare, nel mondo del lavoro, nel mondo della ricerca, nelle associazioni di categoria, nella società

civile – affinché cresca la spinta alla buona gestione delle aziende. A tal fine dobbiamo tutti:

- diventare consapevoli che sul terreno della buona gestione di ogni ordine di aziende si gioca il futuro del paese e delle giovani generazioni;

- smettere di lamentarci per le cose che non funzionano come vorremmo e di rimanere ancorati ad atteggiamenti di denuncia o di critica non costruttiva;

- prendere a cuore il problema della rinascita del nostro paese e sentirci corresponsabili di contribuire a far andare meglio le cose e a contrastare le perversioni che abbiamo discusso sopra;

- considerare che il cambiamento della realtà intorno a noi comincia da un cambiamento dentro di noi. Più precisamente, il passaggio da compiere è quello dal dire che cosa devono fare gli altri (per far andare meglio il mondo) al domandarci che cosa possiamo fare noi per aiutare gli altri a prendere buone decisioni e per assecondare o intraprendere percorsi virtuosi. È, questo, il passaggio indispensabile, il solo che apre la strada a che ciascuno di noi possa incidere positivamente sulle dinamiche individuali e sociali, a tutti i livelli: si tratti di relazioni familiari, di relazioni di lavoro o di partecipazione alla vita sociale e politica;
- essere ascoltatori e osservatori attenti a percepire e cogliere le occasioni propizie al miglioramento delle condizioni di contesto e al diffondersi dei principi e delle pratiche di buona gestione.

È su queste basi che dobbiamo andare avanti con coraggio e con fiducia. In ogni ambito della vita sociale – e tra di essi, nella gestione delle aziende – c'è la necessità di un rinnovamento che, per realizzarsi, può richiedere un nostro piccolo contributo. ■

Esplora **e&m** plus su
www.economiaemmanagement.it