



Se l'impresa è sovrana

I dirigenti dovrebbero rappresentare l'istituzione, non rispondere a specifici gruppi di interesse, come azionisti o stakeholder

di Anna Grandori

«La fatale tendenza dell'umanità di smettere di pensare alle cose quando non sono più dubbie è la causa della metà dei suoi errori», recita un centrato aforisma di John Stuart Mill. L'impresa è una di queste cose. Accademici e formatori, esperti e consulenti, riviste e media – noi tutti parliamo d'impresa. Ma alla domanda, imbarazzante nella sua semplicità e certamente non nuova – cos'è l'impresa? Perché esiste? Perché è diversa da altre forme di organizzazione? – le risposte precise scarseggiano. Il problema

non è solo teorico. Anche per la debolezza o l'impallidirsi di concezioni fondate e fondanti dell'impresa, nella pratica aziendale dominano «luoghi comuni», alquanto semplicistici e distorsivi, che si sono recentemente rafforzati in modo allarmante.

Nella teoria – e più precisamente in quel filone delle discipline economico-sociali esplicitamente dedicato a rispondere a quella domanda di base, chiamato «teoria dell'impresa» – tutto è iniziato, e molto purtroppo si è fermato, a Coase (1): l'impresa è una microeconomia pianifi-

cata e centralizzata, la cui essenza è il comando.

«È facile comprendere che quando lo Stato rileva la direzione di una industria, la sua attività di pianificazione svolge una funzione precedentemente svolta dal meccanismo dei prezzi. Ciò che non è generalmente altrettanto compreso è che qual-

(1) R.H. Coase, «The Nature of the Firm», *Economica*, 4(16), 1937, pp. 386-405 (trad. it «La natura dell'impresa», in *La natura dell'impresa. Il problema del costo sociale*, Trieste, Asterios, pp. 9-28).

siasi uomo d'affari, nell'organizzare le relazioni tra le sezioni della propria impresa, sta anche lui facendo qualcosa che potrebbe essere organizzato attraverso il meccanismo dei prezzi. [...]

Se in un'impresa un lavoratore si trasferisce dal reparto Y al reparto X, egli non si sposta a causa di un cambiamento nei prezzi relativi, ma perché gli è stato ordinato» (2).

Peccato che questa visione di inizio Novecento sia dominata dalla dicotomia Stato-mercato tipica di quel tempo, e da una concezione centralistica dello Stato stesso. Più che una teoria dell'impresa è una teoria dell'autorità, laddove quest'ultima rappresenta peraltro una relazione utilizzabile

e utilizzata in qualunque organizzazione (e forse anche per quel vizio di origine spesso sovra-utilizzata): non solo nelle imprese, ma nelle famiglie, nelle chiese, negli eserciti; così come in molti rapporti e associazioni tra imprese come il *sub-contracting* e il *franchising*.

Nella visione dominante nella pratica, le cose stanno ancor peggio: l'impresa è vista come un insieme di risorse di proprietà di qualcuno, dedicate alla generazione di profitti. Tra i dirigenti d'impresa, anche di alto profilo e competenza, si è diffusa l'idea di essere «agenti degli azionisti», la cui responsabilità primaria sarebbe la massimizzazione dello *shareholder value*.

Peccato che in questa visione sia del tutto assente proprio... l'impresa: come istituzione, come persona giuridica «terza» rispetto agli investitori, e come entità proprietaria essa stessa delle risorse conferite. Una nozione questa peraltro accolta nel diritto d'impresa attualmente vigente in tutti i Paesi occidentali. Perciò il luogo comune che l'impresa sia qualcosa di proprietà degli azionisti è pure in contrasto con le principali acquisizioni del diritto del Novecento – come studiosi

ager dovrebbe invece esser concepito come un «fiduciario» degli azionisti, in una relazione più ampia, ma anche più opaca. Una relazione di agenzia consiste nell'impegno di una parte ad agire nel miglior interesse di un'altra parte («principale») a fronte di un compenso (come un manager) o di doveri altrimenti assunti (come il tutore di un minore) o di un misto delle due cose (come un medico).

Nel caso dei manager, l'errore fondamentale sta nell'identificazione del principale. Il principale con cui i dirigenti eventualmente stipulano un contratto di agenzia è l'impresa, non direttamente gli azionisti o chi detiene diritti di proprietà su titoli, asset o risultati. Tuttavia, innegabilmente il problema di



di diritto, economia e management hanno nell'ultimo decennio iniziato a denunciare (3).

Da queste critiche ai luoghi comuni della teoria e della pratica aziendale, in questo breve articolo si estraggono e si sviluppano alcune implicazioni per i manager e per chi si interessa a vario titolo della vita delle aziende.

Agenti

Se i manager sono «agenti» di qualcuno, lo sono dell'impresa, non degli azionisti. L'«errore fondamentale» nel concepire i manager come agenti degli azionisti non sta in un presunto economicismo della relazione di agenzia, per cui il man-

definire quale sia il miglior interesse del principale, se questo è l'impresa tutta, diventa più difficile – ammesso e non concesso che la definizione degli interessi degli azionisti stessi sia facile (4). Dunque, la questione dei «fini» è importante.

Fini

Il fascino esercitato dallo shareholder value risiede forse anche nella sua facilità di misurazione e nel trasferire l'attenzione dagli interessi retrostanti a un singolo indicatore di risultato. Un'operazione però pericolosa negli effetti e fallace nella logica: scegliere un indicatore perché è facile da misurare è come il famoso cercare un oggetto perduto

(2) Ivi, p. 387 (p. 11; enfasi aggiunta).

(3) M.M. Blair, «The Neglected Benefits of the Corporate Form: Entity Status and the Separation of Asset Ownership from Control», in A. Grandori (ed.), *Corporate Governance and Firm Organization*, New York, Oxford University Press, 2004, pp. 45-66; J.L. Bower, L.S. Paine, «The Error at the Heart of Corporate Leadership», *Harvard Business Review*, May-June 2017, pp. 50-60; S. Ghoshal, «Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices», *Academy of Man-*

agement Learning & Education, 4(1), 2005, pp. 75-91; A. Grandori (ed.), *Corporate Governance and Firm Organization*, New York, Oxford University Press, 2004; A. Grandori, *10 tesi sull'impresa. Contro i luoghi comuni dell'economia*, Bologna, il Mulino, 2015; A. Hatchuel, B. Segrestin, *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil, 2012; J. Key, «Shareholders Think They Own the Company – They Are Wrong», *Financial Times*, 15.10.2015; L. Stout, *The Shareholder Value Myth*, San Francisco (CA), Berret-Koehler, 2012.

(4) In realtà, anche questi ultimi sono più complicati da definire di quanto generalmente non si pensi, non solo per la nota differenza tra interessi di breve e lungo termine, ma anche per la diversa natura e obiettivi istituzionali di chi possiede azioni: piccoli e grandi azionisti, azionisti istituzionali e privati, azionisti con forma giuridica diversa dalla *corporation* che controllano, come fondazioni e cooperative.



Se i manager sono «agenti» di qualcuno, lo sono dell'impresa, non degli azionisti

sotto il lampione solo perché lì c'è luce; e confondere i risultati con gli obiettivi significa dimenticare che da buoni obiettivi possono scaturire cattive conseguenze e viceversa.

Queste perplessità, si può osservare, valgono in parte anche per tutte quelle proposte di ripensamento dell'impresa che si concentrano solo su «finalità e valori» diversi dal profitto, in larga parte di derivazione idealista e cattolica (5). Questa tradizione si è talvolta richiamata alle domande di Adriano Olivetti, che si chiedeva: «Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti?»; «Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?». A ben vedere però, queste domande si possono interpretare anche in modo diverso. Ciò che Olivetti stesso in realtà contrapponeva agli «indici di profitto», è una «vocazione», una «destinazione»; cioè un *object* più che un *objective*, un progetto di azione, più che astratte definizioni di finalità o difficili definizioni del «bene» dell'impresa (6).

Si devono tuttavia riconoscere le difficoltà e i costi decisionali di

processi volti a definire i «fini» o «scopi» o «benefici» perseguiti da un'impresa, anche qualora siano più concretamente concepiti come progetti d'azione, e più formalmente e chiaramente definiti negli statuti anziché limitati ad appelli volontaristici. Quello che segue ne è un esempio concreto.

La EA Engineering, Science and Technology Incorporated di Baltimore ha come suo oggetto sociale e idea di business la cura dell'ambiente, specie cittadino. Riceve richieste per il trattamento del suolo, dell'acqua, degli edifici, da enti sia pubblici sia privati, come pure da privati cittadini (nella misura di circa un terzo ciascuno). Di recente l'azienda ha deciso di assumere la forma giuridica della Benefit Corporation (B-Corp):

«Abbiamo adottato la forma della Benefit Corporation» dice il Senior Vice President, «principalmente come difesa da potenziali acquisizioni.

Stiamo però ora realizzando che forse dovremmo difendere l'impresa persino da noi stessi. Abbiamo discusso per due anni su come definire il "benefit" che la nostra società dovrebbe servire... ma che accadrebbe se la composizione del board cambiasse? Il "purpose" potrebbe pure cambiare. La materia critica per la difesa del fine dell'impresa sembra essere in realtà la composizione del board» (7).

Il caso illustra come, anche laddove sia adottata una forma di società di capitali (*corporation*) che prevede formalmente la definizione nel merito di un «beneficio» perseguito, diverso e indipendente dal ritorno economico (anche se non necessariamente con esso contrastante), la discussione su quale sia effettivamente tale beneficio può essere eterna, e forse anche una fatica di Sisifo. Quel che più conta è chi decide e con quali regole. Il progetto di attività, e anche una specificazione dei benefici e risultati attesi, possono e devono

(5) V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale, *Valori d'impresa in azione*, Milano, Egea, 2012.

(6) A. Grandori, «Impresa e responsabilità: Un ponte tra passato e futuro», *Studi Organizzativi*, n. 2, 2016, pp. 139-48.

(7) Intervista dell'Autore a Franz Meyer, EA Senior Vice President, AOM 2015.



L'impresa è simile a uno Stato

esserci, ma possono e devono anche poter essere cambiati in funzione del variare delle circostanze.

Più che il contenuto potrebbe il metodo, dunque, più che la sostanza la procedura: la domanda chiave è chi ha diritto di decidere obiettivi e azioni, e secondo quali regole, piuttosto che quali siano gli obiettivi dell'impresa.

Costituzioni

Chi ha diritto di decidere e adattare gli obiettivi? Chi ha diritto di scegliere i dirigenti delegati ad attuarli? Chi dovrebbe controllare il controllore, ovvero stabilirne ricompense e sanzioni? Definire e allocare questi diritti è materia di ingegneria costituzionale dell'impresa. Perché su un punto fondamentale Coase ci ha proposto la sua più lungimirante (e disattesa) intuizione: *l'impresa è simile a uno Stato*. Infatti come uno Stato, per esistere deve essere «costituita», da parti «costituenti», e deve essere dotata di una «costituzione» o statuto, che definisca le regole fondamentali che regolano una cooperazione continuativa tra

più parti (8). Di più, se si considera la storia dell'istituzione impresa (9), la sua esistenza stessa come persona giuridica terza, in cui il patrimonio e gli interessi dei soci siano separati e protetti dall'istituto della responsabilità limitata, è legata all'esistenza di uno Stato che questi diritti riconosca e protegga, «in cambio» e sulla base dello svolgimento di una funzione utile per la società (così nacquero le *chartered societies*, prime forme d'impresa di capitali).

Peraltro, come avviene per gli Stati, le costituzioni non sono tutte uguali: possono assegnare diritti in modo più concentrato o allargato, o in funzione di criteri diversi (investimenti di capitale finanziario e/o umano, rischi economici e/o occupazionali e/o fisici sopportati). L'impresa accentrata e governata gerarchicamente, alla quale si è fatta l'abitudine, è in realtà solo

un caso particolare (l'assetto tipico della grande impresa industriale del Novecento); e tutto fa pensare che non sia particolarmente adatta a un futuro più liquido e incerto (dove imprese non gerarchiche e definizioni alternative, come «adhocrazia», «eterarchia» e «olocrazia», sono infatti emerse).

Anche nel caso particolare dell'impresa gerarchica, comunque, bisognerebbe ricordare che la delega del compito di coordinare l'attività a «dirigenti» viene dalla persona giuridica dell'impresa e non direttamente dalle sue parti costituenti. In secondo luogo (l'altra faccia dell'insegnamento di classici come Coase e Barnard sulla natura dell'impresa e le funzioni dei dirigenti) (10), bisognerebbe ricordare che la possibilità di dare disposizioni ad altri, da parte di un dirigente delegato dall'impresa a farlo, risiede a sua volta nell'accettazione da parte di questi altri; in un contratto di «cessione di diritti decisionali» sul proprio comportamento, sempre all'impresa e non al dirigente stesso, da parte di questi ultimi. Così come è utile che i dirigenti di livello via via subordinato al primo non perdano coscienza (come invece talvolta pare accadere) che gli impegni da essi assunti, che siano sui comportamenti o sugli obiettivi, sono contratti con l'organizzazione, non con il proprio «superiore».

Responsabilità

Da questi fondamenti deriva una concezione delle responsabilità e funzioni del dirigente d'impresa assai diversa da quella che sembra (tornata a?) prevalere. Il dirigente d'impresa è in una posizione da «terza parte» rispetto agli altri partecipanti a vario titolo nell'impre-

(8) V.P. Goldberg, «Regulation and Administered Contracts», *Bell Journal of Economics*, 7(2), 1976, pp. 426-48; S. Bottomley, «From Contractualism to Constitutionalism», *Sydney Law Review*, 19(3), 1997, pp. 277-313.

(9) D.S. Landes, J. Mokyr, W.J. Baumol (eds.), *The Invention of Enterprise: Entrepreneurship from Ancient Mesopotamia to Modern Times*, Princeton (NJ), Princeton University Press, 2010.

(10) C. Barnard, *The Functions of the Executive*, Boston (MA), Harvard University Press, 1938.

sa. Da un lato, il dirigente dovrebbe pensarsi come «fedele alla costituzione» dell'impresa (piuttosto che fiduciario dei suoi azionisti), e come «agente» nell'interesse di quest'ultima, così come tale interesse viene di volta in volta definito nei suoi organi costituzionalmente preposti. Dall'altro lato, il dirigente è titolare, a nome dell'impresa, di diritti di direzione che provengono da chi accetta di essere diretto dall'impresa, cioè dai suoi «dipendenti». Se gerarchia vi è (e non sempre vi è o è necessaria), essa dovrebbe avere una funzione «mediatrice» (11).

Un dirigente consapevole del suo ruolo dovrebbe aver chiara questa sua terzietà, che peraltro dovrebbe valere per tutti i tipi d'impresa: non solo laddove i soci sono azionisti, ma anche laddove sono persone fisiche o attori che partecipano e decidono «pro-capite» come nelle cooperative; e persino nei confronti di una varietà di stakeholder comunque definiti. Un gruppo dirigente depositario degli interessi dell'impresa, anziché dei suoi soci o stakeholder a vario titolo, potrebbe fungere da argine, anziché da strumento di quei comportamenti di spoliazione delle imprese a vantaggio di interessi particolari che tanto hanno occupato le recenti cronache economico-finanziarie.

Un ostacolo importante su questa strada – e su questo terreno la legge vigente non aiuta, bensì andrebbe rivista e arricchita – è l'allocatione dei diritti di nomina e ricompensa dei dirigenti ai soli azio-

nisti, senza particolari vincoli procedurali (12). Anche su questa materia, il punto non è solo chi ha titolo per decidere, ma anche e forse soprattutto come può e deve decidere. Laddove i criteri di nomina, promozione e ricompensa siano opachi e completamente discrezionali non si può sperare accada nulla di buono, come del resto sperimentiamo a ogni piè sospinto. Il problema forse non sta (solo) nell'italica propensione al «particolare» (fino al nepotismo, alle cordate, ai favori incrociati) e al non rispetto delle regole. Il problema è che mancano le regole stesse: trasparenza, *check and balances*, criteri specificati indipendentemente dal profilo dei candidati e altre regole elementari dell'equità e affidabilità valutativa per la competenza non pare abbondino quando si tratta di nomine, promozioni e bonus dei dirigenti. Nemmeno nelle imprese formalmente pubbliche, dove in linea di principio forse tutti concorderebbero sulla necessità di simili regole, salvo procedere diversamente. Ma, come qualunque esperto di risorse umane ben sa e raccomanda con poco successo da anni, l'indipendenza dei valutatori, e la spersonalizzazione e l'oggettività dei criteri di valutazione, promozione e ricompensa andrebbe a tutto vantaggio della competenza in qualunque organizzazione, pubblica o privata che sia, e a qualunque livello. In aggiunta, e infine, come si è in questo breve scritto sottolineato, in fondo qualunque associazione o società legalmente riconosciuta, qualunque «istituzione» che goda di tale status, ha un aspetto, una rilevanza e una responsabilità di tipo pubblico – e l'impresa non fa eccezione. ■



In sintesi

Troppo spesso le imprese sono viste semplicemente come insiemi di risorse di proprietà di qualcuno, dedicate alla generazione di profitto. Invece, **l'impresa dovrebbe essere concepita, come anche secondo il diritto è, come un'istituzione**, una persona giuridica «terza» rispetto agli investitori, proprietaria essa stessa delle risorse conferite.

Se così è, i manager sono «agenti», il cui compito è agire nell'interesse di un «principale» che non è l'azionista, ma appunto l'impresa. Poiché tuttavia tale interesse è di difficile definizione nel merito, **la domanda chiave diventa di metodo: chi ha diritto di decidere obiettivi e azioni dell'impresa**, e secondo quali regole. Fondamentale diventa la presenza di una «costituzione», che definisca e regoli in maniera chiara il rapporto tra i soggetti coinvolti.

In questo quadro, **la funzione del dirigente dovrebbe essere quella di «custode ed esecutore della costituzione»**, in un ruolo da mediatore e «terza parte» rispetto agli interessi specifici dei soci, o foss'anche di stakeholder definiti in modo più ampio.

(11) M.M. Blair, L.A. Stout, «A Team Production Theory of Corporate Law», *Virginia Law Review*, 85(2), 1999, pp. 247-328.

(12) A. Hatchuel, B. Segrestin, *op. cit.*



Anna Grandori

è professore di Organizzazione Aziendale presso l'Università Bocconi. È stata Visiting Professor e Invited Speaker presso varie università italiane ed estere. I suoi interessi di ricerca riguardano l'economia organizzativa, la governance, le reti di imprese e i processi di decisione e negoziazione. anna.grandori@unibocconi.it

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