

L'impresa siamo noi

di Vittorio Coda*

MODELLI

L'impresa siamo noi. Ma noi dove siamo? Dove siamo noi tutti a vario titolo coinvolti nel funzionamento delle imprese? Dove siamo noi imprenditori, manager, clienti, collaboratori, rappresentanti sindacali, fornitori, cittadini di uno stato democratico a economia di mercato? Dove siamo con i nostri desideri, le nostre attese, gli interessi di cui siamo portatori? Dove siamo con le decisioni e azioni che impattano sul bene comune che l'impresa rappresenta ed è per noi tutti?

Questo scritto è un contributo alla riflessione su come migliorare le imprese e se stessi a partire da dove si è ora, sapendo che il *dove* si è è anche il *da dove* si viene e il *verso dove* si va (1).

Le imprese sono tutte differenti: per settori di appartenenza, dimensioni, mercati, grado di esposizione alla concorrenza, assetto giuridico-istituzionale e così via. Ma le imprese gestite bene, quelle per cui è bello lavorare, stranamente si assomigliano. Qui di seguito si cercherà di coglierne il segreto riflettendo sul *che cosa*, il *come* e il *perché* del fare impresa. Dopo una prima parte introduttiva, la riflessione approfondirà il *come* e il *perché*: il *come* considerando lo spirito imprenditoriale che lo «informa»; il *perché* esaminando la funzione-obiettivo del management che lo definisce e il suo essere o meno conforme a quanto prescrive il codice civile.

LE DETERMINANTI PRIME DEL SUCCESSO

Due sono le determinanti prime del successo dell'impresa: un posizionamento di mercato forte e relazioni di qualità con tutti i detentori di interessi (o stakeholder), *in primis* i clienti, i collaboratori, i soci. Di conseguenza, la riflessione imprenditoriale deve svolgersi sul duplice binario del *che cosa* fare per stare sul mercato con prodotti o servizi da vendere a prezzi nel contempo competitivi e remunerativi, e del *come* fare per generare coesione, spinta motivazionale, energia.

Riflettere, e decidere, sul *che cosa* significa occuparsi



* **Vittorio Coda** è Professore Emerito presso l'Università Bocconi.

di prodotti, clienti, mercati, tecnologie, attuali e futuri, e delle sottostanti strategie di business. Riflettere, e decidere, sul *come* significa occuparsi di persone, valori, cultura aziendale, stile di management, gestendo dei processi volti a fare dell'impresa una realtà in cui è per cui è bello lavorare.

Il *che cosa* e il *come* sono ugualmente importanti. Spesso però è il *come* a fare la differenza, consentendo di operare con più elevati livelli di efficienza operativa e di efficacia strategica nelle nicchie o segmenti di mercato o aree di business prescelti.

Lo spirito d'impresa generativo è quello che si prende cura dell'impresa, della famiglia e di se stessi

Il *come* è un fatto di qualità delle relazioni, a cominciare dalle relazioni con i clienti, con i collaboratori, con gli azionisti. Con i clienti perché il migliore soddisfacimento dei loro bisogni è la ragione d'essere dell'impresa che si realizza per l'appunto a partire da una conoscenza approfondita di questi bisogni; con i collaboratori perché senza il loro coinvolgimento e dedizione non c'è possibilità di stare sul mercato, specialmente quando esso è altamente competitivo; con gli azionisti perché dalle decisioni di loro competenza – in materia di nomine (degli organi amministrativi e di controllo), di dotazione di mezzi propri, di finanza straordinaria – dipendono in ultima analisi i destini dell'impresa.

Spesso le imprese competono facendo più o meno le stesse cose e imparando per imitazione le une dalle altre. Il *come* si fa impresa, però, è generalmente assai più difficile da imitare del *che cosa*. Questo per la semplice ragione che, mentre le innovazioni incorporate in pratiche manageriali e in tecnologie di prodotto e di processo possono trasferirsi con relativa facilità avvalendosi anche di fornitori di impianti, di consulenti, di

personale proveniente da imprese del medesimo settore, il *come* delle imprese eccellenti è segnato dalla personalità di un imprenditore o di un vertice manageriale che crede nella centralità della persona e ha imparato a perseguire il successo imprenditoriale coniugando efficienza e umanità. È segnato in ultima analisi da uno spirito d'impresa che non può essere copiato, ma che lo si ha o non lo si ha. E soltanto chi lo ha libera la creatività imprenditoriale nella direzione di superare gli antagonismi fra economia ed etica, efficienza ed equità, obiettivi economici e obiettivi umanistici, acquisendo un «vantaggio di consenso sociale» in appoggio al vantaggio competitivo.

Ciò che colpisce, vedendo al lavoro questo tipo di imprenditori e manager, è come essi, nel presidiare l'equilibrio economico-finanziario attuale e prospettico, prestano uguale attenzione alle problematiche di business e alle problematiche comportamentali, all'innovazione tecnologica e all'innovazione culturale, con la preoccupazione sia di imprimere all'impresa il necessario dinamismo imprenditoriale in fatto di prodotti, tecnologie, mercati, sia di perpetuare un modo di fare impresa che costituisce una fonte stabile e difficilmente imitabile di vantaggio competitivo. In questo modo essi dotano l'impresa di quel mix di dinamismo e di stabilità che è il segreto della continuità di successo.

Il *che cosa* e il *come* del fare impresa a loro volta dipendono dal *perché*, ovvero dallo scopo che si dà all'impresa e dalla conseguente funzione-obiettivo che in concreto orienta e indirizza decisioni e azioni. Diventa quindi fondamentale interrogarsi sul *perché* del fare impresa, esplicitarlo, capire come esso incide sul *che cosa* e sul *come* e, nel caso, metterlo in discussione. Il *perché* spesso viene dato per scontato, per cui non ci si riflette e non forma oggetto di scelta consapevole. Invece è proprio il *perché* che mette imprenditori e manager di fronte a una scelta di campo: la scelta fra un *perché* capace di dare senso al lavoro di tutti o di alcuni soltanto, fra un *perché* che prende tutti a bordo o soltanto alcuni, fra un *perché* coesivo o un *perché* divisivo. È una scelta di campo che, a ben vedere, richiede di prendere posizione sulla concezione dell'impresa lasciandosi interpellare da questa domanda: l'impresa è o no un bene comune, di tutti e per tutti, da gestire con responsabilità e da rispettare da parte di tutti i soggetti coinvolti?

Si tratta di una scelta che non riguarda soltanto l'imprenditore ma anche i collaboratori e il mondo sindacale, politico e professionale coinvolto nel funzionamento del sistema produttivo. Sta però all'imprenditore di fare il primo passo, rifiutando sia l'antagonismo lavoratori/impresa, e le consuete messe in scena prodromiche alla stipula dei contratti di lavoro, sia i comportamenti guidati da logiche paternalistiche, e dando invece testimonianza della sua appassionata dedizione all'impresa come bene comune, come ci dimostra per esempio il caso Zadi Spa (si veda Box).



LO SPIRITO IMPRENDITORIALE CHE PORTA BUONI FRUTTI

Approfondiamo ora la riflessione sullo spirito d'impresa, in particolare su quello che porta buoni frutti e che, in quanto tale, è da desiderare e coltivare. Esso è, in estrema sintesi, lo spirito del prendersi cura: dell'impresa, della famiglia, di se stessi.

La cura dell'impresa

Prendersi cura dell'impresa è un fatto di cuore, di un cuore appassionato, che muove l'intelligenza a capire che cosa è bene per l'impresa e la volontà ad agire di conseguenza, in un ciclo continuo di pensiero e azione volto a inserire e/o a mantenere l'impresa su un sentiero di sviluppo qualitativo prima ancora che dimensionale. Lo spirito di chi crea, costruisce e custodisce imprese vitali è spirito ricco di amore e di intelligenza (2), mentre contrari sono gli spiriti dove c'è un deficit dell'uno o dell'altra. Ma vediamo che cosa sono amore e intelligenza nel loro concreto esplicarsi.

L'amore è passione per l'impresa, passione più forte dell'attaccamento al proprio io e ai propri interessi; è desiderio inesauribile che l'impresa fiorisca, si sviluppi armonicamente, diventi sempre più bella; è desiderare e volere il bene dell'impresa senza secondi fini e compromissioni, in armonia con quello di tutti i suoi interlocutori e del suo territorio. Quando è mossa e guidata da questo amore, l'intelligenza è protesa a conoscere con verità la situazione dell'impresa, il suo effettivo stato di salute, il suo reale andamento economico-finanziario, i punti forza e di debolezza del posizionamento strategico, le opportunità e le minacce provenienti dal contesto esterno, la qualità dei rapporti che intrattiene con i suoi diversi interlocutori, il suo potenziale di crescita della produttività, le sue potenzialità strategiche nei medesimi ambiti di attività e in nuovi ambiti, e così via. Tutto questo in vista di capire qual è il «bene dell'impresa» e di perseguirlo nel migliore dei modi.

Quando c'è un deficit di amore per l'impresa, vuol dire che c'è qualcos'altro che sta maggiormente a cuore e che magari ci si illude sia compatibile con il buon

funzionamento dell'impresa, ma che in realtà invece porta a servirsi di questa per fini propri o del proprio gruppo di appartenenza. Ecco che allora l'intelligenza è attenta a conoscere e a capire, ma con una attenzione selettiva a obiettivi personali di protagonismo, potere, accumulo di ricchezza.

Per contro, quando c'è un deficit di intelligenza, l'amore per l'azienda, non supportato da professionalità manageriali di spessore, non sfocia in buone decisioni strategiche e organizzative e in comportamenti operativi efficaci ed efficienti, cosicché fa difetto una lucida direzione di marcia, comunicata con chiarezza e condivisa da tutti; le posizioni chiave non sono coperte, o non sempre lo sono, da persone giuste al posto giusto; l'equilibrio economico-finanziario non è presidiato adeguatamente; non si percepiscono tempestivamente le minacce e le opportunità scaturenti dal progresso tecnologico e dalle dinamiche competitive in atto, e così via.

Solo uno spirito d'impresa ricco di amore e di intelligenza produce quella sapienza che consente, a chi ha responsabilità di governo e di direzione dell'impresa, di discernere che cosa è bene e giusto per l'impresa e di farlo. Questo e soltanto questo fa fiorire l'impresa, realizzare le potenzialità di chi vi lavora, fertilizzare il territorio e perseguire il bene comune del Paese e della società tutta.

La cura della famiglia

Nelle imprese familiari, che nei nostri territori sono quelle di gran lunga più numerose, il prendersi cura dell'impresa non può prescindere dal prendersi cura della famiglia. E questo non soltanto in relazione ai problemi di successione e ricambio generazionale nei ruoli di proprietario, imprenditore, manager, e ai connessi problemi di governance, ma anche perché lo stile e i modelli di comportamento della famiglia tendono in qualche misura a trasferirsi nell'impresa, nel bene e nel male. Infatti, sia la famiglia sia l'impresa sono «comunità di persone» con un «bene comune» da perseguire, per la cui realizzazione sono fondamentali «processi

Il caso Zadi Spa

Alla Zadi SpA, impresa elettromeccanica di Carpi, è stato recentemente sottoscritto, anche dalla FIOM, un contratto integrativo aziendale, nel cui preambolo si legge: «Le parti che hanno sottoscritto questo accordo condividono una visione dell'Impresa quale "bene comune" da preservare e rafforzare. L'impresa non è una semplice organizzazione volta a massimizzare i profitti, bensì un luogo dove uomini e donne sono chiamati a realizzare una missione produttiva in maniera responsabile verso chi li ha preceduti, verso se stessi e verso chi verrà in futuro, cui dobbiamo consegnare un'organizzazione solida e con un equilibrio economico-finanziario sostenibile. Tale obiettivo si realizza perseguendo l'efficienza aziendale e il profitto affinché si possano assicurare all'Azienda i mezzi per lo sviluppo e per l'innovazione». Dietro a un simile risultato c'è evidentemente un cammino che ha portato a costruire relazioni di qualità con i collaboratori e i loro rappresentanti sindacali, basate su stima e fiducia reciproche. Ma questo percorso non sarebbe neppure iniziato se l'imprenditore non avesse fatto la convinta scelta di campo di considerarsi proprietario non già dell'impresa, ma del suo capitale, con le responsabilità, i doveri e i diritti a esso connessi, e di considerare l'impresa quale bene comune.

educativi» che portino le persone a rispettare certi valori, a impegnarsi nello studio e nel lavoro, a imparare a vivere la vita comunitaria e la vita sociale (3).

Nel caso delle imprese famigliari, i coniugi sono gli artefici della famiglia e uno di loro o la coppia è l'artefice dell'impresa. È abbastanza naturale perciò che avvenga un qualche trasferimento di stili e modelli di comportamento dalla famiglia all'impresa.

Se infatti la famiglia è una comunità di persone unite che si vogliono bene, che si comportano con lealtà e trasparenza, che si rispettano e si aiutano a vicenda, che si impegnano e operano in armonia per il bene della famiglia, gli stessi tratti, *mutatis mutandis*, trovano riscontro in un modello d'impresa come comunità di lavoro serena e operosa, che alimenta un forte senso di appartenenza e si sviluppa creando valore per sé medesima e per tutti. E questo si verifica perché l'imprenditore o la coppia imprenditoriale, consciamente o inconsciamente, danno all'impresa un'impronta che è quella stessa della loro famiglia, ponendo ogni cura affinché le persone, similmente ai loro figli, crescano bene, si comportino correttamente come persone, pensino al bene comune, si impegnino al massimo (4).

Il modello d'impresa che ne scaturisce, si noti, non ha nessuna connotazione di paternalismo. Questo perché non c'è un dare che implicitamente chiede in cambio un consenso intorno alla persona dell'imprenditore, ma c'è solo un sentirsi tutti parte della stessa avventura imprenditoriale (5).

La crescita personale è un processo di liberazione da ciò che impedisce di fare il bene dell'impresa e delle persone

La cura di se stessi

Prendersi cura dell'impresa e della famiglia, nel senso e nei modi sopra esposti, diventa velleitario se a mancare è la cura di se stessi. Questa deve essere indirizzata a una crescita sia umana sia professionale lungo tutto l'arco della vita. Ambedue richiedono di crescere in consapevolezza e volontà di migliorarsi. Infatti:

- crescere sul piano umano significa diventare sempre più consapevoli dei desideri, sentimenti, pensieri, atteggiamenti profondi da cui siamo abitati e che determinano i nostri comportamenti. Esaminarsi sistematicamente serve capire quali di questi assecondare e quali contrastare per avere relazioni autentiche e costruttive con tutti, nell'impresa e in ogni altro contesto;
- crescere sul piano professionale, nei diversi luoghi e stadi di vita lavorativa, significa anzitutto essere consapevoli dei propri fabbisogni di conoscenze,

competenze, stimoli per capire dove stanno andando il mondo e i mercati e percepire i conseguenti fabbisogni di innovazione dell'impresa. Bisogna avere volontà e gusto di imparare quello che serve a fare meglio nell'esercizio del ruolo di imprenditore o di manager.

La sfida più grande nel processo di crescita personale, in ogni stadio e in ogni ambito di vita, è quella di uscire dal proprio ego e di diventare spiritualmente sempre più liberi e intellettualmente sempre meglio equipaggiati per ascoltare, vedere, capire e fare il bene dell'impresa e delle persone. È una sfida che richiede di dare adeguato spazio alla riflessione sul *perché* e sul *come* dell'agire, oltre che sul *che cosa*. Non si finisce mai di imparare a essere un buon imprenditore e un buon manager, come pure un buon padre e un buon cittadino.

LA CONCEZIONE DEL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI

Rivelatrice dello spirito imprenditoriale che anima imprenditori e management, e del *perché* che ne è all'origine, è la concezione che essi hanno del sistema degli obiettivi aziendali.

Due sono i modi di concepire come sistema unitario i molteplici obiettivi – economico-finanziari, competitivi, sociali, ambientali – con cui qualsiasi impresa si confronta:

- quello di pensarli come una piramide, al cui vertice sta l'obiettivo considerato di primaria importanza (solitamente il profitto), e da assumere quindi come fine o principio-guida dell'azione manageriale, rispetto al quale ogni altro obiettivo è considerato come mezzo per il suo conseguimento;
- quello di pensarli come un sistema di obiettivi, tutti ugualmente importanti, legati da relazioni dinamiche di causa-effetto di tipo circolare, in forza delle quali i risultati economico-finanziari (e quindi anche il profitto) sono conseguenza dei risultati competitivi e dei risultati sociali e ambientali, e, a loro volta, servono prioritariamente a sostenere gli investimenti necessari per costruire e alimentare la capacità competitiva e la capacità coesiva dell'impresa.

Si tratta, con ogni evidenza, di due concezioni contrapposte e fra loro inconciliabili, che chiamano l'imprenditore e il management a una precisa scelta di campo: o va da una parte o va dall'altra.

Per fare una scelta consapevole occorre tener presente che la concezione gerarchico-piramidale del sistema degli obiettivi, con la conseguente supremazia e assolutizzazione dell'obiettivo posto in cima alla piramide, è di sua natura incapace di produrre due fondamentali risultati:

- quello di sprigionare forza coesiva;
- quello di ampliare e allungare l'orizzonte del fare

impresa, come invece richiesto da una lungimirante gestione imprenditoriale.

Consideriamo il primo punto. Qualsiasi obiettivo singolo – sia esso il profitto o la quota di mercato o la creazione di posti di lavoro e via discorrendo – è un fine-mezzo che, in quanto tale, di per sé non può dare senso al fare impresa. Questo dipende dal legame con gli altri obiettivi, contribuendo così alla realizzazione della missione produttiva o ragione d'essere dell'impresa. Così, per esempio, l'obiettivo del profitto di per sé non può dare senso al lavoro e all'apporto convinto di tutti gli stakeholder: dipende da come lo si produce e da come lo si impiega, ossia da come si lega agli altri obiettivi e da come si inserisce nel dinamismo dell'impresa. Se il profitto scaturisce da valori e capacità di generare innovazione che alimentano la forza competitiva e coesiva dell'impresa e se è prioritariamente destinato a investimenti che tale forza mantengono, esso non può non essere riconosciuto come fondamentale per la prosperità dell'impresa e il benessere di tutti i suoi stakeholder. Ma questo significa viverlo all'interno della concezione circolare del sistema degli obiettivi e, quindi, perseguirlo con lungimiranza.

Vi è poi il secondo punto, che, esso pure, non lascia dubbi su quale delle due concezioni del sistema degli obiettivi sia preferibile. La concezione piramidale, proprio perché fa dell'obiettivo in cima alla piramide lo scopo del fare impresa e quindi il criterio delle scelte gestionali, sia correnti che strategiche, induce nell'imprenditore e nel management una sorta di paraocchi e di miopia, i quali, focalizzando l'attenzione sulle conseguenze immediate delle scelte e su calcoli di convenienza di corto respiro, impediscono loro di accorgersi delle conseguenze di medio e lungo termine, pregiudizievoli per il successo imprenditoriale e, prima o poi, mettono a rischio la stessa continuità aziendale. Così, se è il profitto a essere al vertice della piramide, accade che si possono produrre utili magari consistenti ma che, prima o poi, si rivelano essere fasulli perché risultato di una gestione intrinsecamente affetta da miopia e perciò incurante dei rischi a medio e lungo termine.

L'OBIETTIVO DI PROFITTO DI BREVE E DI LUNGO PERIODO

Esiste una differenza radicale tra l'obiettivo di profitto di breve periodo e l'obiettivo di profitto di lungo periodo. Questi si collocano all'interno rispettivamente della concezione piramidale e di quella circolare del finalismo dell'impresa: il primo è sinonimo di miopia manageriale, il secondo di lungimiranza.

Il segreto delle imprese incamminate con continuità su un sentiero di successo sta proprio nella loro capacità di inanellare nel volgere del tempo gli obiettivi economico-finanziari, competitivi, sociali e ambientali e di armonizzarli, vuoi bilanciandoli vuoi coniugandoli sinergicamente, in vista dello sviluppo duraturo dell'impresa.

Nonostante l'amplessissima evidenza empirica e i contributi teorici che depongono nettamente a favore della concezione circolare del sistema degli obiettivi, nella realtà economica sono tuttora diffuse le concezioni piramidali, in particolare quelle che pongono in cima alla piramide l'obiettivo del profitto o quello dell'accrescimento del valore delle azioni.

Analogamente all'obiettivo di profitto, quello dello *shareholder value*, identificato con il prezzo delle azioni,

può essere perseguito in modo miope, come *short term value*, pregiudizievole per le sorti dell'impresa, oppure in modo lungimirante, ossia come *long term value*. Delle due concezioni sinora è prevalsa la prima anche, e forse soprattutto, per effetto dei meccanismi di incentivazione del management basati sulle *stock option*. Infatti, le applicazioni della teoria della massimizzazione del valore azionario combinata con la teoria dell'agenzia (ovvero dell'allineamento degli interessi del management con quello degli

azionisti) ha avuto come conseguenza quella di contribuire a generare una nutrita schiera di manager che, nella gestione di tante società, hanno in testa le loro *stock option*.

La buona notizia è che dei danni derivanti dalle funzioni-obiettivo della massimizzazione del profitto o del valore azionario sembra esservi crescente consapevolezza. Significativo al riguardo lo *Statement on the Purpose of a Corporation* emesso nell'agosto scorso dalla Business Roundtable (BRT), un organismo che riunisce le maggiori corporation statunitensi e dal 1978 periodicamente emette dei principi di *corporate governance*. Tale *Statement* segna una svolta radicale nell'orientamento della BRT. Infatti, mentre tutti gli *Statement* sulla responsabilità dell'impresa rilasciati a partire dal 1997 tenevano fermo il principio del «primato dell'azionista», ossia che le *corporation* sono principalmente al servizio degli azionisti (6), in questa nuova versione la BRT afferma il principio che le imprese devono governarsi in vista di creare valore per tutti gli stakeholder e non soltanto per gli azionisti (7) e che, per quanto riguarda questi ultimi, l'obiettivo da perseguire è la generazione di valore azionario di lungo termine.



L'*Economist*, che allo *Statement* in parola ha dedicato una cover story (8), si è espresso criticamente, ma non già perché non condivida l'obiettivo di generare valore di lungo termine per gli azionisti, bensì perché nutre il fondato timore che il management delle grandi *corporation* firmatarie del documento possa essere indotto a effettuare investimenti nel sociale privi di una logica imprenditoriale – per esempio quella di accrescere il consenso sociale dell'impresa o quella di innescare il circuito virtuoso sviluppo dell'impresa/sviluppo del territorio – e ispirati invece al mero acquisto di immagine e notorietà personali o ruoli di visibilità nella società.

*I concetti di buona gestione
e continuità aziendale
devono entrare nella definizione
dello scopo o funzione-obiettivo
perseguito dal management*

LO SCOPO DELL'IMPRESA NEL CODICE CIVILE

Il codice civile non riporta da nessuna parte che l'impresa deve essere gestita per massimizzare il profitto di breve periodo. Stabilisce invece, all'art. 2380-bis, primo comma, che «la gestione dell'impresa [...] spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale» e, quindi, devono dedicarsi a realizzare la missione produttiva costituente la ragione d'essere dell'impresa. Questo va fatto, continua l'art. 2380-bis primo comma nella nuova formulazione entrata in vigore il 16 marzo 2019 (9), «nel rispetto della disposizione di cui all'art. 2086 secondo comma», che stabilisce in capo all'«imprenditore che operi in forma societaria o collettiva» – e agli amministratori di società – «il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e di controllo adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale».

Ma qual è la ratio del «dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e di controllo adeguato», dovere già presente nel nostro ordinamento a seguito della riforma del 2003 (art. 2381, terzo e quinto comma)? La ratio non può che essere quella di promuovere una buona gestione dell'impresa, che assicuri quanto meno la continuità aziendale (10).

I concetti di buona gestione e di continuità aziendale pertanto non possono non entrare nella definizione

dello scopo o funzione-obiettivo che il management persegue per dare attuazione all'oggetto sociale. E vi entrano inducendo nel comportamento di amministratori e manager una *long view* che fa giustizia di tutte le funzioni-obiettivo miopi e si traduce in atti di gestione responsabili, consapevoli delle conseguenze che essi sono suscettibili di avere sui risultati aziendali, nel breve, nel medio e nel lungo termine.

Una gestione responsabile non porta certo a sottovalutare gli interessi degli azionisti, ma non può essere orientata soltanto dalla loro predominante considerazione. Interessante al riguardo il dettato dell'art. 2497 primo comma, che pone alla base delle «attività di direzione e coordinamento di società» i «principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale», con ciò lasciando intendere che l'impresa è soggetto distinto dalla società e che la gestione della società – sotto la cui governance e assetto giuridico è racchiusa l'impresa che della società stessa è il prezioso contenuto – devono entrambe svolgersi correttamente (11).

Forse l'equivoco in merito allo scopo di profitto attribuito alle imprese, comunemente definite come «enti con scopo di profitto», in contrapposizione agli «enti non profit», nasce proprio dalla mancata distinzione tra *gestione societaria* e *gestione imprenditoriale* e dall'aver trasferito impropriamente all'impresa lo scopo alla base del contratto di società (12), trascurando che l'impresa è un soggetto che trascende l'interesse dei soli soci ed è un bene che gli amministratori sono tenuti a salvaguardare e a sviluppare nell'interesse di tutti i soggetti a vario titolo coinvolti. Gli stessi soci, ove siano anche amministratori, assumono delle responsabilità che li impegnano a gestire con correttezza e lungimiranza, guardandosi bene dal fare proprio l'obiettivo del profitto di breve periodo. Quanto agli enti non profit, poi, essi sono impropriamente definiti tali, in quanto, se essi vogliono prosperare, non possono non generare un robusto profitto da investire nel proprio sviluppo. La differenza fondamentale rispetto alle imprese sta nel fatto che, fra gli stakeholder delle organizzazioni non profit, non vi sono dei soci che dall'investimento nel capitale dell'impresa si aspettano un ritorno economico; il che esclude, dal ventaglio degli obiettivi aziendali, quello di distribuire degli utili.

PER CONCLUDERE

Concludo con due auspici riguardanti le imprese gestite bene, dinamiche e innovative. Il primo è che esse siano riconosciute, circondate da stima, gratitudine, affetto e siano sostenute e facilitate nei loro progetti di sviluppo. Ciò è della massima importanza non soltanto per l'incoraggiamento che ne riceverebbero ma anche affinché la vocazione a fare bene impresa si tramandi di generazione in generazione e si diffonda sui territori. Il secondo è che la loro schiera diventi sempre

più numerosa. Già adesso, grazie al loro operare, l'Italia è il secondo Paese manifatturiero d'Europa. Tuttavia sono in numero ancora insufficiente per riportarci su un sentiero di sviluppo. Di qui la necessità di:

- accrescere la consapevolezza che la diffusione dei valori di una imprenditorialità responsabile e aperta all'innovazione è via fondamentale di contrasto ai mali che affliggono questa nostra epoca e di promozione dello sviluppo dell'Italia, dell'Europa e del mondo intero;

- mettere l'impresa al centro dell'agenda politica con azioni volte sia a rimuovere gli ostacoli a una imprenditorialità responsabile e innovativa sia a porre in essere incentivi alla crescita numerica e dimensionale delle realtà gestite con rigore e dinamismo imprenditoriale;
- operare col massimo impegno, da parte di tutti gli stakeholder, i sindacati e gli azionisti *in primis*, per promuovere una gestione lungimirante delle imprese.

DOI: 10.1485/1120-5032-202001-4

-
-
- (1) *Questo scritto trae origine dalla relazione Valori, cultura d'impresa, passione e intelligenza: fattori chiave per la continuità e il successo dell'impresa, presentata al convegno organizzato dallo Studio Morandi al Teatro Asoli di Correggio nel dicembre scorso sul tema Nuovi obblighi in materia di assetti organizzativi delle imprese. Dalle regole di buona governance agli indicatori per prevenire la crisi.*
 - (2) *Cfr. Papa Benedetto XVI, Caritas in Veritate, n. 30.*
 - (3) *Ai fondamentali elementi che accomunano famiglia e impresa, menzionati nel testo, si affianca un importante elemento di diversità: i figli sono quelli che arrivano, mentre i collaboratori sono quelli che si sono scelti.*
 - (4) *Cfr. Vittorio Coda, Graziella, Angeli di Rosora, Desiderio Editore, 2019, p. 17.*
 - (5) *Un imprenditore dalla grande sensibilità umana, che era andato incontro alle esigenze dei collaboratori con molteplici iniziative di welfare di cui gli erano grati, lamentava che «più dai e più pretendono». Evidentemente l'impresa non era ancora vissuta come bene comune di cui sentirsi corresponsabili e le pratiche di welfare aziendale non erano state sufficienti per superare un retaggio storico di antagonismo lavoratori/impresa.*
 - (6) *«Each version of the document issued since 1997 has endorsed principles of shareholder primacy – that corporations exist principally to serve shareholders. With today's announcement, the new Statement supersedes previous statements and outlines a modern standard for corporate responsibility», Business Roundtable, Statement on the Purpose of a Corporation, 19 agosto 2019.*
 - (7) *«Each of our stakeholders is essential. We commit to deliver value to all of them, for the future success of our companies, our communities and our country», Business Roundtable, cit..*
 - (8) *What are companies for? Big business, shareholders and society, 24-30 agosto 2019.*
 - (9) *Come disposto dagli artt. 375.2 e 389.2 del Codice della crisi, d.lg. 12 gennaio 2019.*
 - (10) *La ragione d'essere dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile di cui ai commi 3 e 5 dell'art. 2381 non è specificata dal codice civile. L'art. 2403 però stabilisce un collegamento diretto tra adeguatezza dell'assetto in parola e correttezza della gestione là dove impegna il collegio sindacale a vigilare «sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento». Merita poi di essere segnalato che la legge delega n. 366/2001 indica, tra i principi e i criteri direttivi della riforma del diritto societario concretizzatasi nel 2003, la previsione di «un assetto organizzativo idoneo a promuovere l'efficienza e la correttezza della gestione sociale». In argomento si veda Francesco Pacileo, Continuità e solvenza nella crisi d'impresa, Milano, Giuffrè, 2017, pp. 7 ss. e passim.*
 - (11) *Cfr. P. Ferro-Luzzi, «Dal conflitto di interessi agli interessi degli amministratori; profili di sistema», in Riv. Dir. Comm., 2006, I, citato in Pacileo, op. cit., p. 7 e nota 7.*
 - (12) *Recita l'art. 2247 sotto la rubrica Contratto di società: «Con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili».*
-
-

IN SINTESI

- L'imperativo di ogni buon imprenditore, amministratore e manager – cioè quello di fare migliore la propria impresa – richiede di dare adeguato spazio alla riflessione sul *che cosa*, il *come* e il *perché* del fare impresa. Si tratta, più precisamente, di concentrarsi sulla costruzione di un posizionamento di mercato «forte», sulla creazione di un contesto e un clima organizzativo atto a generare coesione, spinta motivazionale, energia, sul perseguimento di un'armonia nel sistema degli obiettivi aziendali e di una strategia lungimirante.
- Lo spirito imprenditoriale che fa fiorire le imprese è «spirito di amore e di intelligenza» che si traduce in un prendersi cura dell'impresa, della famiglia, di se stessi. Gli spiriti che le fanno appassire sono quelli in cui c'è un gap di amore e/o di intelligenza da colmare.
- È di vitale importanza per lo sviluppo economico e culturale dell'Italia che le imprese gestite bene siano riconosciute, circondate da stima, gratitudine, affetto e crescano di numero e di dimensione. Questo grazie a iniziative e provvedimenti volti a diffondere la cultura del fare bene impresa, a rimuovere gli ostacoli a una imprenditorialità responsabile e innovativa, a incoraggiarla con incentivi appropriati. Poiché «l'impresa siamo noi», in quest'opera dobbiamo sentirci tutti coinvolti.