

## Superare le colonne d'Ercole senza essere travolti

Tancredi Bianchi

L'amico prof. Lorenzo Caselli mi ha riservato la cortesia di una lettura in bozza del suo articolo editoriale, invitandomi a scrivere una breve nota di commento. Lorenzo si domanda, *et pour cause*, se l'imminente cambio di generazione, nei docenti universitari aventi radici nella dottrina di economia d'azienda, possa determinare l'affermarsi anche di un rinnovamento nel dominio della ricerca e delle teorie professate. Il quesito poggia sull'osservazione che, nel giro di pochi prossimi anni, non occuperà più alcuna cattedra universitaria, in Italia, un allievo diretto dei discepoli (lo stesso Caselli compreso) di professori che posero un'impronta indelebile nella storia del pensiero economico aziendale, a cominciare da Gino Zappa. L'elenco di tali docenti è lungo e alla fine nell'editoriale sono ricordati due nomi: il penultimo e l'ultimo, in ordine di tempo, allievo diretto di Gino Zappa.

Sono il secondo dei due. La lettura dell'editoriale dell'amico Lorenzo mi ha di nuovo fatto riflettere su quale "testimone", all'inizio del nuovo millennio, conclusa la mia giornata di docenza universitaria, abbia consegnato a coloro che si affidarono alla mia guida accademica: per apprendere; per avviarsi alla ricerca scientifica; per intraprendere, a loro volta, la carriera dell'insegnamento superiore.

Non credo che mi occorrerà un'altra occasione di tenere una lezione universitaria. L'ultima, detta il 1° dicembre 2009, fu per il dono, che mi fu consegnato, di una raccolta in tre volumi di saggi scritti in mio onore da colleghi, ex-allievi e amici (un centinaio), impegnati, negli atenei, nel campo dell'economia delle aziende di credito e degli intermediari finanziari. Un omaggio denso di tanto sapere e di molto affetto, oltre che di grande amicizia.

Ho titolato quell'ultima lectio: *Considerate la vostra semenza*, prendendo spunto dalla notissima terzina dantesca del ventiseiesimo canto dell'Inferno (il canto di Ulisse). Con quelle parole, l'eroe incita i compagni a superare le colonne d'Ercole: i confini del mondo allora conosciuto. Come noto, suonano:

*Considerate la vostra semenza  
fatti non foste per viver come bruti  
ma per seguire virtute e canoscenza*

Credo che l'oggetto dei nostri studi sia tuttavia l'azienda. Il che ci riporta alla nostra *semenza*, Secondo l'ultima definizione e qualificazione dello Zappa, l'azienda è un *istituto economico destinato a perdurare*. Con tale espressione di sintesi si iscrivono nel concetto di azienda: le imprese; le aziende di consumo; le organizzazioni *non profit*; e via elencando. Con la sottolineatura che quanto è 'destinato' a perdurare va sempre indagato in un'ottica di medio/lungo termine.

Ebbene, fino a pochi lustri fa', addirittura quasi nell'ultimo decennio del secolo scorso, il convincimento diffuso, negli studi superiori delle nostre discipline, fu che nella sostanza sussisteva una teoria, presso che generale, dell'azienda, si che l'applicarsi a ricerche più specifiche di singole parti o di particolari, aspetti era diretto a mostrare se quella teoria trovava o no conferma. Ma molteplici avvenimenti, circostanze e ricerche, da circa un quarto di secolo ormai, ne hanno mostrato carenze e insufficienze. Il tempo ha segnato crepe nella teoria costruita con tanta sapienza nel secondo quarto del secolo ventesimo e nel quarto successivo con lo sviluppo del pensiero dello Zappa, attraverso allievi diretti come Pietro Onida, Aldo Amaduzzi e Ugo Caprara, e allievi mediati, in particolare della scuola napoletana e fiorentina. E così, *per li rami*, discepoli di tali Maestri.

Hanno ceduto alcune convenzioni, repute 'assiomi' della teoria in discorso, Costruita sul principio che le quantità economiche, distintive di una classe di aziende, debbano trovare misurazione in termini di valore, denominato da una moneta, di fatto numeraria, la teoria dell'azienda pone come prima convenzione che vi è una "moneta di conto", la quale svolge funzioni di unità di misura degli avvenimenti aziendali e consente di determinare il risultato economico conseguente. Ma il concetto a monte è che la gran parte dei fatti da misurare si concreta nella "moneta di conto"; la visione è più domestica che internazionale.

Se l'unità di misura fosse assolutamente instabile e variabile anche nel breve periodo, la teoria dell'azienda non saprebbe più spiegare, in linea di principio, i calcoli e le scelte di convenienza di medio/lungo periodo, ossia il concretarsi delle coordinazioni di gestione, ma solo con riferimento a condizioni e a circostanze contingenti. Lo studio "per solchi" non potrebbe più ritrovare una sintesi generale. Una ricerca siffatta potrebbe gradatamente perdere valore scientifico, mirando soprattutto all'analisi del contingente.

La dottrina fa tuttora riferimento alla moneta come misura dei valori, ma il "metro" è di lunghezza assolutamente instabile: con frequenza sempre più assidua, e di variabile intensità, si scorcchia, più raramente si allunga, il tutto anche in breve volgere di tempo. La comparabilità dei valori nel tempo scema di significato; l'incertezza della stessa comparabilità nello spazio si è esaltata con l'integrazione dei mercati e con l'economia globale. Sì che la "moneta di conto", reputata di prima importanza come convenzione nei nostri studi fino ad oggi, e accolta come nozione e punto di riferimento dalla pratica degli affari e degli scambi, può indurre due operatori, di fronte alle medesime occasioni di operare, a scelte difformi, in rapporto alla "moneta di conto" con cui ragionano. Si

consideri il mutevole rapporto di valore tra due divise e la realtà di negozi definiti con sempre maggiore frequenza e in proporzioni analoghe nell'una o nell'altra. Nell'arco di tempo considerato una divisa potrà definirsi "forte" in confronto con l'altra; per la prima la pratica suggerisce di "stare lunghi", per la seconda "corti", Secondo che la "moneta di conto" sia l'una o l'altra divisa, varieranno le scelte: potrà accadere che, con scelte molto simili, il bilancio consolidato di una multinazionale indichi un risultato economico positivo se la moneta di conto è la A, ovvero in pareggio o negativo se la moneta di conto fosse la B. Non è solo una questione di oscillazione del cambio tra le due monete, ma di differenti risultati nei calcoli di convenienza comparata.

L'internazionalizzazione delle attività produttive, delle forme e dei modi di distribuzione dei beni e dei servizi, delle vie possibili di finanziamento, l'insorgere di condizioni di concorrenza fra ordinamenti giuridici e fiscali, e così via, modificano le strategie operative di medio/lungo periodo; le propensioni a investire, a consumare e a risparmiare, e così elencando, rendendo non comparabili comport: enti e scelte dei *managers*, dei soggetti giuridici, dei portatori di altri interessi. Cade la convenzione che l'azienda vada considerata in un ottica prevalentemente nazionale.

E così cadono due altre convenzioni: la distribuzione delle risorse umane in modo relativamente omogeneo fra aziende di un dato settore e la relativa similarità delle strutture organizzative. Di qui un'altra convenzione al proposito della flessibilità di adattamento alle cangianti condizioni esterne d'ambiente.

Le circostanze testé ricordate hanno spinto ad ampliare la ricerca al proposito degli *intangibles*. Ma la misurazione del capitale umano, del valore delle strutture organizzative, del grado di adattamento all'ambiente esterno, ossia delle condizioni per cui si determinano vantaggi oppure svantaggi competitivi, ancor più nell'ottica internazionale e dell'economia globale restano domini ancora piamente inesplorati, che possono concorrere alla costruzione di nuove teorie riferite all'economia aziendale.

E così ancora al proposito della *governance* di azienda, campo tuttora coltivato con poca profondità.

Si tratta, pur sempre, di quantità economiche che andrebbero misurate, ma qual è l'unità di misura migliore, per ridefinire una teoria di vasto riferimento, come abbiamo creduto per l'economia d'azienda per alcuni decenni?

Si aggiunga che la rivoluzione multimediale ha enormemente accresciuto l'importanza del dominio delle informazioni e delle conoscenze. La tempestività nel raccoglierle, classificarle, elaborarle, trasformarle in decisioni possibili è al fondamento di occasioni economiche ovvero di convenienze mancate. E poiché informazioni e conoscenze, non ostante tutto, possono essere singolarmente raccolte con ritardo mutevole nei singoli dati, anche la possibilità di "metterle in

fase" ai fini delle scelte d'azienda dipende dalle capacità e abilità delle risorse umane a disposizione, dal grado di organizzazione, dalla flessibilità di adattamento all'ambiente mutato, in un prospettiva di medio/lungo periodo.

In conclusione, mi pare che l'edificio dell'economia aziendale abbia la possibilità di innalzarsi ben oltre le fondamenta e il primo piano costruiti fino a un quarto di secolo fa. Il testimone da passare alla futura generazione di docenti e di ricercatori è di non dimenticare mai che debbono edificare sopra fondamenta e un primo piano da non abbandonare, ma debbono costruire nuovi piani consapevoli di un contesto in gran parte, se non del tutto, diverso, per cui le precedenti convenzioni restano di prima approssimazione. L'economia globale rappresenta le colonne d'Ercole: da superare senza essere travolti!

E' importante considerare la nostra semenza, nella piena consapevolezza che la strada da percorrere continua una via sulla quale già ci si è incamminati. Per chi, come me, deve ormai fermarsi, è di grande consolazione la certezza che i nuovi costruttori dispongono di energie, di intelligenza e di capacità d'investigazione adeguate all'opera.

**Tancredi Bianchi**  
Professore emerito dell'Università Bocconi