

La funzione civile dell'azienalista

Mario Minoja*, Silvana Signori†

Mario Minoja e Silvana Signori con riferimento ai temi del Manifesto L'impresa che vogliamo" sottolineano come la funzione civile sia nel DNA dell'Economia aziendale perché ha una forte componente umanistica, perché si occupa di aziende che sono fatte di persone e sono fatte per le persone, perché si sviluppa nel solco della tradizione e della Scuola italiana che sin dall'inizio ha riconosciuto il ruolo sociale dell'impresa.

§§§

L'invito a "ripensare l'azienalismo", nell'ottica di guidare l'evoluzione delle imprese verso una nuova economia, ci chiama in causa come aziendalisti, stimolandoci a "ravvivare la funzione civile della nostra attività (...)". Tale funzione è nel DNA della nostra disciplina per almeno tre motivi: perché essa ha una forte componente umanistica, perché si occupa di aziende e le aziende sono fatte di persone e, essendo rivolte all'appagamento di bisogni umani¹, sono "fatte" per le persone, perché si sviluppa nel solco di una tradizione e di una Scuola – quella italiana – che sin dall'inizio ha fatto propria la *stakeholder view* e ha riconosciuto il ruolo sociale dell'impresa.

Ciascun aziendalista può svolgere concretamente tale funzione in tanti modi diversi, scegliendo quello o quelli che sente più confacenti alle proprie competenze e inclinazioni. Vorremmo però focalizzare l'attenzione su tre linee di azione fra loro collegate che, a nostro avviso, possono aiutarci a valorizzare la nostra funzione civile di aziendalisti e a esprimerne appieno il potenziale: 1) perseguire una *delivery* a tutto campo; 2) "immergersi" nella realtà viva delle aziende; 3) coltivare il discernimento. Si tratta di linee di azione che ciascuno di noi può adottare in prima persona e, al tempo stesso, indicare ai propri studenti, collaboratori, giovani docenti e ricercatori.

* **Mario Minoja**, è Professore Ordinario di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche dell'Università degli Studi di Udine. Email: mario.minoja@uniud.it

† **Silvana Signori**, è Professore Associato in Economia Aziendale presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli Studi di Bergamo. Email: silvana.signori@unibg.it

DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2024.1.1611

¹ Cfr. Zappa, G. (1927). Tendenze Nuove negli studi di Ragioneria, Discorso inaugurale dell'Anno Accademico 1926-27 nel Regio Istituto Superiore di Scienze economiche e Commerciali di Venezia; Zappa, G. (1957). Le Produzioni nell'Economia delle Imprese, vol. II. Giuffrè, Milano, p. 3.

1. Perseguire una delivery a tutto campo.

L'economista di azienda può avvalersi di una dotazione estremamente ampia e variegata di teorie, conoscenze e metodologie. frutto di almeno un secolo di studi e di ricerche, applicabili a singole aziende (private e pubbliche, profit e non profit, esposte o meno alla concorrenza di mercato), parti di azienda o aggregati di aziende. Esse sono inerenti, ad esempio, la governance, la gestione, l'organizzazione, la finanza, il bilancio e, in generale, la misurazione dei diversi tipi di risultati, nonché le relazioni che connettono a sistema tali elementi, e si fondano su un insieme di principi-guida (quali l'economicità, l'autonomia, la sostenibilità) ormai consolidati.

"Restituire", rendere disponibile tale patrimonio a una platea molto ampia di stakeholder – gli studenti in primis, i colleghi e la comunità scientifica, le aziende, le nostre stesse università, i policymaker, le comunità locali – è parte integrante della nostra funzione civile. Per svolgerla con efficacia è necessario, innanzi tutto, acquisire consapevolezza della sua rilevanza; accostarci ad essa con passione, domandandoci ogni giorno cosa possiamo fare per contribuire alla crescita umana, culturale e professionale dei giovani, alla buona gestione delle aziende in armonia con la società e con l'ambiente naturale, allo sviluppo economico e civile dei territori e delle comunità che vi sono insediate; utilizzare gli strumenti e i canali di volta in volta più appropriati, ovvero libri e materiali didattici, monografie, testi divulgativi, case study, report, articoli su riviste nazionali e internazionali, visite aziendali, convegni, workshop, webinar, tavole rotonde con la cittadinanza e via dicendo; adattare linguaggio e stile espositivo ai diversi tipi di pubblici.

Ciascuno di noi ha preferenze e inclinazioni che lo rendono più adatto a rivolgersi ad alcuni di questi stakeholder e a utilizzare alcuni di questi strumenti. L'importante – crediamo – è che ogni dipartimento di economia e management sappia riconoscere e valorizzare tale diversità, mettendo tutti gli aziendalisti nelle condizioni di offrire le proprie competenze e inclinazioni a servizio del bene comune. Ciò richiede anche, a ben guardare, una riflessione sui sistemi di valutazione e di carriera di ricercatori e docenti, nell'ottica di promuovere l'esercizio della funzione civile salvaguardando al tempo stesso criteri di valutazione improntati a oggettività e comparabilità.

Torniamo ora alla questione dei contenuti da offrire e "restituire" ai diversi "pubblici" sopra individuati. Il ventaglio di conoscenze sviluppate nel corso del tempo dagli economisti di azienda è sì ampio e variegato, ma non è immune da obsolescenza. Occorre quindi curarne il rinnovamento e l'adeguamento, di fronte al rapido mutare dei problemi delle aziende, dei bisogni delle persone, delle tecnologie e al manifestarsi di emergenze ambientali e climatiche, sociali, demografiche e geopolitiche. Ma occorre anche proporre contenuti e temi rilevanti, che partano cioè dai problemi reali delle aziende e possano contribuire ad affrontarli efficacemente, e che, con coraggio, promuovano dentro e fuori le aule universitarie quell'idea di azienda che "che vogliamo", anche se non sempre pienamente congruente con teorie o visioni considerate "dominanti". Per fare ciò occorre proporre dei criteri di discernimento. A questi ultimi due aspetti sono dedicate, rispettivamente, le due linee di azione che seguono.

2. “Immergersi” nella realtà viva delle aziende.

“Immergersi” nella realtà viva delle aziende significa entrare nella comprensione intima e profonda di come esse funzionano, delle loro problematiche, delle soluzioni adottate e delle ragioni per cui hanno o non hanno funzionato. La comprensione profonda delle aziende e del loro funzionamento richiede a sua volta la comprensione di valori, obiettivi e motivazioni di imprenditori, amministratori e manager e delle scelte e decisioni che ne sono manifestazione. Una tale comprensione richiede di fare propria quella visione sistemica e dinamica dell'azienda che è nel DNA della nostra Scuola e della nostra tradizione: essa ci permette infatti di riconoscere le molteplici relazioni di causa-effetto che collegano i risultati alla gestione e alla governance e viceversa, di comprendere i processi-chiave, di ricostruire (a consuntivo) o di prefigurare (a preventivo) gli effetti di determinate decisioni nel breve, medio e lungo termine.

Questa “immersione” nella realtà viva delle aziende facilita l'apprendimento e appassiona gli studenti; stimola i ricercatori a mettere a punto interrogativi di ricerca rilevanti; conduce a sviluppare conoscenze che, come economisti di azienda, possiamo “spendere” a beneficio dei molteplici pubblici che formano il “territorio”, alimentando in tal modo e dando spessore alla terza missione dell'Università. Attività come la redazione di case study approfonditi o lo svolgimento di ricerche-intervento, solo per citare due esempi, possono alimentare un ricco patrimonio di conoscenze e di esperienze al quale attingere per ravvivare la didattica, stimolare il senso critico degli studenti, costruire articoli che possono ambire a essere pubblicati su primarie riviste nazionali e internazionali. Non solo: “immergersi” nella realtà viva delle aziende può aiutare a comprenderne il vero “spirito”; ciò che realmente motiva e muove l'imprenditore e le scelte aziendali al di là di stereotipi spesso legati a contesti diversi da quello italiano, a preconcetti o, ancor peggio, a pregiudizi che non riflettono la reale essenza dell'attività d'impresa.

3. Coltivare il discernimento.

Le aziende sono realtà vive, fatte di persone e per le persone. Le attività che vi si svolgono e il modo in cui si svolgono producono molteplici effetti, economici e non economici, sulle persone, sulla società, sull'ambiente. Svolgere una funzione civile significa dunque, per l'aziendalista, non solo promuovere la diffusione di conoscenze sulle aziende e sul loro funzionamento, ma anche offrire dei criteri di discernimento fra buone e cattive decisioni, fra manager validi e meno validi, fra aziende responsabili e irresponsabili. Tali criteri, a loro volta, poggiano inevitabilmente su determinati sistemi di valori.

Discernere è impegnativo: significa non fermarsi alle apparenze, andare oltre il senso comune, in ultima analisi esercitare la propria libertà e la propria responsabilità. Prima ancora che dare dei criteri, l'aziendalista desideroso di svolgere

con consapevolezza la propria funzione civile è chiamato a rivolgere ai propri interlocutori, ai giovani *in primis*, questo invito al discernimento.

Molteplici sono gli ambiti in cui tale discernimento può essere esercitato. Vorremmo focalizzare l'attenzione su tre di questi ambiti, fra loro strettamente collegati, che ci sembrano di particolare rilevanza e delicatezza.

- Il primo è quello dello scopo (o *purpose*) dell'impresa, posto giustamente al centro dell'attenzione del manifesto "L'impresa che vogliamo". Lo scopo realmente perseguito da un'impresa, per sua natura, non è direttamente osservabile, ma si può cercare di ricostruirlo a partire dalle decisioni assunte da chi detiene le massime responsabilità decisionali, dai comportamenti concretamente adottati, dai risultati ottenuti, dalle testimonianze degli stakeholder. Lo scopo realmente perseguito non di rado differisce da quello dichiarato. La realtà può differire dalle apparenze. Ad esempio, il conseguimento di rating elevati in ambito ESG (*Environmental, Social, Governance*) non garantisce, di per sé, che quell'impresa sia realmente "stakeholder-oriented" e "purpose-driven", o che sia guidata da amministratori e manager con un forte orientamento etico. Viceversa, vi sono numerose imprese – soprattutto di piccole e medie dimensioni – che, pur non avendo tali rating, sono guidate da imprenditori e manager illuminati, che riconoscono nell'impresa un bene sovraordinato e la gestiscono con competenza, passione, dedizione ai bisogni dei clienti, alla valorizzazione dei collaboratori, alla salvaguardia dell'ambiente. Ricostruire lo scopo reale di un'impresa non è esercizio sterile e fine a sé stesso. Al contrario, è importante per capire se su quell'impresa e su coloro che la governano si può fare o meno affidamento per guidare la transizione verso un capitalismo più umano, inclusivo, compatibile con la salvaguardia dell'ambiente naturale. Educare i giovani a compiere questo "esercizio" di ricostruzione dello scopo realmente perseguito da un'impresa è, a nostro avviso, parte integrante della missione civile dell'azienalista.

- Il secondo ambito riguarda la qualità della gestione. Entrare nel merito della qualità della gestione implica definire dei criteri di discernimento e individuare un metodo di analisi. La qualità della gestione è un fatto di competenza e professionalità manageriale, che si esplica in buona sostanza nella creazione di valore sostenibile nel tempo a beneficio dei clienti e degli altri stakeholder, perseguendo un equilibrio economico-finanziario duraturo. Si possono adottare diversi metodi e strumenti per analizzare la gestione. Come azienalisti possiamo insegnare a studenti, ricercatori, manager ed imprenditori ad allargare la propria prospettiva per andare oltre i pur fondamentali, aspetti economico-finanziari ed estendere le proprie valutazioni a manifestazioni dirette o indirette di risultati sociali e ambientali. La qualità della gestione, infine, è strettamente legata alla qualità della governance: una buona governance, in ultima analisi, è quella che crea le condizioni per la buona gestione e per la sua continuità nel tempo.

- Imparare a discernere la buona dalla cattiva gestione implica anche imparare a valutare criticamente i risultati. Una redditività elevata non è

sintomo di buona gestione se poggia su una carenza di investimenti e di attività di rinnovamento o è conseguita sacrificando i legittimi interessi di stakeholder diversi dagli azionisti o la tutela dell'ambiente. Viceversa, risultati modesti o negativi sotto il profilo della sostenibilità sociale e ambientale non devono indurre a formulare frettolosamente giudizi negativi sul management, se quest'ultimo ha preso coscienza della situazione e ha avviato un processo di cambiamento serio e credibile.

4. Diffondere la cultura della 'buona' impresa come tratto qualificante la funzione civile dell'azionalista.

Il tratto qualificante delle diverse azioni e iniziative che, come economisti di azienda, possiamo intraprendere nello svolgimento di una funzione civile è forse quello di promuovere e diffondere "a 360 gradi" cultura di impresa. Tale cultura cresce e si rafforza nella misura in cui non solo si diffonde la conoscenza, per quanto fondamentale, di tecniche e strumenti, ma anche e soprattutto si crea consapevolezza del senso di fare impresa, della dimensione etica e del ruolo sociale dell'impresa, si educa a non fermarsi alle apparenze ma ad andare in profondità con spirito di discernimento e passione per la ricerca della verità, si insegna a mettere in discussione convinzioni e modelli di valutazione dominanti di cosa significhi buon management e buona gestione. In altre parole, l'idea "dell'impresa che vogliamo" viene generata *in primis* nelle aule scolastiche e universitarie, mediante lo sviluppo di quel senso critico fondamentale per essere futuri buoni imprenditori, manager, collaboratori, consumatori, finanziatori, amministratori e cittadini: occorre però avere il coraggio di mettere in discussione schemi e sistemi consolidati e ritornare al senso di insegnare e fare 'buona' impresa.