

Valori, cultura d'impresa, passione e intelligenza: fattori chiave per la continuità e il successo dell'impresa¹

Vittorio Coda

1. Premessa.

Incontri come questo sono occasione preziosa di riflessione oltre che di aggiornamento.

Considerando il tema assegnatomi, ho scelto alcuni sentieri di riflessione confidando che possano essere di qualche utilità per chi fa l'imprenditore e per chi lo affianca o gli è comunque vicino. Essi possono così enunciarsi:

- il *che cosa*, il *come* e il *perché* del fare impresa;
- il prendersi cura dell'impresa, della famiglia, di se stessi;
- la composizione dei molteplici obiettivi aziendali in una funzione-obiettivo unitaria;
- la scopo dell'impresa alla luce del diritto societario.

In buona sostanza, dopo avere riflettuto sul dispiegarsi di pensiero e azione sul piano dei contenuti del business (cioè il *che cosa*) e del *come* si fa business, e sulla necessità di risalire alle motivazioni di fondo dell'impegno imprenditoriale (il *perché*), cercherò di spiegare che il *come* e il *perché* alla base di un successo duraturo consistono rispettivamente in un "prendersi cura con passione e intelligenza" e in un' "armonica composizione ad unità degli obiettivi economici e umani". Da ultimo mi soffermo brevemente sul *perché* nell'ottica del diritto societario.

2. Riflettere sul *che cosa*, il *come* e il *perché* del fare impresa.

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.

¹ Intervento al meeting sul tema "Nuovi obblighi in materia di assetti organizzativi delle imprese - Dalle regole di buona governance agli indicatori per prevenire la crisi", Teatro Asioli, Correggio, 11 dicembre 2019.

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

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 dei bisogni medesimi; con i collaboratori, perché senza il loro coinvolgimento e dedizione non c'è possibilità di stare sul mercato, in ispecie 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*. E ciò 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 ed ha imparato a perseguire il successo imprenditoriale coniugando efficienza e umanità. E' 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, se del caso, metterlo in discussione.

Il *perché* spesso viene dato per scontato, per cui non ci si riflette e non forma oggetto di scelta consapevole. E, invece, è 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.

E' 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 rispettarsi da parte di tutti i soggetti coinvolti?

E' una scelta che non riguarda soltanto l'imprenditore, ma anche i collaboratori e il mondo sindacale, politico, professionale coinvolto nelle relazioni industriali.

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.

Mi piace al riguardo segnalare che in una impresa elettromeccanica non distante da qui² è stato recentemente sottoscritto, anche dalla FIOM, un contratto integrativo aziendale, nel cui preambolo – spiegato e discusso parola per parola prima della firma – 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, ma 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 ed 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 esso 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 ad esso connessi, e di considerare invece l’impresa quale bene comune.

3. Prendersi cura: dell’impresa, della famiglia , di se stessi

Approfondiamo ora la riflessione sullo spirito imprenditoriale che porta buoni frutti e che, in quanto tale, è da desiderare e coltivare.

In estrema sintesi è lo spirito del “prendersi cura”: dell’impresa, della famiglia, di se stessi.

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.

² Trattasi della Zadi di Carpi, facente parte del Gruppo Bruno.

Lo spirito di chi crea, costruisce e custodisce imprese vitali è spirito ricco di amore e di intelligenza³, mentre contrari sono gli spiriti dove c'è un deficit di amore e/o di intelligenza. Ma vediamo che cosa sono 'amore' e 'intelligenza' nel loro concreto esplicitarsi.

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 un 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 l'impresa 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. E ciò 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 dell'impresa per fini propri o del proprio gruppo di appartenenza anziché a rispettarla e servirla. 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.

Quando per contro 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 opportunità scaturenti dal progresso tecnologico e dalle dinamiche competitive in atto, e così via.

³ Cf. Papa Benedetto XVI, *Caritas in Veritate*, n. 30.

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 è lo spirito d'impresa che 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.

Cura della famiglia

Nelle imprese familiari, che sono quelle di gran lunga più numerose qui come altrove nei nostri territori, 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 che l'impresa sono "comunità di persone" con un "bene comune" da perseguire, per la cui realizzazione sono fondamentali "processi 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.

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

Non ho studiato a fondo questo tema, che oltretutto presenta notevoli complessità nel caso di famiglie con rapporti problematici⁴. Posso però testimoniare quello che ho potuto osservare in alcuni casi di famiglie e di imprese familiari felici.

Se 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

⁴ Le patologie nelle relazioni familiari, con ripercussioni di vario tipo sulle imprese, sono una infinità. Questo rende difficile formulare poche ipotesi significative. Per contro, posto che le famiglie felici si assomigliano tutte, come pure le imprese felici sono tutte somiglianti fra loro, sarebbe interessante verificare l'ipotesi di base del trasferimento di valori, cultura e modelli di comportamento della famiglia imprenditoriale all'impresa nonché alcune ipotesi esplicative di come questo ipotizzato trasferimento avvenga.

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 a che le persone, similmente ai loro figli, crescano bene, si comportino bene come persone, pensino al bene comune, si impegnino al massimo⁵.

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

Mi è capitato di recente di ascoltare un imprenditore che è andato incontro alle esigenze dei collaboratori con molteplici iniziative di *welfare* e che lamentava come "più dai e più pretendono". Al che mi è venuto spontaneo osservare che al fondo di simili comportamenti c'è il retaggio storico di un antagonismo lavoratori/impresa che le pratiche di *welfare* aziendale non aiutano a superare finché l'impresa non è vissuta come bene comune di cui sentirsi corresponsabili.

Cura di se stessi

Il prendersi cura dell'impresa e il prendersi cura della famiglia nel senso che ho cercato di chiarire è velleitario se non c'è un prendersi cura di se stessi, per una crescita umana e professionale che deve durare per tutta la vita.

Quanto alla crescita umana, essa è un fatto di crescita in consapevolezza e di volontà di migliorarsi. Precisamente si tratta di crescere nella consapevolezza dei desideri, sentimenti, pensieri, atteggiamenti profondi da cui siamo abitati e che determinano i nostri comportamenti, onde capire quali assecondare e quali contrastare per avere relazioni autentiche e costruttive con tutti, nell'impresa e in ogni altro contesto.

Pure la crescita professionale è un fatto di consapevolezza e di volontà: consapevolezza dei propri fabbisogni di conoscenze, competenze, stimoli per capire dove stanno andando il mondo e i mercati e innovare di

⁵ Cfr. Vittorio Coda, *Graziella*, Angeli di Rosora, Desiderio Editore, 2019 (edizione fuori commercio), p. 17.

conseguenza; 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. E' 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 ad essere un buon imprenditore, come pure un buon padre e un buon cittadino!

4. Armonizzare gli obiettivi

Rivelatrice dello spirito d'impresa che anima imprenditori e management – e ulteriore sviluppo del discorso sul *perché* del fare impresa – 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.

Trattasi ad evidenza di due concezioni contrapposte, 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 tenere 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: (i) quello di sprigionare forza coesiva; (ii) 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. Il senso dipende da come esso si connette con gli altri obiettivi contribuendo così alla realizzazione della missione o ragione d'essere dell'impresa. Così, ad 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 si inserisce nel dinamismo dell'impresa. Se esso 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 che sono pregiudizievoli per il successo imprenditoriale e, prima o poi, mettono a rischio la stessa continuità aziendale. Così, se è il profitto ad essere al vertice della piramide, accade che si possono produrre utili magari consistenti, ma che, prima o poi si rivelano essere fasulli perché non scontavano i rischi propri di una gestione intrinsecamente affetta da miopia.

Non mi soffermo oltre sui danni prodotti dalla funzione-obiettivo del profitto. Mi preme invece, anche qui, sottolineare la differenza radicale

esistente tra l'obiettivo di profitto di breve periodo e l'obiettivo di profitto di lungo periodo, collocantisi 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'amplissima 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 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 azionisti⁶, in questa nuova versione la *BRT* afferma il

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,

principio che le imprese devono governarsi in vista di creare valore per tutti gli *stakeholder* e non soltanto per gli azionisti⁷ 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 dello *statement* possa essere indotto a effettuare investimenti nel sociale privi di una logica imprenditoriale – quale potrebbe essere quella di accrescere il consenso sociale necessario al proficuo operare dell'impresa o addirittura quella di innescare il circuito virtuoso sviluppo dell'impresa/sviluppo del territorio – e ispirati invece dall'intento di acquisire immagine e notorietà personali o ruoli visibili nella società.

5. Sullo scopo dell'impresa secondo il diritto delle società

Vengo all'ultima pista di riflessione, prendendo in considerazione alcune norme di diritto societario in tema di scopo dell'impresa e funzione-obiettivo del management.

Per cominciare, diciamo che nel codice civile non sta scritto da nessuna parte che l'impresa deve essere gestita per massimizzare il profitto di breve periodo.

Sta scritto 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.

E ciò devono fare, continua l'art. 2380-*bis* primo comma nella nuova formulazione entrata in vigore il 16 marzo di quest'anno⁹, *“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

Statement on the Purpose of a Corporation, AUG 19, 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 The Economist, *What are companies for? Big business, shareholders and society*, August 24th-30th 2019.

⁹ Come disposto dagli artt. 375.2 e 389.2 del Codice della crisi, d.lg. 12 gennaio 2019.

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, domandiamoci, 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 aziendale¹⁰.

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 comma 1, 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.

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 ed 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 concretizzata nel 2003, la previsione di *“un assetto organizzativo idoneo a promuovere l’efficienza e la correttezza della gestione sociale”*. In argomento v. Francesco Pacileo, *Continuità e solvenza nella crisi d’impresa*, Milano, Giuffrè, 2017, pp. 7 ss. e passim.

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 società¹¹, 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 nello sviluppo proprio. 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.

ooo

Chiudo questo intervento formulando un duplice auspicio:

- che le imprese gestite bene siano riconosciute, circondate da stima, gratitudine, affetto e siano sostenute e facilitate nei loro progetti di sviluppo;
- che la schiera delle imprese bene gestite diventi sempre più numerosa grazie all'operare di tutti coloro che vedono nel diffondersi dei valori di una imprenditorialità responsabile e aperta all'innovazione una via fondamentale di contrasto ai mali che affliggono questa nostra epoca e di promozione dello sviluppo dell'Italia, dell'Europa e del mondo intero.

¹¹ 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."

