



**Trova il futuro che ti cerca.**

# **INAUGURAZIONE ANNO ACCADEMICO 2015/16**

**INTERVENTO DEL PROFESSOR**

**VITTORIO CODA**

Castellanza, 23 novembre 2015

Presidente, Magnifico Rettore, Autorità, Signore e Signori,

mi sento onorato ed emozionato di essere stato coinvolto in questo importante evento della vostra Università, che venticinque anni or sono ho contribuito a tenere a battesimo. Desidero perciò esprimere anzitutto la mia gratitudine per l'invito.

Entro subito in argomento citando la celebre frase con cui si apre il romanzo Anna Karenina di Tolstoj: "Tutte le famiglie felici sono simili le une alle altre; ogni famiglia infelice è infelice a modo suo". Similmente a me verrebbe da dire delle aziende: tutte le aziende felici si assomigliano; ogni azienda infelice lo è a modo suo. E questo perché una è fondamentalmente la fisiologia della gestione di un'azienda mentre infinite sono le patologie.

Nel seguito cercherò di spiegare questo assunto. E questo con riferimento non soltanto alle imprese, ma a qualsiasi istituzione o organizzazione che vede una pluralità di persone operare per uno scopo comune, sia essa pubblica o privata, esposta o meno alla concorrenza di mercato, profit o not for profit.

#### 1. Le aziende di qualsiasi tipo presentano problematiche comuni

Il primo punto è che le organizzazioni produttive tutte che popolano un Paese o un territorio (per semplicità le chiamerò aziende) e che contribuiscono, ciascuna per la propria parte, al suo benessere o al suo malessere, si confrontano fondamentalmente con gli stessi problemi.

Cerchiamo di vedere, con la vista dell'immaginazione, l'intero nostro Paese o il territorio in cui abitiamo, con le molteplici aziende che lo popolano: imprese delle più diverse dimensioni operanti nei più diversi settori dell'industria, del commercio, della finanza, dei servizi; enti facenti parte della Pubblica Amministrazione (comuni, province, regioni, ministeri); ospedali, scuole, università; associazioni (sindacali, politiche, culturali o di altro tipo); aziende del terzo settore, e così via. E domandiamoci: come sarebbe il nostro Paese o il nostro territorio se tutte queste realtà fossero davvero gestite bene?

Sarebbe esso più bello, con meno disoccupati, meno corruzione, una migliore qualità di vita per tutti? Penso proprio di sì, e sono sicuro di interpretare anche il vostro pensiero.

Ma, domandiamoci, è possibile interrogarsi su che cos'è buona gestione con riferimento a realtà tanto diverse? esistono dei principi o caratteri della buona gestione di generale

validità per qualsiasi azienda? ha senso proporsi di ricercare il segreto della buona gestione alla base del fiorire di qualsiasi organizzazione produttiva? e, posto che lo si individui, cosa si può fare perché esso venga sempre più conosciuto e praticato?

La risposta al primo interrogativo è sì: è possibile sviluppare il tema della buona gestione con riferimento non soltanto alle imprese, ma a qualsiasi realtà produttiva, perché tutte le aziende sono dedite alla produzione di beni o servizi utili al vivere individuale e collettivo e, in quanto tali, tutte devono confrontarsi con quattro ordini di problemi:

- quello di servire i bisogni il cui soddisfacimento è la loro ragione d'essere;
- quello di mobilitare le risorse occorrenti allo svolgimento dell'attività produttiva;
- quello di realizzare un equilibrio economico-finanziario autoalimentantesi;
- quello di avere una progettualità propria, un disegno che consenta di fronteggiare responsabilmente e nel contempo i tre problemi appena accennati, ossia di servire nel migliore dei modi certi bisogni mobilitando i fattori produttivi a ciò occorrenti e realizzando un equilibrio economico-finanziario sostenibile nel breve e nel medio e lungo termine.

Ancora, tutte le aziende, nel fare ciò, devono creare ricchezza, ossia devono essere protese ad allargare la forbice tra il valore dei beni o servizi prodotti e il costo dei fattori produttivi impiegati per produrli, cercando sia di far crescere la qualità e quantità dei primi, sia di ridurre il costo.

Ma su questo punto avrò modo di tornare in seguito. Qui basti avvertire che è un grave errore pensare che soltanto le imprese siano tenute a creare ricchezza e che la pubblica amministrazione nelle sue molteplici articolazioni e le aziende non profit ne siano invece esonerate e possano disinteressarsi dal rispondere alla domanda di maggiore qualità ed efficienza di quanto producono. Né vale obiettare che per le aziende diverse dalle imprese è difficile misurare il valore dei beni da esse prodotti, perché anche per le imprese il "valore per il cliente" dei beni prodotti – che non è da confondere con il "prezzo di vendita" degli stessi e quindi non è misurato dai ricavi di vendita – è di problematica misurazione.

## 2. Le aziende bene gestite si assomigliano tutte

Pure la risposta alla domanda se abbia senso ricercare il segreto della buona gestione alla base del fiorire di qualsiasi azienda è positiva. Infatti, se è vero, come accennato all'inizio,

che tutte le aziende felici si assomigliano, è più che naturale interrogarsi sul perché di questa somiglianza.

Ma vediamo anzitutto quali sono le manifestazioni di questa somiglianza per poi entrare nel segreto che ne è alla base.

Le manifestazioni di “felicità” che rendono somiglianti tutte le organizzazioni gestite bene sono manifestazioni di uno sviluppo armonico, qualitativo prima ancora che dimensionale, che vede:

- i destinatari dei prodotti e servizi soddisfatti;
- i dipendenti contenti di lavorare per quella organizzazione;
- i conti in ordine che consentono di far fronte agli investimenti (e, nel caso delle aziende profit, di rispondere alle giuste attese di remunerazione del capitale di rischio);
- i rapporti con ogni altro interlocutore improntati a stima e fiducia reciproca;
- un legame profondo con il territorio, direi simbiotico, come quello di una pianta la cui cura non può prescindere da quella del terreno in cui essa affonda le radici e viceversa;
- e soprattutto, pur in presenza delle immancabili contrarietà e turbolenze che generano preoccupazione, un clima di serenità operosa.

### 3. La buona gestione dell'azienda è un fatto di armonia

Ma, domandiamoci, qual è il segreto di questo sviluppo armonico, che si esprime in performance positive, in relazioni di qualità con tutti gli interlocutori e in un clima di serenità operosa che permane senza diventare mai esaltazione quando le cose vanno bene o sfiducia in presenza di criticità più o meno gravi?

Entrare in questo segreto, a me sembra, è come penetrare un mistero, il mistero di un'armonia che si esprime nel modo in cui le aziende gestite bene riescono a comporre in un tutto unitario i molteplici interessi in esse convergenti, le molteplici esigenze economiche e umanistiche, i molteplici obiettivi.

Tutte le aziende, nessuna esclusa, di necessità si confrontano con una complessità fatta di tanti interessi in apparenza spesso contrastanti da comporre ad unità; di tante esigenze

di ordine economico-finanziario, sociale e ambientale da conciliare; di una pluralità di obiettivi, tutti rilevanti, da perseguire con opportuna scansione temporale.

Ma ciò che contraddistingue la buona gestione è il modo con cui viene ricercata la unità in questa molteplicità di interessi, esigenze, obiettivi. E' un modo fatto di un'armonia che non può mai essere data per acquisita, ma è di continuo ricercata e conquistata avendo come bussola il superiore interesse dell'azienda, concepita come un bene comune al cui buon funzionamento tutti sono interessati.

Questo modo di gestire, che è servizio lungimirante all'azienda, alla sua missione produttiva, da dove ha origine? Esso ha la sua sorgente – e qui vengo alla prima delle tre parole chiave richiamate nel titolo di questa prolusione – nella dedizione del capo azienda e, a cascata, nella dedizione del management e dei collaboratori tutti.

Ma che cosa vuol dire dedizione all'azienda? Vuol dire fondamentalmente due cose:

- avere a cuore il bene dell'azienda;
- identificare il bene dell'azienda con la sua funzionalità e il suo sviluppo duraturo.

Avere a cuore il bene dell'azienda

Avere a cuore il bene dell'azienda significa - in ogni decisione e in ogni situazione, sia in quelle cruciali per i destini dell'azienda sia in quelle ricorrenti quotidianamente - riconoscere ciò che è bene e giusto per l'azienda e cercare di farlo.

Ciò non è così scontato essenzialmente per due motivi:

- gli interessi e gli obiettivi individuali (di successo, di riconoscimenti ecc.) possono fare da velo e, se non vengono messi in secondo piano, possono sovrapporsi all'interesse aziendale, sino a cancellare i confini tra interessi individuali e interesse aziendale, in una confusione che impedisce di vedere ciò che è bene e giusto per l'azienda. Ora, mettere in secondo piano i legittimi interessi e obiettivi individuali non vuol dire rimuoverli, ma, e qui sta il punto, vuol dire perseguirli come eventuale e auspicabile conseguenza di un buon lavoro, che per il capo azienda consiste nell'assolvere con dedizione e competenza il mandato fiduciario a bene amministrare;
- la cultura aziendale e manageriale può essere inadeguata, con la conseguenza: (i) di avere una concezione impropria dell'azienda, dei suoi fini, del ruolo che essa è

chiamata a svolgere nella società, delle relazioni che è chiamata ad instaurare con i suoi diversi interlocutori; (ii) di non padroneggiare teorie e strumenti di management oggi indispensabili per una buona gestione.

Identificare il bene dell'azienda con il suo sviluppo duraturo

Posto che il bene dell'azienda non può essere identificato con il bene di uno dei soggetti o interlocutori in esso coinvolti, essendo ad evidenza un bene sovraordinato, che di tutti i beni individuali tiene conto e tutti compone ad unità operando una sintesi armonica, il tema è: come pervenire ad una sintesi siffatta? e come esplicitarla in una funzione-obiettivo atta ad indirizzare nel concreto l'azione del management?

La via maestra per giungere a una tale sintesi consiste:

- nel comporre ad unità i molteplici interessi intorno al nucleo centrale dei "bisogni del cliente" (ovvero dei destinatari finali dei beni e servizi oggetto dell'attività produttiva) e della "valorizzazione dei collaboratori";
- nell'innestare su tale nucleo centrale gli obiettivi di redditività e crescita e di soddisfazione degli interessi della proprietà e di ogni altro interlocutore.

Il cliente con i suoi bisogni deve essere al centro dell'attenzione del management e dei collaboratori tutti. Diversamente si smarrisce il senso della missione produttiva e si entra in un percorso di crisi da mancanza di senso, come quello in cui si è avviata la General Motor quando, negli anni '70 del secolo scorso, un CEO di estrazione finanziaria ha sentenziato: "GM è nel business di fare cassa, non auto". Ciò è aberrante perché non esiste interlocutore, per quanto cruciale sia il suo apporto alla funzionalità aziendale, che possa prendere il posto del cliente nell'attenzione del management.

La centralità del cliente per altro rimane un pio desiderio senza un pieno coinvolgimento, nella strategia aziendale e nella sua attuazione, di tutti i collaboratori, siano essi interni o esterni, dipendenti o partner di filiera.

Ciò implica concepire l'azienda come "comunità di persone" e richiede in chi la guida una dedizione che si esplica nel creare "comunità di lavoro" per uno scopo comune. Così si innesca il circuito virtuoso "soddisfazione dei clienti-valorizzazione dei collaboratori" e questo diventa l'asse portante su cui innestare gli obiettivi di redditività e sviluppo nonché quelli di soddisfazione di ogni altro interlocutore.

Questo è il percorso logico obbligato che porta a identificare il bene dell'azienda con il suo sviluppo duraturo e a farne in concreto la funzione-obiettivo del management, di un management che vuole e cerca di fare il bene dell'azienda.

#### 4. Della mancanza di armonia

Per meglio capire come la dedizione al bene dell'azienda è generatrice di armonia ed è quindi alla base di un "vivere felice", giova considerare alcune tipologie di "infelicità aziendale", che a ben vedere sono altrettante forme di perversione.

##### (i) La negazione dell'esistenza di un bene comune dell'azienda

Perché possa esservi dedizione al bene dell'azienda bisogna anzitutto credere alla sua esistenza.

Per quanto possa sembrare strano, ciò non è scontato. Relativamente al mondo delle imprese, infatti, si arriva a negare concettualmente l'esistenza stessa di un bene comune quando si teorizza che: (i) non esiste un interesse dell'azienda sovraordinato rispetto a quelli degli azionisti e dei lavoratori; (ii) azionisti e lavoratori sono portatori di interessi antagonisti; (iii) compito del management è di fare l'interesse degli azionisti perseguendo l'obiettivo della massimizzazione del profitto o del valore azionario.

Questa teoria spiega lo scetticismo con cui fu accolta una mia relazione<sup>1</sup> ad un convegno sulla teoria dell'impresa nel 1967, presso la Facoltà di Economia dell'Università di Ancona, nella quale sostenevo, cosa che a me ingenuamente sembrava ovvia, che compito del management è di perseguire l'interesse aziendale indentificato con l'interesse alla sopravvivenza e allo sviluppo duraturo dell'impresa.

Da allora molta acqua è passata sotto i ponti. Ma la teoria sintetizzata nei tre punti sopra richiamati ha tuttora dei seguaci, oltre che in ambito accademico, fra gli operatori operanti sui contrapposti versanti manageriale e sindacale, cosicché vi sono capi azienda che, assunto come preminente l'interesse degli azionisti, perseguono l'obiettivo di massimizzazione del valore azionario e sindacalisti che perseguono l'interesse dei lavoratori a prescindere dalla funzionalità aziendale, mettendo così in atto, gli uni e gli altri, comportamenti generatori di "infelicità" perché affetti da una radicale miopia: quella di

---

<sup>1</sup> La relazione, dal titolo Capitale, lavoro e potere di governo dell'impresa, venne pubblicata per i tipi di Giuffrè nella collana di studi di Economia aziendale della Bocconi diretta da Giordano Dell'Amore.

considerare la “proprietà del capitale” come “proprietà dell’impresa” e di negare quindi che l’impresa è “bene comune” e che azionisti e lavoratori sono nella stessa barca, alla cui buona navigazione sono entrambi interessati.

(ii) L’errore di fare di ciò che è un mezzo il fine dell’azienda

Perché possa esservi dedizione al bene dell’azienda, non basta credere alla sua esistenza; occorre altresì concepirlo correttamente.

Un errore tuttora diffuso è quello di fare degli obiettivi economici (di “creare ricchezza” o di profitto, efficienza, produttività, economicità) il fine dell’azienda, mentre essi sono un mezzo, fondamentale per la vitalità aziendale, ma pur sempre un mezzo e non già il fine dell’azienda, la sua ragione d’essere.

Verso questo errore si scivola quasi inavvertitamente quando tutta l’attenzione del management, per i motivi più vari (legati per lo più a interessi propri o dei propri mandanti), si polarizza sulla bottom line e finisce per focalizzarsi sui risultati economici di breve a prescindere da ogni altra considerazione di più ampio e lungo respiro.

Basti pensare alle gestioni protese, di bilancio trimestrale in bilancio trimestrale, a inseguire obiettivi stratosferici di redditività trascurando di investire sul futuro. Grande dedizione dunque, ma a un fine sbagliato e non al bene dell’azienda.

(iii) Lo stravolgimento della missione aziendale per l’affermarsi di logiche che la rendono evanescente

Oltre a credere che esiste un bene dell’azienda e a concepirlo correttamente, occorre farlo. Diversamente esso è come se non esistesse. Ciò accade ogni qual volta esso è sacrificato, nelle aziende pubbliche, a logiche clientelari o a logiche corporative e, nelle aziende private, a logiche familistiche o comunque a interessi dei soggetti che le controllano.

Le logiche clientelari stravolgono la missione produttiva di una organizzazione facendone un centro di erogazione di favori consistenti vuoi nell’assumere persone raccomandate - arrivando persino a creare finti posti di lavoro o a emarginare persone brave per far posto ai raccomandati - vuoi nell’indirizzare gli approvvigionamenti verso aziende fornitrici prescelte in violazione dei principi di sana concorrenza di mercato.



Le logiche corporative, a loro volta, tipiche di realtà della pubblica amministrazione poco o per nulla esposte alla concorrenza, sono logiche che in primo piano pongono gli interessi della corporazione dei dipendenti (o di una categoria di dipendenti), tutelati comunque, a prescindere dall'impegno che mettono nel lavoro, con la conseguenza che il soddisfacimento dei bisogni costituenti la ragione d'essere dell'azienda tende a diventare un fatto secondario, che può essere trascurato senza che nessuno dica nulla (anche perché nella legge del pubblico impiego i ruoli direttivi sono stati depotenziati). Anche le aziende private non sono esenti dai pericoli di subordinazione a interessi che ne pregiudicano la vitalità. Ben noti sono, a questo riguardo, i comportamenti dettati da equilibri interni alle compagini familiari sfocianti in assetti di governance del tutto impropri o da interessi del gruppo di controllo sfocianti in operazioni di finanza straordinaria (acquisizioni, fusioni, dismissioni) non rispondenti all'interesse aziendale.

Tutte le forme di mancanza di dedizione, proprio perché sono altrettante forme di perversione, sono negazione di quell'armonia di cui le aziende hanno bisogno per funzionare bene e perciò generano grande infelicità inducendo conflittualità, ingiustizia, mancanza di senso, perdita delle soddisfazioni proprie di un lavoro ben fatto, demotivazione, insicurezza, corruzione, e via dicendo.

##### 5. La buona gestione è anche un fatto di professionalità e di innovazione

Ma torniamo a parlare della buona gestione dell'azienda. Questa è essenzialmente un fatto di dedizione, di professionalità e di innovazione.

Di queste tre cose, la prima, di cui ci siamo sinora occupati, è quella più importante. Da essa infatti discende il buon uso delle competenze professionali e delle capacità innovative. La letteratura aziendale, ed anche la casistica del nostro Paese, è ricca di esempi di aziende male governate da persone preparate e intraprendenti, ma prive della necessaria eticità esprimendosi nella dedizione all'azienda.

Pur tuttavia la dedizione, se non è accompagnata da professionalità e innovazione, non porta da nessuna parte. E questo perché la dedizione alla missione aziendale a ben poco serve se poi questa non si traduce in una solida strategia e in efficaci ed efficienti processi realizzativi. Ma questo è un passaggio che richiede per l'appunto professionalità e innovazione.

Una solida strategia infatti scaturisce da due cose:

- da una lucida analisi dei punti forti/punti deboli dell'azienda e delle minacce/opportunità ambientali, analisi che è soprattutto un fatto di professionalità manageriale;
- da una sintesi innovativa di bisogni non soddisfatti o insufficientemente soddisfatti e di competenze aziendali atti a soddisfarli realizzando un equilibrio economico-finanziario autoalimentantesi, sintesi che è soprattutto un fatto di innovazione imprenditoriale.

Professionalità e innovazione sono poi entrambe necessarie per muovere con incisività, passo dopo passo, nella direzione di marcia segnata dalla strategia. Precisamente la strategia cammina sulle gambe delle persone e cammina speditamente:

- 1) se sono le gambe di “persone giuste al posto giusto”, e questo non soltanto ai livelli apicali, ma a tutti i livelli organizzativi;
- 2) se le persone tutte sono messe nelle condizioni di “fare un buon lavoro”;
- 3) se i processi (di comunicazione, analisi, valutazione, decisione, controllo ecc.), in particolare quelli che si svolgono nelle riunioni di lavoro, sono efficienti.

“Persone giuste al posto giusto” significa anzitutto un fit culturale delle persone con l'azienda, un fit che richiede di porre la massima cura nel processo di reclutamento. Ma non meno importanti, per avere le “persone giuste al posto giusto”, sono gli altri meccanismi operativi attinenti alla gestione delle persone, ossia: i sistemi di valutazione, di addestramento e formazione, di promozione, di premio/sanzione.

Di particolare rilevanza, tra essi, è il sistema di valutazione, dato che costituisce lo specifico strumento conoscitivo per decidere in merito alle nomine quando si liberano posizioni di responsabilità o quando si tratta di decidere in merito ad avanzamenti di carriera o di rimediare ad errori, oltre che di decidere in merito a interventi formativi e al sistema premi/sanzioni.

Soprattutto importante è che la valutazione sia obiettiva; che essa riguardi sia la dimensione della performance (ovvero dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi), sia la dimensione comportamentale (ovvero del modo in cui i risultati sono conseguiti, modo che può essere o meno rispettoso delle persone e conforme ai principi di correttezza e trasparenza); che della valutazione venga dato un franco feedback, oggetto di approfondito esame con ciascuno nell'interesse della persona e dell'azienda; che esso abbia seguito in azioni appropriate.

Non basta avere le persone giuste al posto giusto. Occorre anche che i collaboratori siano messi nelle condizioni di fare un buon lavoro, in un contesto organizzativo al contempo disciplinato e aperto all'innovazione, improntato a cooperazione e a iniziativa diffusa. A tal fine è importante che le persone siano coinvolte nella strategia perseguita; siano informate sul proprio compito e su come vengono valutate; abbiano le risorse necessarie al suo svolgimento; siano rispettate e trattate con umanità.

Da ultimo, la strategia cammina speditamente se particolare attenzione viene posta ai processi manageriali chiave, con particolare riguardo a quelli che si svolgono nelle riunioni di lavoro. Non c'è qui il tempo per svolgere il tema come meriterebbe. Mi limito solo a osservare che ciò che accade o non accade nelle riunioni di lavoro è di grande importanza agli effetti della qualità delle decisioni e della loro attuazione e che, anche qui, vengono in gioco professionalità e innovazione: la professionalità che caratterizza la preparazione, la conduzione, il follow up delle riunioni e la innovazione che caratterizza le idee da esse scaturenti.

## 6. Dove porta la buona gestione

Professionalità e innovazione non sono caratteristiche di una buona gestione che possono ritenersi acquisite una volta per tutte. Esse, infatti, sono il risultato di un continuo apprendimento che riguarda non solo la gestione dell'azienda, ma anche la gestione di se stessi ed implica perciò l'attitudine a mettersi in discussione per innovare e migliorare il proprio modo di guidare l'azienda. E in questo la dedizione ha la sua parte. La dedizione infatti è passione per il bene dell'azienda. E che cosa più di questa passione può spingere a tenere la barra del timone diritta superando gli ostacoli ad un apprendimento anche radicalmente innovativo?

Ma, domandiamoci, dove porta questo apprendimento?

Esso consente di mantenere l'azienda su un sentiero di sviluppo, di uno sviluppo che è:

- integrale;
- qualitativo prima che quantitativo;
- alimentato da una continua crescita della produttività.

Lo sviluppo è integrale, perché sintesi armonica di una molteplicità di obiettivi che si inscrivono nelle molteplici dimensioni - economiche, sociali e ambientali - dell'operare dell'azienda.

In questa concezione del finalismo dell'azienda, il sistema degli obiettivi non si presenta come una piramide in cima alla quale vi è un obiettivo da massimizzare a cui ogni altro obiettivo viene subordinato; bensì è un sistema circolare in cui i diversi obiettivi si inanellano dando luogo a circuiti virtuosi, cosicché soddisfazione del cliente, valorizzazione dei collaboratori, redditività, risposta alle istanze umanistiche e ambientali, si alimentano vicendevolmente.

Lo sviluppo, in secondo luogo, è un obiettivo qualitativo, prima ancora e piuttosto che quantitativo. Infatti, se si privilegia la qualità delle relazioni con i clienti e con i collaboratori; la qualità delle relazioni con i fornitori, con la proprietà, con le comunità locali e con ogni altro interlocutore; la qualità del posizionamento sui mercati, la qualità del profitto o surplus, la qualità della crescita e così via, anche i parametri quantitativi di successo ne sono influenzati positivamente e diventano via via migliori, mentre non vale la relazione inversa. Anzi, il privilegiare obiettivi di crescita quantitativa - di profitto, di fatturato, di quota di mercato e così via - va inevitabilmente a scapito della qualità e significa sempre inseguire successi effimeri. La qualità invece paga! Gli obiettivi quantitativi vanno perseguiti, ma come conseguenza di obiettivi di qualità.

Da ultimo, lo sviluppo richiede un costante impegno a far crescere la produttività. La crescita della produttività – intesa come divario o come rapporto tra il valore che l'output produttivo ha per i suoi destinatari e il costo degli input impiegati per produrlo – non è un optional di cui potere fare a meno; è bensì un must richiesto dall'obiettivo dello sviluppo. E questo perché la crescita della produttività è motore dello sviluppo generando le risorse necessarie per gli investimenti e per rispondere alle attese dei diversi interlocutori.

Perseguire la crescita della produttività significa innovare le attività e il loro comporsi a sistema in modo da riuscire a “fare meglio e di più con meno” nel solco di una solida strategia. Questo è l'aureo principio che guida la buona gestione di qualsiasi azienda. La crescita della produttività dunque deve essere perseguita su entrambi i versanti della stessa, quello dei costi e quello del valore per il cliente (interno o esterno che sia).

Grave e diffuso errore è quello di concepire la crescita della produttività esclusivamente in termini di taglio dei costi. L'obiettivo, in qualsiasi ambito produttivo, sia esso la pubblica amministrazione, la sanità, la scuola, la giustizia, la intermediazione finanziaria e via discorrendo, non deve essere di spendere meno, bensì, ripeto, quello di fare meglio e di più con meno. Diversamente la ricerca dell'equilibrio economico-finanziario viene

perseguita sacrificando il servizio al cliente e ai suoi bisogni, ossia ciò che dà senso al lavoro in qualsiasi organizzazione, e tradendone così la missione produttiva.

Nelle aziende esposte alla concorrenza, poi, la continua crescita della produttività su ambo i versanti è questione di sopravvivenza. Infatti, solo allargando il divario tra valore dell'output e costo degli input diventa possibile praticare dei prezzi di vendita che siano nel contempo: (i) competitivi, avuto riguardo alle alternative di acquisto alla portata dei clienti; (ii) attrattivi, nell'ottica di riuscire ad attrarre, compensandole adeguatamente, le risorse e le competenze di cui l'impresa ha necessità; (iii) remunerativi, nell'ottica dei ritorni economici che essi sono in grado di assicurare all'azienda e ai suoi azionisti.

Da ultimo, perché possa assolvere nel migliore dei modi il compito di motore dello sviluppo aziendale, la crescita della produttività deve essere perseguita, oltre che su entrambi i versanti nel solco di una solida strategia, con rispetto per tutte le persone coinvolte e cercando di collegare i sacrifici da essa richiesti alle prospettive di ricompensa futura dischiuse dallo sviluppo che essa consente di realizzare.

## 7. Come diffondere principi e pratiche di buona gestione

Diffondere principi e pratiche di buona gestione in ogni ordine di aziende è di vitale importanza per il progresso economico e per l'incivilimento del nostro Paese. Il problema è come riuscire in tale intento.

La prima idea che ci è venuta in mente quando, a partire dagli albori della Scuola di Direzione Aziendale della Bocconi più di 40 anni fa, ci siamo dedicati a scoprire i segreti di una buona gestione, è stata quella di far conoscere che cosa fa la differenza tra aziende felici e aziende infelici e come sono belle la realtà e la prospettiva di un'azienda incamminata su un sentiero di sviluppo. Questa idea si è tradotta nella scrittura di storie di azienda e nel farne oggetto di analisi e riflessione nell'attività di ricerca e nell'attività didattica (nell'ambito dei corsi di economia aziendale e management).

Quello della formazione di una solida cultura di economia aziendale e management, meglio se fin dal primo anno di università, è e rimane un campo di impegno fondamentale. Questo però non basta.

Le resistenze al cambiamento sono forti e diffuse, specialmente ma non soltanto nella sfera pubblica dell'economia, e grandi sono le difficoltà che spesso i nostri allievi incontrano nel cercare di mettere in pratica quello che hanno appreso nei gruppi di ricerca e nelle aule universitarie. E allora che fare?

Penso che in questo nostro tempo, in cui viviamo il travaglio di cambiamenti epocali, ciascuno di noi è chiamato a dare un suo contributo - in base al ruolo che occupa in una compagine familiare, nel mondo del lavoro, nel mondo della ricerca, nelle associazioni di categoria, nella società civile - affinché cresca la spinta alla buona gestione delle aziende.

A tal fine dobbiamo tutti:

- diventare consapevoli che sul terreno della buona gestione di ogni ordine di aziende si gioca il futuro del paese e delle giovani generazioni;
- smettere di lamentarci per le cose che non funzionano come vorremmo e di rimanere ancorati a atteggiamenti di denuncia o di critica non costruttiva;
- prendere a cuore il problema della rinascita del nostro Paese e sentirci corresponsabili di contribuire a fare andare meglio le cose e a contrastare le perversioni dianzi richiamate;
- considerare che il cambiamento della realtà intorno a noi comincia da un cambiamento dentro di noi. Precisamente il passaggio da compiere è quello dal dire che cosa devono fare gli altri (per fare andare meglio il mondo) al domandarci che cosa possiamo fare noi per aiutare gli altri a prendere buone decisioni e per assecondare o intraprendere percorsi virtuosi. E', questo, il passaggio indispensabile che, solo, apre la strada a che ciascuno di noi possa incidere positivamente sulle dinamiche individuali e sociali, e ciò a tutti i livelli: si tratti di relazioni familiari, di relazioni di lavoro o di partecipazione alla vita sociale e politica;
- essere ascoltatori e osservatori attenti a percepire e cogliere le occasioni propizie al miglioramento delle condizioni di contesto e al diffondersi dei principi e pratiche di buona gestione.

Coraggio! Andiamo avanti con fiducia! In ogni ambito di vita sociale vi è la necessità di un rinnovamento che, per realizzarsi, può richiedere un nostro piccolo contributo.

Vi ringrazio dell'attenzione.