

INTRODUZIONE

A distanza di circa dieci anni dall'inizio della crisi finanziaria, iniziata negli USA nell'agosto 2007 per poi contagiare il resto del mondo e divenire globale, il presente lavoro intende inserirsi nel dibattito sul finalismo aziendale, per due ordini di motivi. Il primo è quello di leggere gli eventi che hanno caratterizzato questi ultimi anni, in particolare l'appena citata crisi, nonché gli scandali e i dissesti nelle imprese e nelle amministrazioni pubbliche, proprio alla luce del fine assegnato a tali organizzazioni produttive. Il secondo è quello di proporre un principio-guida, denominato "*interesse primario dell'azienda*", che sia applicabile a tutte le classi di aziende, siano esse imprese, amministrazioni pubbliche o aziende *non-profit*, e che sia in grado di orientare tali organizzazioni verso il bene comune degli stakeholder e della collettività, senza dimenticare la necessità delle organizzazioni stesse di sopravvivere e svilupparsi nel tempo.

L'analisi che porterà alla proposta e alla specificazione dei contenuti dell'interesse primario dell'azienda intende dare, tra l'altro, una possibile risposta ad una serie di domande, tra le quali si richiamano le seguenti: perché esistono le aziende, sia quelle di produzione per il mercato, ossia le imprese, sia quelle di produzione per l'erogazione (amministrazioni pubbliche e aziende *non-profit*)? Qual è e quale dovrebbe essere il loro fine? Come gli assetti di proprietà e governo influiscono sullo stesso? Qual è l'effetto che gli interessi particolari degli operatori aziendali, siano essi deleganti o delegati, possono avere sulla sopravvivenza e lo sviluppo delle aziende? Perché tali interessi tendono talvolta a ostacolare la capacità delle aziende di sopravvivere e svilupparsi? Quale principio-guida per orientate le diverse classi di aziende verso un modello di sviluppo sostenibile orientato al bene comune dei soggetti che partecipano alla creazione del valore aziendale e, più in generale, della collettività?

Questo libro nasce dalle motivazioni di cui sopra oltre che dagli stimoli ricevuti sui temi in parola dagli scritti e dalle lezioni illuminanti del Prof. Enrico Cavalieri, al cui ricordo è dedicato il presente lavoro.

Le cause prossime e remote della crisi

Tra i numerosi scritti sulle cause e le conseguenze della crisi economica globale, si vuole qui richiamare l'articolo del Prof. Cavalieri dal titolo "*Una riflessione sulle cause e sulle responsabilità della crisi globale*" che, all'indomani della crisi, osservava: «È stato ripetutamente affermato che la causa prima che ha generato la crisi finanziaria è da ricercarsi nel comportamento messo in atto dalle banche americane che, com'è noto, hanno concesso credito facile, in larga misura, attraverso i mutui *sub-prime*, le *credit cards* (allo scoperto) ed altri analoghi strumenti. Il rischio di credito è stato "esternalizzato" attraverso i meccanismi della cartolarizzazione; sono stati creati e fatti circolare "derivati" ai quali è stato attribuito un elevato giudizio di rating e ciò ha consentito la diffusione del rischio di credito nei mercati finanziari, a livello globale.

La caduta del valore degli immobili sul mercato americano e l'aumento dei tassi di interesse hanno determinato diffuse situazioni di insolvenza e di perdite; il livello di fiducia nei mercati si è deteriorato con effetti devastanti che si sono abbattuti sull'economia degli intermediari finanziari e delle altre imprese in termini di restrizione del credito, perdita del valore dei titoli, caduta della domanda di beni e servizi, perdita dei posti di lavoro, fallimenti. La crisi si è diffusa a macchia d'olio diventando globale, come il mercato finanziario che l'ha alimentata e diffusa.

Appare comprensibile che la responsabilità della situazione appena accennata sia stata attribuita, in primo luogo, alle decisioni strategiche delle banche. A ciò si aggiungano le responsabilità dei regolatori del mercato finanziario (legislatori, *authorities*) che non sono stati capaci di definire "regole" tali da bloccare, o almeno attenuare, la creazione e la circolazione di titoli altamente rischiosi, il cui contenuto non appare chiaramente determinabile in quanto risulta dall'accorpamento di differenti posizioni con differente grado di rischio.

Nel panorama dei presunti responsabili non è mancato qualche accenno alla schiera degli economisti, che non sarebbero stati capaci di segnalare l'elevato grado di rischio verso il quale parte del mondo della finanza si stava orientando, mettendo in atto una gestione irresponsabile del credito» [2009, p. 278].

La crisi finanziaria, dunque, ha visto come causa diretta – o come scrive Zamagni [2010] come *causa prossima*, da distinguere rispetto alle *cause remote*¹ – il crollo del mercato immobiliare statunitense che ha minato il valore delle cartolarizzazioni dei mutui e la solidità degli attivi delle banche.

Gli effetti dei comportamenti opportunistici messi in evidenza dal Professor Cavalieri, che hanno riguardato originariamente le imprese americane, si sono in seguito diffusi sulle economie di molti altri paesi, per effetto della globalizzazione dei mercati finanziari.

Gli scandali societari prima della crisi e le accuse al sistema capitalistico

Prima ancora della crisi finanziaria del 2007, alcuni scandali societari colpiscono le economie di diversi paesi del mondo, interessando non solo le imprese in cui, a causa della netta separazione tra proprietà e controllo – tipica delle società ad azionariato diffuso americane –, si assiste ad una potenziale divergenza tra l'interesse degli azionisti e quello dei manager (es. Enron e Worldcom negli Stati Uniti), ma anche quelle caratterizzate da un'elevata concentrazione della proprietà, dove l'interesse dell'azionista di maggioranza avrebbe dovuto essere maggiormente allineato a quello dell'impresa (in Italia, ad esempio Parmalat, Cirio, Mariella Burani, IT Holding). In quest'ultimo caso, l'aspetto sorprendente è che l'azionista di controllo ha governato l'impresa portandola allo stato di default, andando quindi, nel lungo termine, anche contro se stesso.

Il profitto come unico fine dell'impresa e il problema dell'orientamento al breve periodo

Nell'ambito del sistema economico un ruolo centrale è indubbiamente esercitato dalle imprese, ossia da quella classe di aziende che operano sul mercato, sia dal lato dell'acquisizione dei fattori produttivi sia da quello del collocamento della produzione realizzata.

¹ In particolare, con riferimento alla crisi in parola, Zamagni scrive che «Essa è il punto di arrivo, inevitabile, di un processo che da oltre trent'anni ha modificato alla radice il modo di essere e di funzionare della finanza, minando così le basi stesse di quell'ordine sociale liberale che è cifra inequivocabile del modello di civiltà occidentale. Duplice la natura delle cause della crisi: quelle prossime, che dicono delle peculiarità specifiche assunte in tempi recenti dai mercati finanziari e quelle remote, che chiamano in causa taluni aspetti della matrice culturale che ha accompagnato la transizione dal capitalismo industriale a quello finanziario. Da quando ha iniziato a prendere forma quel fenomeno di portata epocale che chiamiamo globalizzazione, la finanza non solamente ha accresciuto costantemente la sua quota di attività in ambito economico, ma ha progressivamente contribuito a modificare sia le mappe cognitive delle persone sia il loro sistema di valori» [2010, p. 17].

Negli anni '70 il premio Nobel Milton Friedman affermava che nelle imprese il dovere, anche sociale, dei manager fosse quello di massimizzare, in un mercato aperto, corretto e competitivo, i profitti per gli azionisti, producendo così ricchezza e lavoro per tutti [Friedman, 1970].

Come risolvere, però, i conflitti tra azionisti (i principali) e manager (agenti dei principali), visto che i secondi sono considerati come individui egoisti e opportunisti, quindi orientati a espropriare le risorse messe a disposizione dai primi?

La teoria dell'agenzia [Fama, 1980; Jensen e Meckling, 1976] ha suggerito di allineare tali interessi in potenziale conflitto attribuendo ai manager incentivi economici agganciati alla creazione di valore per gli azionisti. Ciò ha portato i manager, anche a causa di mercati miopi, a massimizzare il profitto di breve periodo, alimentando comportamenti opportunistici nei confronti della continuità aziendale, di altri portatori di interessi (es. perdita di migliaia di posti di lavoro) e dell'ambiente (es. i disastri ambientali dell'americana British Petroleum e dell'Ilva di Taranto).

Proprio l'orientamento degli individui verso il proprio tornaconto personale sembra aver amplificato le imperfezioni del mercato, a vantaggio di pochi e danno di molti. La crisi economica globale, infatti, ha messo chiaramente in evidenza che l'appagamento degli interessi individuali ha avuto effetti positivi su una parte ridottissima della collettività, generando esternalità e disuguaglianze divenute inaccettabili dal punto di vista etico-sociale. Infatti, chi si è trovato nella posizione di esercitare i diritti di controllo su capitale e lavoro ha cercato di massimizzare la sua funzione di utilità a scapito di altri soggetti meritevoli di tutela, alcuni dei quali hanno partecipato alla creazione di ricchezza (es. dipendenti, conferenti capitale di proprietà e di prestito), senza aver avuto la possibilità di ricevere quanto spettante per il contributo fornito. Dunque, la "mano invisibile" teorizzata da Adam Smith, secondo cui non occorrono né regole né l'intervento dello Stato, non è stata capace di disciplinare il comportamento del mercato, evitando le sue contraddizioni.

La necessità di regolamentazione dei mercati

La responsabilità della crisi, quindi, non può essere attribuita al libero mercato, ma alla mancanza di un'adeguata regolamentazione, accompagnata da comportamenti eticamente inaccettabili da parte degli operatori economici che da tale vuoto normativo hanno tratto vantaggio ². Ma perché chi aveva la re-

² In proposito Cavalieri sottolinea, con riferimento agli scandali societari: «da totale latitanza dei governi e delle istituzioni preposte alla regolamentazione della globalizzazione ed al controllo dei mercati è stata una causa rilevante, ma è anche vero che in tali vuoti normativi si sono inserite, in modo prepotente, le logiche speculative, non imprenditoriali delle imprese, i cui

sponsabilità di dettare (o semplicemente far rispettare) le regole del libero mercato non è adeguatamente intervenuto per evitare i suoi fallimenti e, quindi, l'inevitabile crisi?

Una prima risposta potrebbe essere quella legata a scelte sbagliate dei regolatori, fatte, però, in buona fede, cioè nell'interesse della collettività. Una seconda risposta sembra essere quella legata agli interessi particolari di taluni individui che si sono posti in conflitto con il bene comune. *Come possono cambiare le regole nell'interesse della collettività quando chi ha il potere di cambiarle ha interessi privati che vedono nell'eventuale cambiamento un potenziale danno per il loro tornaconto personale?*

L'interferenza dell'economia nella politica e nei media

L'intervento della regolamentazione si può ritenere efficace e credibile quando netta è la separazione tra politica e economia e, quindi, minori sono i rischi di conflitto di interessi che portano la prima ad essere a servizio dei secondi. Questo aspetto assume un particolare rilievo se si pensa che alcune grandi *corporation* multinazionali presentano fatturati consolidati più alti del PIL di alcuni Stati, «rivaleggiando – come osservato da Guido Rossi [2006a] – per dimensioni e potere con gli stessi Stati ai cui ordinamenti sono formalmente assoggettate, ma esse riflettono e amplificano la concentrazione della ricchezza e la divisione del mondo tra ricchi e poveri».

La situazione diventa critica quando si consente che anche i media, notoriamente considerati *match dog*, siano controllati, o fortemente influenzati, da soggetti con interessi extra-editoriali (es. politici e/o economici) in conflitto con quelli editoriali³. La concentrazione di potere diventa preoccupante: i soggetti che hanno il potere di controllo dominano l'opinione pubblica e/o chi ha il dovere e la responsabilità di controllarli, fino ad arrivare a situazioni estreme in cui controllante e controllore sono rappresentati dagli stessi individui. In altri termini, chi ha la responsabilità di ridurre le asimmetrie informative (es. giornali, agenzie di rating, analisti finanziari), si trova nella posizione di tutelare chi quelle asimmetrie intende mantenerle sfruttandole a suo favore.

manager si sono formati alle scuole delle più prestigiose università americane e *sono cresciuti avendo come riferimento fisso la creazione di valore per gli azionisti, posta come unica finalità dell'impresa»* [2012, pp. 14-15].

³ Nella proprietà dei quotidiani vi è spesso un'elevata presenza di "editori impuri", ossia gruppi industriali con interessi in campi svariati dell'industria e della finanza. Sul punto Dyck e Zingales [2002]; Gianfrate [2006]; Mosconi [1998]; Zencovich [2004]. Lo sviluppo di tale fenomeno deriva dal fatto che il quotidiano, come tutti gli altri media, rappresenta per i proprietari un *asset* dal quale si attende in prevalenza appoggio e consenso, piuttosto che profitto.

Negli Stati Uniti sono state molte le polemiche riguardo alla presenza nel governo americano di ex manager aziendali, nonché di titolari di cariche di governo che al termine del loro mandato hanno trovato posti importanti e remunerazioni imbarazzanti in aziende le quali, in periodi di crisi, sono state salvate dall'intervento pubblico. La deregolamentazione del mercato americano dei derivati, ad esempio, sembra essere scaturita, non tanto da un'errata valutazione dei rischi che ne derivavano, quanto da un conflitto di interessi che ha offuscato le capacità decisorie dei competentissimi *regulators*.

La normalità del conflitto di interessi nel settore privato e pubblico

Sul conflitto di interessi, Guido Rossi, già qualche anno prima della crisi, osservava: «Il conflitto di interessi sta trasformando il mondo in cui viviamo, conferendogli una fisionomia che stentiamo a riconoscere. Permea l'economia, la finanza, il mercato, la politica, persino il costume. E la cosa peggiore è che in molti casi viene ormai considerato un fatto in fondo normale. Studiarlo e circoscriverlo è quindi difficile» [2003, pp. 14-15].

La normalizzazione del conflitto di interessi porta con se anche quella della corruzione [Ashforth e Anand, 2003], che del primo costituisce una degenerazione.

Ancor più preoccupante della normalità del conflitto di interessi, che rimane, comunque, una situazione a rischio di comportamento opportunistico, è l'interesse al conflitto, o il disinteresse a gestirlo, e il prevalere degli interessi privati degli individui sui loro doveri e responsabilità.

Questa situazione riguarda non solo il settore privato ma anche, e soprattutto, quello pubblico.

L'interesse primario della Pubblica Amministrazione è di norma riferito all'interesse della collettività. Il dilagare delle varie forme di corruzione, come il clientelismo, il nepotismo, l'accettazione di tangenti, dimostra, però, la degenerazione che in alcuni contesti ha avuto tale interesse. Così come le imprese sono state utilizzate dagli azionisti, o da altri stakeholder, per massimizzare il loro tornaconto personale, anche talune amministrazioni sono state considerate dai soggetti incaricati del governo e della gestione, ma anche da dipendenti infedeli e da organizzazioni criminali (attraverso il metodo corruttivo-collusivo), come strumento di arricchimento personale (es. i casi Expo, Mose e Mafia Capitale). In altri casi, sono stati soddisfatti in modo insostenibile i bisogni della collettività, ossia senza guardare alle condizioni di equilibrio delle amministrazioni coinvolte (es. gli enti territoriali che hanno sottoscritto contratti derivati con talune banche, poi rivelatisi un macigno sui conti pubblici), che in seguito hanno dovuto tagliare la spesa e incrementare la pressione fiscale, con effetti negativi sul benessere delle generazioni attuali e future.

Nelle imprese, proprio la *stakeholder theory*, che a differenza della *shareholder theory* chiede di creare valore per tutti gli stakeholder (non solo per gli azionisti), è stata criticata per il fatto di favorire i comportamenti opportunistici dei manager che, appunto, per soddisfare le attese di tutti i portatori di interessi rischiano di condurre le imprese allo stato di default. I manager sono cioè lasciati liberi di investire le risorse aziendali nelle cause che loro ritengono più opportune, ad esempio nella tutela dell'ambiente, nella cultura, nella ricerca scientifica, senza tenere in debita considerazione gli effetti sulle condizioni di salute dell'azienda.

Nella PA è difficile mettere in luce quanto dietro il soddisfacimento degli interessi della collettività si nasconda l'estrazione di benefici privati da parte degli organi di governo e gestione, a causa della difficoltà di misurazione del valore creato (o distrutto) dalle amministrazioni pubbliche e dalla durabilità garantita dal sostegno di altre economie. L'assenza di mercato, infatti, non consentendo di misurare, attraverso gli atti di scambio, il valore degli output erogati e/o degli input acquisiti, viene di fatto a togliere la possibilità degli elettori (i principali) di comprendere se tali organizzazioni, attraverso l'operato dei loro agenti (politici e burocrati), hanno creato o distrutto valore, con la logica conseguenza che gli agenti che governano e gestiscono le risorse pubbliche hanno più possibilità di mantenere comportamenti volti ad estrarre benefici privati. Troppe volte enti inutili, che non soddisfano i bisogni e/o non creano valore, vedono la loro sopravvivenza garantita da inopportune sovvenzioni pubbliche.

In sintesi, dunque, *orientamento al profitto irresponsabile (non sostenibile), da parte delle imprese, e utilizzo delle risorse della collettività per finalità private o spreco (non sostenibile) di risorse da parte degli agenti pubblici devono essere analizzati congiuntamente*, per meglio comprendere le cause della crisi globale, e delle profonde disegualianze sociali che essa ha generato e sta tuttora generando.

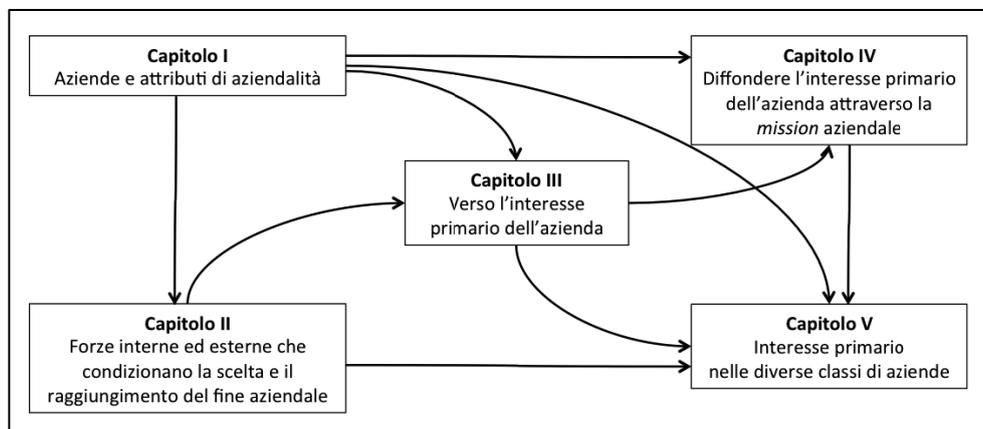
L'accostamento dei due settori, pubblico e privato, nell'analisi della crisi economica è imprescindibile, soprattutto nei paesi, come l'Italia, in cui l'intervento pubblico nell'economia è rilevante e dove la cultura dell'interesse privato, del tornaconto personale, sembra essersi diffusa non solo nel settore privato ma anche in quello pubblico.

È quindi opportuno chiedersi, non tanto quali sono i problemi da risolvere (es. sprechi, corruzione, esternalità negative generate dalle imprese sulla collettività) e come risolverli, in quanto queste domande trovano agevole risposta (es. revisione della spesa, contrasto della corruzione e in generale delle devianze patologiche, conduzione etica delle aziende pubbliche e privati), bensì perché chi ha il potere di intervenire e risolvere i problemi, pur avendo il desiderio di cambiamento, non ha la volontà e/o la capacità di invertire la rotta. La risposta, ad avviso di chi scrive, non può che essere trovata nella *degenerazione del modello mentale* di tali soggetti. Il problema è dunque di tipo culturale.

Proprio per questo motivo, il presente libro propone come possibile soluzione la diffusione, nelle diverse classi di aziende, di una cultura basata sull'interesse primario aziendale, considerato come principio-guida e bene comune degli stakeholder e della collettività. Si vuole precisare che, pur trattando tutte le tipologie di aziende, i contenuti del libro privilegiano (ad eccezione del Cap. V), anche per motivi di spazio, il mondo delle imprese, pur essendo agevolmente estendibili, con alcuni adattamenti, al mondo delle amministrazioni pubbliche e delle aziende *non-profit*. In proposito, ci si chiede quanto il dibattito sul finalismo che riguarda le imprese possa essere utile anche in tali altre tipologie aziendali.

Tutto ciò premesso, il lavoro è articolato in cinque capitoli, le cui relazioni sono espresse nella Tav. 1.

Tav. 1 – Relazioni tra i capitoli del libro



Il primo capitolo si pone come obiettivo quello di delineare *quali sono gli attributi che consentono di tracciare i confini dell'azienda, nonché le sue condizioni di esistenza e funzionamento*. Questa analisi risulta propedeutica a quella che sarà svolta nei capitoli successivi, giacché, ancor prima di parlare di finalismo aziendale è opportuno chiarire cosa si intende con il concetto di azienda.

Il secondo capitolo analizza le forze interne (es. cultura manageriale, interesse di chi ha il potere di controllo) ed esterne (es. competitività del mercato, normativa) all'azienda che condizionano la scelta e il raggiungimento del fine aziendale, qualunque esso sia, per comprenderne la natura, cioè quali lo favoriscono e quali sono di ostacolo, e la loro l'intensità. Tale analisi mira ad analizzare l'effetto che le forze interne ed esterne possono avere sulla sopravvivenza

e lo sviluppo delle aziende, fornendo indicazioni utili alla scelta di un fine aziendale sostenibile.

Nel terzo capitolo viene quindi proposto il concetto di *interesse primario aziendale*, inteso come principio-guida e bene comune applicabile a tutte le classi di aziende. Esso si compone di due elementi interdipendenti: il *soddisfacimento dei bisogni attraverso la produzione di beni e servizi utili* e il rispetto di una condizione di sopravvivenza e sviluppo, sintetizzata con il termine *creazione di valore sostenibile*. Tali elementi trovano il loro fondamento teorico nell'intersezione di tre teorie: la teoria amaduzziana dell'equilibrio, la teoria degli stakeholder e la teoria del bene comune della Dottrina sociale della Chiesa. Il capitolo suggerisce anche come diffondere la cultura dell'interesse primario.

Per dare utilità pratica al principio-guida dell'interesse primario, nel quarto capitolo esso viene considerato come parte centrale della *mission*, intesa come documento formale che esplicita la ragion d'essere dell'azienda, il perché l'azienda esiste. L'analisi degli elementi della *mission* consente di esplorare la condizione di creazione di valore sostenibile (secondo elemento dell'interesse primario), in particolare per chi, come e in che tempi le aziende devono creare valore.

Il quinto capitolo esplicita, per le diverse classi di aziende, i contenuti degli elementi che compongono l'interesse primario, in particolare quello relativo alla creazione di valore sostenibile. Sulla base *dei rapporti che instaurano con il mercato di riferimento e del loro interesse primario* sono distinte le aziende di produzione per il mercato (le imprese) da quelle di produzione per l'erogazione (amministrazioni pubbliche ed organizzazioni *non-profit*). Questa specificazione, tra l'altro, ha il fine di comprendere, nelle classi di aziende considerate: 1) come viene raggiunto l'equilibrio economico e come lo stesso viene misurato, ossia le concrete possibilità di verificare il valore creato; 2) la natura, la direzione, l'intensità delle forze interne ed esterne che favoriscono o ostacolano il raggiungimento dell'interesse primario; 3) gli effetti della diffusione di una cultura organizzativa dell'interesse primario.

Il testo termina con la sintesi dei cinque capitoli e le principali conclusioni cui si è pervenuti.

Com'è nata e si è sviluppata l'idea dell'interesse primario aziendale

I contenuti del libro sono il frutto, non solo di anni di ricerca sui temi trattati, ma anche della *formazione universitaria, post-universitaria e aziendale* che ho condotto sia nel settore pubblico che privato. La didattica mi ha consentito di avere un *confronto continuo con le persone* (proprietari di piccole e grandi aziende, consiglieri di amministrazione, manager e dipendenti di aziende pubbliche e private, quotate e non quotate). Questo confronto è stato fondamentale nell'elaborazione del principio dell'interesse primario. Nonostante le numerose differen-

ze che caratterizzano le tre classi di aziende considerate in questo scritto, ossia le imprese, le amministrazioni pubbliche e le organizzazioni *non-profit*, gli individui sembrano avere un'idea allineata su quale dovrebbe essere il risultato finale dell'attività di tali aziende: il *bene comune*. Le teorie finora proposte forniscono diversi suggerimenti su come e, soprattutto, nell'interesse di chi le aziende dovrebbero essere gestite. Tuttavia, ad oggi il dibattito sul finalismo dimostra chiaramente che non solo non si è arrivati ad una soluzione, ma anche che talune teorie, diffondendo una cultura del *self-interest*, hanno allontanato dal bene comune sia le organizzazioni che gli individui, provocando ingenti danni economici e morali. La cultura dell'interesse privato, del denaro come fine della vita, porta le persone ad annullare quei valori che spingono ad agire per il bene comune, e a considerare l'uomo come uno strumento e non come fine dell'attività produttiva.

Di particolare utilità sono stati i corsi di formazione tenuti sul tema "Individuare, valutare e affrontare il conflitto di interessi nelle imprese e nelle amministrazioni pubbliche", in cui ho avuto modo di esplorare, anche grazie alla somministrazione di numerosissimi questionari, gli interessi che motivano le persone e che allineano o pongono in contrasto con il bene comune, arrivando ad una consapevolezza, supportata da una parte della letteratura sul governo aziendale: le aziende gestite in modo egoistico e nell'ottica di un solo stakeholder – che sia l'azionista, il dipendente, la collettività, il tifoso della società di calcio, ecc. – sono destinate ad arrivare ad un inevitabile disastro per se stesse e/o per la collettività. Da qui l'idea dell'interesse dell'azienda, mentre il termine "primario" deriva dalla considerazione del ruolo centrale delle aziende nella società contemporanea, che rende di fondamentale importanza la loro presenza e il loro stato di salute. Soltanto il corretto fluire delle loro attività consente, infatti, di produrre e distribuire il valore necessario a soddisfare i bisogni materiali, morali, spirituali e sociali degli stakeholder e, quindi, della collettività, nella loro evoluzione prospettica. Ciò rende necessario considerare da un lato l'interesse delle aziende a salvaguardare le proprie funzioni e, dall'altro, una sovraordinazione di tale interesse rispetto a quelli particolari degli stakeholders che dovessero entrare in contrasto con lo stesso.

Questo aspetto è ben colto da Cavalieri, quando pone in rilievo «la centralità dell'azienda nel contesto economico e la consapevolezza che il benessere di un paese, di una comunità, di un qualsiasi territorio si costruisce attraverso il valore prodotto dalle aziende, che sono l'unica fonte in grado di generare valore» [2012, p. 12, il corsivo è del testo originale].

Ringraziamenti

Desidero a questo punto ringraziare tutti coloro che mi hanno posto o hanno contribuito a farmi porre domande e a trovare risposte, a quelli che hanno condiviso ma anche criticato aspramente le mie idee – alcune volte giustamente altre volte fraintendendole – perché ciò ha alimentato la volontà di scendere in profondità nella ricerca, di “*incontrare*” la complessità che caratterizza il fenomeno aziendale e di *semplificarne*, dopo aver sistematizzato la conoscenza, la comunicazione attraverso l’insegnamento. Ringrazio tutti quelli che mi hanno consentito di capire quanto sia importante essere orientati al bene comune e considerare le persone non come strumenti ma come fini.

Tra queste persone desidero rivolgere un ringraziamento particolare al Prof. Francesco Ranalli, per i numerosissimi momenti di confronto, per essere stato sempre disponibile, puntuale e attento nella lettura delle mie ricerche, per avermi aiutato a non deragliare su alcuni argomenti, per avermi spinto ad andare avanti quando la cosa più ovvia, giusta e facile sembrava quella di lasciare.

Ringrazio mio padre e mia madre, per avermi sempre dato la libertà di scegliere i percorsi più importanti della mia vita e, al tempo stesso, per avermi trasmesso quei *principi-guida* che mi hanno aiutato a decidere.

Ma il ringraziamento più grande lo dedico a mia moglie Alessandra e ai miei due figli, Alessio e Alice, per il tempo loro sottratto e per avermi fatto capire l’importanza di trovare il giusto *equilibrio* tra lavoro e famiglia, e che, proprio per la salvaguardia di tale equilibrio, il *breve periodo* è fondamentale almeno quanto l’*orientamento al futuro*. I valori morali trasmessi in famiglia sono *bene comune* della famiglia e di tutti, così come i valori morali trasmessi in azienda sono bene comune dell’azienda stessa, degli stakeholder e, di conseguenza, della collettività.

L’autore

CAPITOLO PRIMO

AZIENDE E ATTRIBUTI DI AZIENDALITÀ

SOMMARIO: 1. Considerazioni introduttive. – 2. Problema economico, attività economica e organizzazioni produttive. La scelta tra Stato e mercato. – 3. Le aziende e i caratteri di azienzalità: visione sistemica, autonomia decisionale, economicità. – 4. Visione sistemica. I caratteri del sistema aziendale. – 4.1. Dinamico. – 4.2. Durevole. – 4.3. Complesso. – 4.4. Finalistico. – 4.5. Aperto. – 4.6. Probabilistico. – 5. Le condizioni da rispettare per divenire sistema: differenziare, strutturare e integrare. – 6. Autonomia decisionale. Il caso del gruppo aziendale e delle amministrazioni pubbliche. – 7. Economicità – 7.1. Economicità e relazioni con il fine aziendale – 7.2. Efficacia, razionalità limitata e dilemmi etici. Dalle scelte ottimali alle scelte soddisfacenti. – 7.3. Economicità, obiettivi economici ed extra-economici. – 7.4. Efficienza. – 7.5. Economicità, competenza ed etica. – 8. Interferenza degli interessi particolari degli stakeholder sugli attributi di azienzalità. – 8.1. Interferenza sulla visione sistemica. – 8.2. Interferenza sull'autonomia decisionale. – 8.3. Interferenza sull'economicità. – 8.4. Interferenza sulle condizioni di equilibrio espresse in bilancio. Equilibrio economico reale e apparente. – 9. I gradi di azienzalità. – 10. Considerazioni conclusive.

1. *Considerazioni introduttive*

Le conseguenze disastrose generate dagli scandali e dai dissesti finanziari dell'ultimo ventennio hanno indubbiamente favorito, nell'economia, nella politica e nella società, la visione secondo cui la massimizzazione del profitto per gli azionisti, soprattutto se di breve (o brevissimo) periodo, non necessariamente favorisce il benessere della collettività – e talvolta nemmeno quello dell'impresa [Blair, 2002; Bower e Paine, 2017; Cavalieri, 2009] – mettendo in discussione il ruolo dell'impresa nell'economia e il modello stesso di capitalismo [Barton e Wiseman, 2014; Bower *et al.*, 2011; Krugman, 2009; Lin-Hi e Blumberg, 2012; Porter e Kramer, 2011]¹. La rilevanza di questi scandali è dipesa

¹ Tale visione è stata diffusa dalla cosiddetta *shareholder theory* (Cap. II, § 4.1). All'indomani della recessione globale esplosa nel 2008, il CEO della General Electric in un'intervista rilasciata al Financial Times, affermava: “*La creazione di valore per l'azionista è l'idea più stupida del mondo*”.

soprattutto dalla grande dimensione delle imprese interessate – in taluni casi addirittura troppo grandi per lasciarle fallire [Sorkin, 2010] – e quindi dalla portata delle conseguenze dannose su un elevatissimo numero di individui (perdita di centinaia di migliaia di posti di lavoro, di risparmi, di entrate fiscali, e così via).

In conseguenza di ciò, si è intensificato il dibattito scientifico sul finalismo delle *corporation*² che muove critiche proprio alla *shareholder theory*, per alcuni decenni utilizzata per capire e orientare il comportamento delle imprese, definendone finalità e modalità di raggiungimento delle stesse.

Tali critiche hanno consentito l'accreditamento di altre teorie, come ad esempio la teoria della creazione di valore per tutti gli stakeholder [Freeman, 1984] o quelle che considerano l'azienda come un istituto distinto rispetto ai suoi stakeholder (in particolare gli azionisti) con un suo interesse [Keay, 2008; Bower e Paine, 2017]. Pur riconoscendo il maggiore *appeal* fornito da questi approcci, primo fra tutti quello della teoria degli stakeholder, non ne sono mancati i detrattori, i quali contestano che l'impresa debba avere anche una funzione sociale, oppure che i manager debbano essere orientati a massimizzare simultaneamente il benessere di più stakeholder. Ciò, infatti, potrebbe determinare confusione nelle scelte da prendere, con una ripercussione negativa sulla durabilità aziendale [Jensen, 2001; Sundaram e Inkpen, 2004].

Una svolta importante verso il ripensamento della finalità dell'impresa si è avuta con la crisi finanziaria del 2007 [Kemper e Martin, 2010; Lazonick, 2011]³

Si veda anche l'articolo, sempre del FT, dal titolo “*Creazione di valore per l'azionista riesaminata*” (15 marzo 2009). Sulla rivista Harvard Business Review, Dominic Barton, Global Managing Director di McKinsey & Company, chiamava a combattere contro la “tirannia dell'orientamento al breve termine” [Barton, 2011]. Più di recente, Bower e Paine [2017], in un articolo pubblicato sull'Harvard Business Review, definiscono la *shareholder theory* come “L'errore al cuore della leadership aziendale”, suggerendo di spostare l'attenzione dagli azionisti al bene dell'impresa.

² Tra gli altri, Asher *et al.* [2005]; Bower e Paine [2017]; Fontrodona e Sison [2006]; Freeman *et al.* [2004]; Ghoshal [2005]; Jensen [2001]; Keay [2008]; Sundaram e Inkpen [2004]. Il termine *corporation* si riferisce alle grandi società di capitali. Esse si distinguono rispetto alle *partnership* (società di persone) e alle *sole proprietorship* (ditte individuali) per il fatto di avere un'autonomia patrimoniale perfetta.

³ Sulla relazione tra finalismo e crisi finanziaria globale Cavalieri scrive: «*la crisi ritrova la sua causa più profonda, la sua genesi, in un modo distorto di considerare la finalità per cui l'impresa deve operare, la creazione di valore per gli azionisti si è, di fatto, trasformata nella creazione di valore per il solo azionista che ha voce in capitolo nelle assemblee in quanto detiene il pacchetto di controllo dei voti. A tale azionista i manager hanno fatto riferimento per il comportamento da assumere e per le loro retribuzioni. L'obiettivo perseguito non è più la continuità aziendale, come era auspicato e verificato nella prassi dell'impresa “manageriale”, bensì la creazione di valore (in termini di utili e *capital gain*), più fittizio che reale, nell'immediato, per speculare sui dividendi e sulle plusvalenze da realizzo delle azioni. L'essenza del fare impresa, le logiche dell'equilibrio a valere nel tempo, la responsabilità verso i soggetti e la società civile hanno lasciato il*

la quale, osserva Zamagni [2010], ha trovato *cause prossime e remote* [Zamagni, 2010]⁴. Tra le prime, egli considera la crisi dei mutui *sub-prime*⁵, i conflitti di interessi che hanno caratterizzato il mercato finanziario (es. la collusione delle agenzie di rating⁶) e l'eccessivo sfruttamento dell'indebitamento; mentre le *cause remote* derivano dalla globalizzazione dei mercati, dalla transizione del capitalismo da industriale a finanziario, e dalla diffusione di una cultura del *self-interest*, dell'avidità come cosa buona e giusta.

Sulla scia dell'intenso dibattito sul finalismo, scopo preminente del presente lavoro è di diffondere un principio-guida che sia valido per tutte le classi di aziende, siano esse imprese, amministrazioni pubbliche o aziende *non-profit*. Ancor prima di avanzare la proposta sui contenuti di tale principio, è però opportuno rispondere ad una domanda centrale, ossia *cos'è l'azienda*.

Definire cosa si intende con il concetto di azienda è compito tutt'altro che agevole, ma fondamentale per fare chiarezza sui fenomeni che, in modo più o meno diretto, lo richiamano, come, ad esempio, il governo e la gestione aziendale e l'analisi delle condizioni di salute dell'azienda. Altro aspetto rilevante connesso alla definizione è quello che riguarda la delimitazione dei confini dell'azienda, soprattutto guardando alle organizzazioni complesse, come nel caso del gruppo aziendale, forma organizzativa tipica delle imprese di medie e grandi dimensioni, che, nonostante la presenza di una pluralità di soggetti giuridici – normalmente società di capitali –, vengono spesso gestite come un'unica entità economica.

Pertanto, obiettivo del capitolo in questione è di analizzare il concetto di azienda utilizzato in questo scritto e, in particolare, quali sono i caratteri (o attributi) che consentono di tracciarne i confini e comprenderne le «condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita» [Zappa, 1927].

posto ad una conduzione non imprenditoriale ma speculativa. Sembra impossibile che crisi di vasta portata, come quella attuale, possano essere ricondotte, in ultima analisi, a diffuse situazioni di carattere culturale» [2009, pp. 280-281].

⁴ Zamagni scrive che le cause «sono prossime perché, sebbene sufficienti a scatenare la crisi finanziaria [...], non sono anche necessarie. La crisi infatti si sarebbe comunque manifestata, sia pure in forme diverse, anche con perturbazioni diverse da quella dei mutui *subprime*. Quando la tempesta abbatte la casa, la causa principale è la debolezza strutturale dell'edificio, pur essendo vero che senza quella perturbazione perfino la casa costruita sulla sabbia sarebbe rimasta in piedi» [2010].

⁵ I *sub-prime* si riferiscono ai prestiti concessi a chi non ha potuto accedere a finanziamenti a tassi di mercato, avendo avuto problemi di solvibilità in passato. Per tale motivo i *sub-prime* presentano un rischio più elevato rispetto ai cosiddetti *prime-loan*.

⁶ L'agenzia Moody's, ad esempio, aveva assegnato un rating di massima affidabilità (triplo A) alla banca Lehman Brothers (una delle banche che ha alimentato il mercato dei *sub-prime*); rating mantenuto fino al giorno prima del fallimento che ha generato un effetto domino sulle banche d'affari di diversi paesi del mondo.

Gli attributi di azienzialità che si è deciso di utilizzare sono i seguenti: visione sistemica, autonomia decisionale ed economicità⁷. Tali attributi sono stati proposti dal gruppo di ricerca della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria ed Economia Aziendale [Sidrea, 2009, pp. 29-31] sul tema “*Oggetto dell'economia aziendale*”, e consentono di distinguere l'azienda dal più ampio mondo delle organizzazioni produttive.

Partendo da quanto proposto da Sidrea e in linea con l'oggetto del presente scritto, la trattazione che segue approfondisce i caratteri di azienzialità sulla base di un duplice fine: 1) comprendere se e perché il finalismo aziendale sia rilevante nel dare piena espressione a tali caratteri; 2) svolgere alcune preliminari considerazioni su come gli interessi particolari degli stakeholder possono convergere o interferire su tali caratteri e, quindi, sulle condizioni di sopravvivenza e sviluppo dell'azienda.

Questo secondo punto appare di particolare importanza poiché consente di indagare sulle motivazioni per le quali i soggetti responsabili del governo e della gestione, pur quando consapevoli di cosa è giusto e sbagliato per l'azienda, potrebbero porsi in contrasto con essa.

Il capitolo è strutturato nel seguente modo. Innanzitutto, si esamina il cosiddetto problema economico e la funzione delle organizzazioni produttive nella risoluzione dello stesso (§ 2). A seguire, si analizzano gli attributi di azienzialità che consentono di distinguere l'azienda nell'ambito delle organizzazioni produttive (§ 3), ossia la visione sistemica (§§ 4 e 5), l'autonomia decisionale (§ 6) e l'economicità (§ 7). Si svolgono, poi, alcune considerazioni sull'interferenza che gli interessi particolari degli stakeholder possono avere su tali attributi (§ 8). Infine, si esamina il rilievo assunto, dal punto di vista sia teorico che pratico, dall'individuazione dei gradi di azienzialità (§ 9). L'ultimo paragrafo è dedicato alle conclusioni (§ 10).

2. *Problema economico, attività economica e organizzazioni produttive. La scelta tra Stato e mercato*

L'*attività economica* è una dimensione dell'attività umana ed è volta al soddisfacimento dei bisogni dell'uomo attraverso la produzione ed il consumo di beni economici⁸. Essa, quindi, si riferisce al processo input-trasformazione-

⁷ I tre caratteri sono inoltre contenuti nelle definizioni di azienda di Cavalieri [1999] e Potito [2014, pp. 3-11].

⁸ Tra i beni economici si distinguono i beni di *consumo finale*, destinati a soddisfare direttamente un bisogno (es. un'automobile o uno spettacolo teatrale), da quelli di *consumo intermedio*,

output e nasce dal cosiddetto *problema economico*, ossia dal contrasto tra l'*illimitatezza dei bisogni* e la *scarsità di risorse* destinate al loro soddisfacimento⁹. Si può anche affermare che il problema economico è un problema di *scelta* di allocazione di risorse scarse in condizioni di incertezza¹⁰.

L'attività economica è svolta da organizzazioni (o entità economiche) che assolvono la funzione di *produrre beni e servizi per il soddisfacimento dei bisogni*. In particolare, il termine organizzazione «si applica correttamente alle associazioni stabili di persone che svolgono attività concertate dirette al raggiungimento di fini specifici» [Bittner, 1965, p. 239]¹¹.

Sono tre le tipologie di organizzazioni chiamate a risolvere il problema economico: le imprese, le amministrazioni pubbliche e le aziende *non-profit*. La presenza e lo sviluppo di tali organizzazioni è una scelta che deriva da decisioni prese a livello statale.

In proposito, con riguardo alle modalità con cui gli Stati ad economia di mercato¹² risolvono il problema economico, al fine di migliorare il benessere

destinati a partecipare ad ulteriori processi produttivi (es. un impianto per produrre laminati o della stoffa per confezionare un vestito).

⁹ Nell'attività economica sono individuabili tre momenti: il momento della *produzione* in senso tecnico, il momento dello *scambio* ed il momento del *consumo*.

¹⁰ «Per soddisfare gli svariati bisogni di cui è portatore sin dalla nascita, l'uomo si serve di cose utili che vengono denominate *beni*. Taluni beni esistono in natura in quantità illimitata e sono liberamente conseguibili, come l'aria e la luce solare; altri, e sono la maggior parte, esistono in quantità limitata, di fronte al volume dei bisogni umani, crescenti con l'aumento della popolazione e con il progresso della civiltà; e richiedono uno sforzo (*lavoro*) per essere conseguiti e adattati al soddisfacimento dei bisogni. Questi beni limitati si dicono beni *economici* e l'attività rivolta al loro conseguimento e al loro impiego si dice attività *economica*» [Cassandro, 1988, p. 9].

«L'attività economica implica l'utilizzo di beni economici, disponibili in quantità limitata, nella finalità di massimizzare l'utilità che da essi se ne ricava, in applicazione del principio del minimo mezzo. I beni infatti sono utilizzati per soddisfare i propri bisogni (attraverso i consumi), o per ottenere altri beni/servizi (soddisfacendo i bisogni dei produttori) o risparmiati in vista di un loro impiego futuro» [Farneti, 2007, p. 7].

¹¹ A livello internazionale le organizzazioni sono di norma distinte in *profit* (le c.d. *business entities*), *non-profit* (es. associazioni, fondazioni) e amministrazioni pubbliche (es. enti territoriali, aziende pubbliche, agenzie).

¹² Proprietà privata e libero mercato sono i presupposti del *modello capitalistico*, o sistema economico di mercato [Capaldo, 2013, p. 3 e ss.]. Nei paesi capitalistici viene data la libertà agli individui di decidere "che cosa", "come", "dove" e "quanto" produrre sulla base delle richieste del mercato. Per questa importante funzione di soddisfacimento dei bisogni lo Stato riconosce al capitalista la possibilità di fare impresa e di ottenere per se un profitto. Tale modello si contrappone quindi a quello delle *economie pianificate* in cui tutte le scelte si formano e vengono attuate da organi centralizzati per vie burocratiche. «In un'economia di mercato gli individui e le imprese private prendono le principali decisioni sulla produzione e sul consumo. Un sistema di

collettivo, si rileva che l'ultimo secolo è stato caratterizzato da uno scontro ideologico, tuttora in atto, relativamente al grado di interferenza dello Stato nell'economia [Bozeman, 2002]. Tale scontro vede contrapposte le impostazioni che si richiamano al pensiero di John Maynard Keynes e di Friedrich von Hayek, due economisti che hanno influenzato con il loro pensiero le politiche economiche di diversi paesi [Letza *et al.*, 2004].

La teoria Keynesiana sostiene la necessità dell'intervento statale nell'economia con misure di politica di bilancio e monetaria, nelle situazioni in cui la domanda aggregata sia insufficiente e non riesca a garantire la piena occupazione. Ciò accade soprattutto nelle fasi di crisi del ciclo economico.

Hayek, invece, afferma che l'intervento dello Stato nell'economia deve limitarsi alle produzioni che possono favorire lo sviluppo del mercato, come la realizzazione delle infrastrutture (es. strade, ferrovie, ponti). Tra i seguaci di Hayek, senza dubbio il più noto è Milton Friedman, massimo esponente della teoria di creazione di valore per l'azionista (Cap. II, § 4.1), nonché fondatore della scuola dell'economia neoclassica, il cosiddetto liberismo neoclassico.

Ogni Stato ha l'autorità di decidere quanto accentrare e quanto lasciare al mercato nonché, in quest'ultimo caso, come disciplinare, attraverso la regolazione, il comportamento degli operatori economici. Pertanto, *la presenza, l'incidenza e lo sviluppo delle aziende di produzione per il mercato (ossia le imprese) e per l'erogazione (le amministrazioni pubbliche e gli enti non-profit) sono di fatto il risultato di scelte politiche*¹³.

Le motivazioni che portano lo Stato a intervenire nell'economia sono fondamentalmente quelle di: 1) eliminare i fallimenti (o imperfezioni) del mercato (es. la formazione di posizioni di monopolio o le esternalità negative come l'inquinamento); 2) garantire equità nella fornitura di taluni beni e servizi; 3) garantire l'esistenza e il funzionamento del mercato¹⁴.

prezzi, mercati, profitti e perdite, incentivi e premi determina *cosa, come e per chi* produrre: [...] Il caso estremo di un'economia di mercato in cui lo Stato non riveste quasi nessun ruolo economico è detto *laissez-faire* [Samuelson e Nordhaus, 1996, p. 7].

¹³ Il Cap. V è dedicato, tra l'altro, alle caratteristiche di tali classi di organizzazioni produttive.

¹⁴ «Il mercato è – il convincimento è diffuso e, con il tramonto mondiale dell'economia collettivistica, nettamente dominante – il sistema meno inefficiente e meno iniquo di allocazione e distribuzione delle risorse. Il mercato è, tuttavia, un sistema imperfetto. Vi è chi sostiene l'assioma della capacità assoluta di autoregolazione del mercato; maggiormente condivisibile, tuttavia, la tesi secondo cui la libera concorrenza, in assenza di regole, produce effetti distorsivi che contraddicono il corretto funzionamento del mercato stesso, cioè la funzione disciplinare di selezione del prezzo e della qualità e di allocazione ottimale delle risorse. Gli esempi sono numerosi. L'espansione delle imprese conduce al monopolio e all'abuso di posizione dominante, la legislazione Antitrust, mira a ristabilire il gioco della concorrenza; l'informazione è un legittimo vantaggio competitivo, ma l'abuso di informazioni privilegiate è sfruttamento indebito

L'intervento dello Stato e delle sue amministrazioni pubbliche nella fornitura di beni e servizi alla collettività riguarda il secondo punto. Alcune attività economiche, pur quando utili a soddisfare taluni bisogni (alcune volte primari), non riuscendo a garantire un adeguato livello di profitto, non sono appetibili per gli imprenditori privati.

Inoltre, lo Stato si sostituisce al mercato quando intende sottrarre (in tutto o in parte), nell'interesse collettivo, alcune attività economiche alla esclusiva logica del profitto [Capaldo, 2013, pp. 517-521]¹⁵. Per fare un esempio, si pensi alla difesa, alla sicurezza, all'istruzione, alla sanità, o a quei settori strategici in cui, in alcuni paesi, è lo Stato a decidere quanto e come produrre. Tale scelta deriva dal rischio che una tensione verso la massimizzazione del profitto per i conferenti capitale di proprietà, ovvero verso la sopravvivenza dell'impresa, possa portare al soddisfacimento dei bisogni dei clienti/utenti in modo inadeguato [Hart *et al.*, 1996; Shleifer, 1998].

La scelta del libero mercato, invece, dipende dal fatto che lo Stato, in alcuni contesti, potrebbe allocare le risorse in modo inefficiente [Krueger, 1990], a causa, tra l'altro, del comportamento opportunistico di politici e burocrati che cercano di estrarre benefici personali (o dei propri gruppi di riferimento), invece di raggiungere obiettivi di interesse generale. Ciò può determinare da un lato l'incremento della spesa pubblica e, dall'altro, un incremento della pressione tributaria.

Nei contesti in cui né il mercato né lo Stato hanno interesse a (o semplicemente la capacità di) soddisfare i bisogni, alcuni soggetti privati, con scopi diversi dal lucro, si organizzano costituendo le cosiddette organizzazioni *non-profit*, che devono la loro sopravvivenza a contributi elargiti sotto varie forme (es. donazioni, volontariato). Ad esempio, è questo il caso delle fondazioni che

delle asimmetrie informative e viene sanzionato con la legislazione sull'insider trading e sul market abuse; i prodotti a basso prezzo conquistano legittimamente i mercati se basati sul legittimo risparmio di costi (di materie prime, di lavoro, ecc.), ma sono oggetto di repressione legislativa (negli ordinamenti avanzati) se violano determinati standard di sicurezza; i prezzi si formano per libera contrattazione ma molti ordinamenti conoscono interventi restrittivi dell'autonomia privata (si pensi ai prezzi amministrati)» [Montalenti, 2008, pp. 57-58].

¹⁵ Borghonovi scrive che «L'identificazione dei bisogni pubblici da tutelare e, quindi, dell'estensione e dell'intensità dell'intervento pubblico, può avvenire secondo due principi: quello cosiddetto statalista e quello della sussidiarietà. Nel primo caso lo Stato sulla base delle diverse ideologie e dei diversi ideali, definisce l'ambito del proprio intervento e, quindi, le funzioni di propria competenza, le funzioni da delegare alla regioni o agli altri enti locali e le attività da lasciare ai soggetti privati e alle regole del mercato. Il principio della sussidiarietà privilegia invece le scelte e l'autonomia degli individui, delle famiglie e degli altri soggetti privati (imprese, assicurazioni, ecc.), dando spazio all'intervento degli enti pubblici per quei bisogni che i soggetti privati non sono in grado di soddisfare autonomamente» [2005, pp. 106-107].

si occupano della ricerca nel settore delle malattie rare presenti in paesi sottosviluppati, dove gli utilizzatori dei medicinali non possono permettersi i costi di cure adeguate [Shleifer, 1998].

Dunque, la scelta tra Stato e mercato tiene in considerazione i costi e i benefici di entrambi i modelli ¹⁶. Dal momento che sia il mercato sia lo Stato possono fallire, non c'è una prevalenza dell'uno rispetto all'altro ¹⁷.

La risoluzione del problema economico, quindi, può seguire diverse strade ¹⁸. A ben vedere *lo Stato tutela il profitto* e, più in generale, la libertà di iniziativa privata, *a condizione che non si pongano in contrasto con il benessere collettivo*, determinando i prima richiamati fallimenti di mercato. Qualora ciò dovesse accadere, il regolatore deve intervenire per salvaguardare il bene comune.

3. *Le aziende e i caratteri di aziendalità: visione sistemica, autonomia decisionale, economicità*

Definita la finalità che accomuna tutte le tipologie di organizzazioni produttive, ossia la produzione di beni e servizi *utili* a soddisfare i bisogni, si può ora passare all'esame di quei caratteri che consentono di distinguere le aziende nell'ambito di tali organizzazioni.

¹⁶ Per approfondire gli effetti della globalizzazione sul rapporto tra Stato e mercato si rinvia a O'Riain [2000].

¹⁷ «La storia ci insegna che nel secolo passato e in aree diverse del nostro pianeta noi abbiamo avuto diversi sistemi economici, oscillanti tra i due estremi rappresentati, da un lato, dal mercato liberistico (al 100%, ossia un sistema ideale capace di autoregolamentarsi) e, dall'altro, dallo Stato come fonte, artefice, del sistema economico stesso (statalismo comunista). È chiaro oggi che entrambi questi estremi hanno fallito: il primo (quello del liberismo puro) ha fallito sin dalla grande crisi del 1929, che ha messo in crisi l'idea di mercato che ha in sé i criteri e i modi per autoregolamentarsi spontaneamente in tempi brevi (sulla base del principio per cui il puro interesse individuale è ritenuto sufficiente a costruire un ordine economico collettivo) e per risolvere le sue distorsioni e contraddizioni, provocando depressione, disoccupazione, disordini politici e sociali; il secondo ha introdotto le note situazioni di totalitarismo, politico ed economico, con arretramento e povertà di intere masse di popolazione» [Ciambotti, 2016, p. 56].

¹⁸ Come osservato da Caselli, «in economia più strade sono possibili. I problemi non hanno una e una sola soluzione. Non esiste "il" capitalismo, non esiste "la" economia di mercato. Esistono più capitalismi, esistono – in special modo – più economie di mercato. I loro elementi costitutivi (la proprietà dei mezzi di produzione, il ruolo del capitale e del lavoro, la destinazione del profitto, lo spazio per la concorrenza e la collaborazione, le forme di controllo, ecc.) possono essere variamente declinati e combinati [...] La divaricazione tra democrazia e mercato è diventata oggi ancora più evidente rispetto al passato, soprattutto se si considerano da un lato le crescenti disuguaglianze economico-sociali e dall'altro la maggiore consapevolezza, a livello di società civile, dell'importanza che ha la promozione dell'uguaglianza delle condizioni di base per tutti come una delle finalità prioritarie della democrazia» [2005, pp. 45-46].