

Lo scopo dell'impresa¹

Non è vero che le imprese perseguono tutte lo stesso scopo, quello del profitto. Vero è invece che esse hanno certi gradi di libertà nel definire il loro scopo e di fatto lo definiscono diversamente. Vediamo di spiegarci.

Tutte le imprese, per sopravvivere, devono soddisfare molteplici esigenze o istanze, di carattere economico e di carattere umano. Perciò, di necessità, perseguono una pluralità di obiettivi, nel rispetto, s'intende, delle norme vigenti in materia di trasparenza informativa, correttezza gestionale e tutela ambientale.

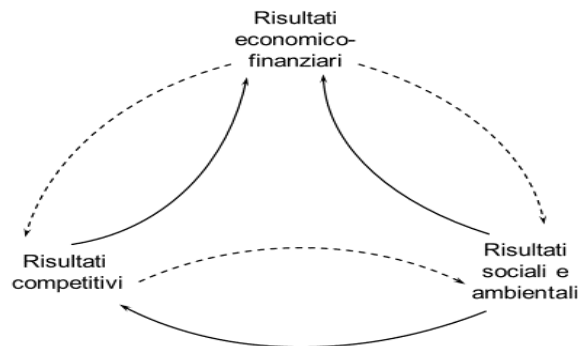
Tali obiettivi possono ricondursi alle categorie degli obiettivi:

- economico-finanziari, che sono obiettivi di redditività, solidità patrimoniale, solvibilità, aumento di valore delle azioni;
- competitivi, che sono obiettivi di quota di mercato, di penetrazione nel mercato, di soddisfazione e di fidelizzazione dei clienti;
- sociali e ambientali, che sono obiettivi di soddisfazione delle attese dei lavoratori, dei fornitori (in senso ampio) e del territorio o dei territori in cui l'impresa opera.

Gli obiettivi accennati – e i risultati che ne conseguono – sono fra loro strettamente connessi (figura 1). Ad esempio, i risultati economico-finanziari sono conseguenza degli obiettivi e dei risultati competitivi; la soddisfazione o insoddisfazione dei lavoratori incide sul soddisfacimento delle esigenze dei clienti e quindi sulla redditività; soddisfazione dei clienti e soddisfazione del personale a contatto con i medesimi tendono ad alimentarsi a vicenda, come pure la loro insoddisfazione; una buona redditività genera le risorse necessarie per sostenere gli investimenti di carattere competitivo, sociale, ambientale, oltre che per dare soddisfazione alle attese di remunerazione degli azionisti.

¹ A cura di Vittorio Coda (Presidente Comitato Scientifico Istituto per i Valori d'Impresa (ISVI) e Professore Emerito Università Bocconi) e Mario Minoja (Professore Ordinario di Economia Aziendale presso l'Università di Udine e membro del Comitato Scientifico ISVI).

Figura 1 – I collegamenti fra risultati (e obiettivi) economico-finanziari, competitivi e sociali-ambientali.



Fonte: Coda V., 1989, p. 174.

Gli obiettivi poi, per indirizzare concretamente l'azione manageriale, devono essere tempificati, per cui essi si distinguono in obiettivi di breve, medio e lungo termine.

Premesso dunque che nessuna impresa può sottrarsi al confronto con una pluralità di obiettivi interconnessi e opportunamente tempificati senza mettere a rischio la sua stessa sopravvivenza, domandiamoci ora come può il management metterli insieme e comporli ad unità in una funzione obiettivo che funga da stella polare nell'orientare la sua azione. Detto in altri termini: qual è lo scopo in vista del quale il management guida l'impresa?

La risposta a questa domanda è molto semplice: dipende da come il management concepisce l'insieme degli obiettivi e li compone ad unità.

Se li concepisce come una piramide in cima alla quale c'è un obiettivo da privilegiare considerando gli altri obiettivi come mezzo per perseguirlo, è ovvio che lo scopo dell'impresa diventa l'obiettivo posto al vertice della piramide. Così, se tale è l'obiettivo del profitto o quello della crescita della quota di mercato o quello della generazione di valore azionario, ogni altro obiettivo diventa strumentale alla massimizzazione dell'obiettivo prescelto.

Diversamente, se il management concepisce gli obiettivi come un tutto armonico da perseguire cercando di armonizzarli nel volgere del tempo, vuoi bilanciandoli vuoi coniugandoli sinergicamente, di fatto respinge la logica, inevitabilmente miope, di massimizzazione di un singolo obiettivo e fa suo l'obiettivo dello sviluppo duraturo dell'impresa, ovvero di creare valore per tutti gli interlocutori a vario titolo coinvolti e interessati alla prosperità dell'impresa, a cominciare dai clienti (il soddisfacimento dei cui bisogni costituisce la ragione d'essere dell'impresa), dai collaboratori tutti, interni ed esterni, (dal cui impegno e dedizione dipende il soddisfacimento delle aspettative

dei clienti) e dai portatori del capitale di rischio (da cui dipende il via libera alla strategia e agli investimenti e finanziamenti per mantenere l'impresa su un sentiero di sviluppo duraturo)².

Il confronto fra due note compagnie aeree, Ryanair e Southwest Airlines, aiuta a mettere in luce come l'armonizzazione dei molteplici obiettivi è, unitamente ad una valida strategia competitiva, il segreto di un successo duraturo.

Sia Ryanair che Southwest Airlines, grazie ad una strategia competitiva *low cost* (di bassi costi e basse tariffe), hanno conseguito livelli di redditività e di crescita importanti, diventando nel primo caso la più importante compagnia *low-cost* in Europa, nel secondo la prima compagnia aerea per passeggeri trasportati nei voli domestici negli Stati Uniti. Pertanto, esse possono posizionarsi nella matrice dei risultati competitivi e dei risultati economico-finanziari come da figura 2.

Figura 2 – Il posizionamento di Southwest Airlines e Ryanair nella matrice risultati competitivi - risultati economico-finanziari.

Risultati competitivi	Alti	Southwest Airlines Ryanair	
	Bassi		
		Alti	Bassi
		Risultati economico-finanziari	

Tuttavia, i loro vertici si sono fatti guidare da due funzioni-obiettivo molto diverse: Ryanair ha perseguito la massimizzazione del profitto e del valore azionario sacrificando in vario grado le attese dei dipendenti; Southwest Airlines, invece, ha

² Tale è la funzione obiettivo recentemente enunciata da una associazione che raggruppa i CEOs delle principali corporation statunitensi. Cfr. www.businessroundtable.org *business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans*.

La presa di posizione della Business Roundtable in merito allo scopo dell'impresa è certamente un "segno dei tempi". Essa per altro non deve indurre a pensare che tutti i CEOs che hanno condiviso detta presa di posizione di fatto mettano in pratica quanto in essa scritto. I valori imprenditoriali di cui è sintesi la funzione obiettivo dello sviluppo integrale, e perciò duraturo, dell'impresa diventano operanti solo se sono creduti. Ora è plausibile che alcune delle imprese abbiano già avviato il cambio di mentalità richiesto per passare dall'obiettivo della creazione di valore azionario all'obiettivo di creazione di valore per tutti gli stakeholder e che altre, forse le più, non abbiano ancora iniziato un tale processo.

sempre cercato di armonizzare i molteplici obiettivi intorno al nucleo centrale degli obiettivi di soddisfacimento delle attese dei clienti e di rispetto e valorizzazione dei collaboratori, per cui ben diverso è il loro posizionamento nella matrice dei risultati sociali e dei risultati economico-finanziari (figura 3).

Figura 3 – Il posizionamento di Sowthwest Airlines e Ryanair nella matrice risultati sociali e ambientali - risultati economico-finanziari.

Risultati sociali e ambientali	Alti	Sowthwest Airlines	
	Bassi	Ryanair	
		Alti	Bassi
		Risultati economico-finanziari	

Per numerosi anni la scarsa considerazione di Ryanair per i dipendenti non ha prodotto danni alla sua competitività e alle sue performance economico-finanziarie. Gli analisti, dal canto loro, hanno trascurato di valutare il titolo Ryanair anche sotto il profilo etico-sociale (ad esempio utilizzando una matrice come quella della Fig. 2).

A un certo punto però, nel 2017, sono esplose le turbolenze sindacali e il titolo Ryanair ha cominciato ad essere considerato con sospetto da alcuni fondi pensione per “mancanza di etica nei confronti dei lavoratori”. Si è così evidenziato un gap di consenso sociale, che sembrerebbe tuttora non sufficientemente colmato e che non può non avere ripercussioni negative sui risultati competitivi e sui risultati economico-finanziari.