

***CORPORATE GOVERNANCE E SOCIETÀ DELLA CONOSCENZA.  
TRA TEORIA E PRASSI***

**LUCIANO PILOTTI    ENZO RULLANI**

Working Paper n. 2007-06

FEBBRAIO 2007

**u n i m i** UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO



***DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE AZIENDALI E STATISTICHE***

Via Conservatorio 7  
20122 Milano  
tel. ++39 02 503 21501 (21522) - fax ++39 02 503 21450 (21505)  
<http://www.economia.unimi.it>  
E Mail: [dipeco@unimi.it](mailto:dipeco@unimi.it)

In pubblicazione su *Sinergie*

# ***Corporate governance e società della conoscenza.*** **Tra teoria e prassi**

*Luciano Pilotti, Enzo Rullani*  
*Università di Milano e Università Cà Foscari*

## *Abstract*

In this work we redefine governance in a way that goes beyond the traditional separation between power and control in a multi-stakeholders model setting. Governance is defined as a sustainable/ecological process of power sharing and legitimacy acquisition both within and outside the company. Our major focus in this paper is on the sustainability of such a process. We argue that there are two major neg-entropic and self-organizing forces, which have found only little room in the current debate, and that, according to our perspective, change profoundly the way the problem of governance has been traditionally faced: knowledge and ethics. Considering these two main forces leads us to two major conclusions about *reflexive firms* as process-engine to consolidate cooperation and altruism between agents not always self-interested also if often interested to make huge quantity of money and high profits. A new *meta*-Corporation where management can't be a simple neutral technical function but an emotional intelligence, a motivational resource of organization to rebuilding an evolutionary sharing identity. The first is that the sustainability of this ecological process of governance requires stakeholder sharing a common set of goals and values ex-ante rather than ex-post, when this value has been already defined. The second is to draft the elements of *meta*-corporation that is capable to do both as sense making like sharing interests of stakeholders and management, or facing and manage multidimensional complexity of "personal capitalism", peer production, emergent systems, extreme events, hyper extended networks. In a simple word a great or small network company able to building sustainable *ecologies of value*.

Key words: governance, corporation, knowledge, multistakeholders, ecologies of value  
JEL codes: M21, M14, L21, L17

## **Indice**

- Premessa**
- 1. **Gli assenti non contano ma .....**
- 2. **.....qualche volta ritornano !**
- 3. **L'antefatto: separazione tra proprietà e controllo**
- 4. **La *governance* fordista: separare il rischio dal potere, nelle spire della grande organizzazione**
- 5. **Oggi: *governance* da ricostruire**
- 6. **Alla ricerca di un nuovo baricentro**
- 7. **Il mercato del potere contendibile: un rimedio che resta in superficie**
- 8. **Una condizione preliminare: allargare le maglie strette del controllo**
- 9. **Alla ricerca della "buona *governance*" (postfordista)**
- 10. **L'impresa e la società civile**
- 11. **Contro l'entropia dei mezzi, condivisione dei fini**
- 12. **La conoscenza: prima forza neg-entropica**
- 13. **L'etica che genera fini: un'altra forza neg-entropica**
- 14. **Un punto di ri-partenza: *multi-stakeholder model* ed ecologie del valore**
- 15. **Ritorno al futuro? Ebbene sì**
- 16. **Guardando avanti alla *meta-Corporation*: *governance* e management dell'impresa riflessiva**
- 17. **Opere citate o consultate**

## Premessa

La *governance* ha a che fare col *potere* che si esercita nelle organizzazioni di impresa, per *delega* – più o meno condizionante – da parte dei detentori del potere formale (gli azionisti che nominano il management e ne approvano l'operato) e con l'*adesione* – più o meno esplicita, più o meno negoziata – degli *stakeholders* più importanti. Quelli che, se si opponessero, potrebbero mettere in seria difficoltà l'impresa, ostacolando le scelte decise dal *management*.

Il termine *governance* è sempre più usato invece di “governo” di impresa. Il “governo”, nell'accezione classica, si riferisce all'esercizio del potere di comando da parte da una autorità decisionale che viene assunta come data, in quanto determinata da meccanismi che stanno *prima e al di sopra del management*.

La parola *governance*, ripresa dalla terminologia anglosassone, implica, invece, l'abbandono di questo schema *verticale* di esercizio dell'autorità e del potere manageriale da essa discendente. Con la *governance* ci si riferisce non solo all'esercizio del potere delegato da altri, ma anche il processo attraverso cui vengono *rigenerate le sue premesse*, agendo sui meccanismi che - a monte - alimentano il potere di cui si dispone. L'azione di *governance* può agire sulle premesse del potere decisionale in tanti modi. Ad esempio, convincendo gli azionisti a rinnovare, nel corso del tempo, la delega conferita al management. Oppure convincendo gli *stakeholders* ad aderire, o per lo meno a non ostacolare in modo attivo, i corsi di azione intrapresi. Oppure ancora agendo sulle banche, sui fornitori o distributori, sui concorrenti, sul sindacato dei lavoratori, sulle associazioni dei consumatori, sulle istituzioni locali per cambiare il contesto in cui si svolge il gioco competitivo dell'impresa. Un management che è capace di ottenere risultati importanti sul "fronte esterno", tali da modificare sostanzialmente le prospettive di profitto e il valore dell'azienda, acquisisce anche, di risulta, una credibilità e una autorità di fatto nei confronti degli azionisti che lo hanno delegato a farlo, e diventa quasi insostituibile perché si propone non più come semplice emissario di una parte (gli azionisti di comando) ma come garante *super partes* degli accordi e delle prassi da cui dipende il valore detenuto dagli azionisti stessi.

In questo senso, la *governance* è un processo *circolare*, che si auto-alimenta: usando il potere per rigenerare le sue premesse, si possono, in certi casi, avere processi con *feedback* positivo, che amplificano il potere detenuto dal management in partenza. Oppure, al contrario, si possono avere casi in cui il processo circolare di rigenerazione del potere dà luogo a *feedback* negativi che, progressivamente, lo "consumano", fino ad annullarlo. La *governance*, vista in questo modo, non si può iscrivere in schemi formali, definiti una volta per tutte. Né si può, meno che meno, "ottimizzare" secondo un modello preconstituito. Essa è piuttosto frutto di un percorso tortuoso che naviga tra le contingenze e che si mantiene nel tempo solo nella misura in cui il management è sufficientemente abile o fortunato da rinnovare le fonti del suo potere di governo, entrando in un dialogo o in un rapporto di forza con altri soggetti condizionanti.

Anche per questa circolarità, governare le imprese, incamminandole lungo strategie lineari e condivise, di lungo periodo, è difficile. Bisogna smorzare il conflitto di interessi tra gli *stakeholders* e far convergere aspirazioni che, se lasciate libere di svilupparsi, porterebbero verso strade divergenti. Ma bisogna al tempo stesso usare l'accortezza di rispettare il vecchio principio del *divide et impera*: bisogna che gli accordi tra le diverse forze non si facciano direttamente, alle spalle del management, ma usino la mediazione manageriale come punto necessario di incontro e di garanzia.

Insomma, si riesce a governare un sistema del genere solo se il management si conquista sul campo l'autorevolezza necessaria per ordinare in una *gerarchia accettabile* i diversi interessi con cui ha a che fare e per prendere, ciascuno di essi, *impegni credibili*.

Del resto, è questa la ragione per cui il management è *un'arte, non una scienza*. Deve trovare soluzioni che funzionano in contesti specifici, con uomini "in carne ed ossa" e organizzazioni uniche, diverse per storia e per atteggiamento da tutte le altre. E' difficile affidare la circolarità della *governance* a regole e a soluzioni standard, riproducibili, che spesso trasmigrano nella sfera giuridica del "dover essere" formale, piuttosto che nell'esperienza dell'"essere" pratico, calato nella realtà contingente. Ma proprio per questa elevata dipendenza da soluzioni *ad hoc*, sensibili al contesto e all'unicità delle situazioni pratiche da affrontare, la *governance* è molto sensibile al cambiamento e ai diversi umori che lo accompagnano. Realizzare una *governance* efficace può sembrare facile quando, in un ambiente stabile e consuetudinario, i ruoli dei diversi attori in gioco sono abbastanza prevedibili e le azioni da essi intraprese sono ricorrenti, obbedendo a rituali consolidati. Diventa invece non difficile, ma difficilissimo, quando ci si trova ad operare in un sistema che cambia con grande rapidità e in direzioni non previste, inducendo negli attori visioni delle cose e reazioni divergenti, che è arduo intercettare *ex post*, dopo che il rituale delle reciproche conferme e i patti parasociali di partenza sono saltati.

Parliamo, dunque, di un problema che è sempre esistito, ma che è soprattutto un problema dei nostri tempi: tempi di complessità (varietà, variabilità, indeterminazione) e dunque di *governance* che diventa difficile mantenere e ricostituire una volta scompaginata dagli eventi. Da qualche anno a questa parte, in molte imprese la rigenerazione delle premesse della *governance* è diventata un traguardo sempre più necessario, per stabilizzare i circuiti produttivi, ma anche sempre più lontano, difficile da raggiungere.

Ma proprio perché il mare è mosso e la rotta deve essere reinventata con una certa frequenza, diventa essenziale sapere *chi sta al timone, e perché*.

Cosa pensano di lui i marinai che, spingendo sui *remi*, o sudando in *sala macchine*, forniscono alla nave l'energia necessaria per muovere la nave lungo la rotta che altri hanno deciso, sul ponte di comando?

Proviamo a trovare una risposta a questa domanda cominciando dal problema classico della *governance*: quello della *separazione*, nell'impresa, *tra comando e proprietà*.

### **1. Gli assenti non contano ma...**

Un fantasma si aggira per i corridoi antistanti le sale – belle e immutabili – in cui si riuniscono i Consigli di Amministrazione della *corporate society*: il fantasma della "proprietà assente". Che, ogni tanto si materializza all'ingresso, ma che - con patti di sindacato, scatole cinesi, incroci azionari, alleanze trans-familiari e trans-finanziarie, banche amiche, disposizioni statutarie di gestione delle assemblee - viene accuratamente tenuto fuori, a fatica.

Ma non se ne va: testardamente ritorna, ogni volta, a bussare quando meno i consiglieri e gli amministratori se lo aspettano.

La "proprietà assente" fatta da migliaia di piccoli azionisti che rischiano in proprio ma non hanno potere decisionale è il *convitato di pietra* con cui il management

industriale e il capitalismo finanziario non possono smettere di fare i conti, se vogliono difendere la propria posizione nelle *public companies*, a proprietà diffusa, o nelle società "familiari", in cui il pacchetto di comando è concentrato in poche mani, mentre il resto del capitale è disperso in mille rivoli.

Ma, a ben vedere, a quel tavolo ci sono molti altri "assenti": fino a che si adotta uno schema ristretto di *governance*, chiuso nel circuito dei rapporti tra proprietà e management e nelle formule del primo capitalismo - per cui l'impresa rimane un fatto privato, demandato ai contratti tra privati - restano assenti *tutti gli interessi e i valori che hanno a che fare con la società civile e politica*. Ossia tutto ciò che non è demandabile ad un rapporto strumentale, di scambio contrattuale (*do ut des*), tra privati.

Resta assente, ad esempio, l'interesse pubblico per un comportamento trasparente e corretto, sotto il profilo della legittimità e del *fair trade*, dell'impresa, il quale viene demandato semplicemente alle leggi e ai giudici, invece di essere fatto proprio dagli attori in gioco. Resta assente l'adesione a certi valori etici e allo spirito dell'imprenditorialità intesa come funzione sociale, di interesse collettivo. Resta assente tutto il profilo del sistema territoriale delle sue istituzioni, nonostante che l'impresa assorba a piene mani risorse (conoscenze, idee di business, lavoro qualificato, servizi, capitali investiti a rischio, terreni e infrastrutture fisiche) dal territorio e dalla società in esso localizzata. Anche in questo caso, nella nozione tradizionale di *governance*, si demandano la questione a regolamenti e a contratti, mantenendo impresa e territorio su piani distinti e autonomi, senza impegni reciproci e legami ulteriori. Restano infine assenti lavoratori, consumatori, fornitori e tutti coloro che, in qualche misura contribuiscono alla creazione di valore dell'impresa, intrecciando, in qualche misura, decisioni, investimenti e rischi con le scelte che l'impresa compie giorno per giorno sul suo business.

Insomma, il fantasma della "proprietà assente" è solo la punta dell'*iceberg*, rappresentando l'avanguardia di un'assenza ben più pesante e corposa: quella della *società*. E' la società ad essere "assente" nella definizione di scelte di rilevanza collettiva che sono demandate - tramite regole universali e contratti individuali - alla funzione imprenditoriale, intesa come funzione "privata", priva di responsabilità sociali. Ma, come è facile capire, le scelte imprenditoriali non possono avere una rilevanza soltanto privata, perchè, guidando lo sviluppo, finiscono per incidere sugli interessi e i valori dell'intera società. Nella forma tradizionale di *governance*, le imprese finiscono infatti per adottare soluzioni e assumere rischi che sono oggettivamente comuni con (numerosi) altri soggetti. I quali, volenti o nolenti, vengono coinvolti negli effetti delle scelte di impresa senza aver contribuito a determinarle.

Ci si trova qui di fronte ad una vera e propria contraddizione, difficile da riconciliare:

- da una parte, l'impresa è agente di sviluppo se viene lasciata libera di decidere seguendo le proprie convenienze, con i soli limiti dettati dal mercato (la concorrenza) e dalle regole universali (il diritto);

- dall'altra, le sue scelte - giuste o sbagliate che siano - condizionano il destino di altri soggetti (lavoratori, risparmiatori, consumatori, fornitori, rappresentanti sociali, residenti locali, istituzioni) e indirizzano l'evoluzione della società in generale, con particolare incidenza per la società insediata sul territorio dove l'impresa ha scelto di localizzarsi e operare.

Tra questi due registri - la libertà dell'impresa di perseguire le proprie convenienze economiche e il diritto degli altri soggetti sociali di non limitarsi a subire

decisioni altrui - bisogna trovare un punto di mediazione ragionevole che consenta la prima senza negare il secondo. Nella storia, questo compromesso ha preso diverse forme, che, tuttavia, hanno avuto solo una validità limitata, temporanea. Le formule delle *governance*, infatti, fissano equilibri instabili, destinati ad "invecchiare" abbastanza presto non appena cambia il contesto in cui i diversi interessi si muovono.

Un primo modo di far convergere gli interessi della filiera nella produzione di valore, senza inibire la loro libertà di azione, prende forma, nel capitalismo mercantile dell'ottocento, quando l'impresa era ancora abbastanza piccola da potersi muovere senza apprezzabili contraccolpi tra un punto all'altro del sistema, creando così la possibilità pratica di dissociare, senza troppi danni, le scelte e il rischio assunti dall'impresa rispetto alle vicende dei diversi *stakeholders*, chiamati a partecipare direttamente o indirettamente alla creazione di valore. Il lavoratore, il fornitore e il consumatore possono liberamente scegliere di passare da un'impresa all'altra se le scelte fatte dalla prima non appaiono in linea con i loro interessi: regole generali e mercati efficienti consentiranno loro di non essere *captive* rispetto alle scelte altrui. Questo vale anche per il finanziatore che non si fida più dell'impresa in cui ha investito può facilmente spostarsi verso altri lidi, grazie ad un mercato finanziario efficiente (la borsa serve appunto a questo). Insomma, in questo regime di *governance* vale la regola per cui tutti sono utili ma nessuno è necessario: dunque si può scegliere in ogni momento se conviene rimanere in un rapporto o cercare altre relazioni.

Il compromesso è durato fino a che questa dissociazione programmatica degli interessi tramite regole generali e mercati efficienti non è stata rimessa in discussione da una esigenza contrastante che, con l'avvento del fordismo, ha occupato il centro della scena: l'esigenza di dare organizzazione e prevedibilità al comportamento dei singoli, in modo da governare il sistema delle loro interdipendenze. L'imperativo del comando di impresa e della sua estensione agli interessi esterni, allargando i confini del sistema proprietario o comunque controllato, ha finito per rendere meno accettabile e meno accettato il compromesso iniziale della *governance* pre-fordista: la libertà di tutti come presupposto per la convenienza di ciascuno.

La delega all'impresa delle scelte rilevanti per lo sviluppo economico complessivo ha dovuto cercare altre giustificazioni e altre fonti. Nel corso della lunga stagione fordista, durante il secolo scorso, regole universali e contratti non costituiscono più il cuore della *governance*, se non altro perchè l'impresa era nel frattempo diventata grande e ingombrante, tale non poter essere confinata in una sfera soltanto "privata". Nessuno può più dichiararsi indifferente alle scelte fatte dal management di imprese che condizionano in modo netto e irreversibile un territorio o un sistema economico nazionale, con tutto il suo corteo di lavoratori, risparmiatori, consumatori, fornitori, rappresentanze sociali, istituzioni pubbliche.

Si è dovuto così trovare un altro terreno di compromesso. La delega all'impresa è rimasta, e anzi si è rafforzata, in base ad altre ragioni, in qualche misura opposte a quelle precedenti. Il potere condizionante della grande organizzazione sui diversi interessi ambientali e sulla sfera pubblica non viene accettato in quanto non condizionante, ma, al contrario, in quanto portatore di una funzione di sviluppo che viene svolta nell'interesse pubblico e che dunque condiziona, in senso positivo, l'intera società. La rapida crescita della produttività ottenuti dalla fabbrica della produzione di massa consentiva infatti di aumentare in modo notevole, rispetto ad epoche precedenti, i margini destinati ai redditi di tutte le categorie di partecipanti alla filiera produttiva (lavoratori, consumatori, finanziatori) e al *welfare* pubblico, che può crescere in una

misura mai sperimentato prima. Inoltre la grande impresa fordista era in grado di usare mezzi diretti di "persuasione" per legittimarsi come baricentro di uno sviluppo realizzato nell'interesse di tutti (anche degli "assenti") e non solo di carattere privato. Con il suo potere di controllo sui mercati e di previsione/programmazione del futuro riduceva, infatti, i rischi assunti collettivamente e da ciascuno diventando, anche per le controparti, un garante del progresso e delle aspettative future. Nella ripartizione dei vantaggi, essa era dunque in grado di negoziare un ragionevole compromesso con gli altri *stakeholders*, chiamati al tavolo della trattativa per mediare i conflitti e assicurare la governabilità del processo, ottenendo così una *delega di fatto* per le scelte che coinvolgevano interessi sociali e comportamenti collettivi.

Poi, però, anche il compromesso fordista ha cominciato a logorarsi, fino a rendere inefficaci le ragioni e gli strumenti della governance. Il cambiamento di fondo che ha reso inattuale la soluzione ereditata dal fordismo è maturato, dagli anni settanta in poi, con la netta crescita della complessità (varietà, variabilità e indeterminazione) del sistema tecnologico, economico e politico. Da un lato la maggiore complessità ha messo in *panne* il meccanismo regolatore dello sviluppo che legittimava la centralità della grande organizzazione e dei suoi programmi operativi nella vita sociale complessiva; dall'altra si sono indebolite le ragioni della delega fatta al management in vista di questo obiettivo condiviso. Sciogliendo la delega, gli interessi e i poteri sono nuovamente diventati divergenti, facendo tornare in primo piano la questione della *governance* che sembrava in precedenza risolta una volta per tutte.

Ci sono ragioni di fondo che spiegano questa crisi e che la rendono difficilmente gestibile. Il mercato postfordista è diventato, per l'impresa e per i suoi *stakeholders*, pericoloso e imprevedibile. Gli *stakeholders* chiedono, di conseguenza all'impresa di assumere impegni e di fornire garanzie che li mettano al riparo dai rischi: ma sono poche le imprese che sono *davvero* in grado di farlo. Nella maggior parte dei casi, le strategie delle maggiori imprese - dagli anni settanta in poi - hanno scelto di presidiare un altro versante del problema. Hanno cioè cercato con ogni mezzo di recuperare la propria libertà di azione e di difendere la propria redditività *riducendo gli elementi di rigidità e di rischio*. Tra cui, ovviamente, gli impegni negoziati in passato con i diversi *stakeholders* di riferimento, scegliendo un nucleo di soggetti di controllo e di interessi da tutelare molto più ristretto del precedente. Di conseguenza, hanno nella maggior parte dei casi volontariamente abbandonato - nei fatti, anche se non sempre con dichiarazioni esplicite - quella funzione di garanzia nei confronti degli altri interessi, che avevano assunto in precedenza.

Ed è a questo punto che, come accade ai fantasmi, gli "assenti" ritornano. Per intervenire sulle scelte che li riguardano, non accettando più di delegarle alla sapienza tecnica e alla saggezza negoziale dell'impresa.

## 2. ....qualche volta ritornano

Il primo dei grandi assenti che torna sulla scena, con notevoli effetti pirotecnici, è il soggetto proprietario, ossia quella massa di azionisti (non di controllo) che si era volontariamente auto-confinata in una funzione ornamentale, dal punto di vista del potere, per "fedeltà" al management in carica o all'azionista di controllo.

Quando la borsa comincia a saltare, avanti e indietro, molti azionisti di minoranza sono colpiti dalla sindrome della disaffezione (se perdono) o del facile arricchimento (se guadagnano). In ambedue i casi cominciano a capire le ragioni che

militano a favore dell'"infedeltà", ritirando la delega in bianco data in precedenza ai gruppi dirigenti insediati al vertice delle imprese anche col loro tacito consenso.

Diventa chiaro, allora, che la *governance* deve trovare altre vie. Non c'è alcuna formula magica che consenta di "addomesticare", una volta per tutte, la proprietà assente. Ma ci sono tante soluzioni provvisorie, quasi tutte *ad hoc*, nel senso che usano metodi e strumenti dello specifico contesto, ma quasi tutte *ricorrenti*, in momenti e in luoghi diversi, con gli aggiornamenti e adattamenti del caso.

Alcune di queste soluzioni *ad hoc*, ma ricorrenti, rientrano nella *fisiologia* del rapporto tra capitale di comando e capitale controllato, pur dando luogo - in qualche caso - a invenzioni sorprendenti, che colpiscono per la fantasia di chi le ha immaginate e fatte accettare. Ci sono poi anche tanti altri casi in cui si va oltre la fisiologia, sia pure fantasiosa, di un rapporto contrattuale trasparente e prevedibile: nelle situazioni patologiche, o per lo meno tendenti al patologico, il controllo sull'azienda viene mantenuto dal top management o dall'azionista di comando mantenendo una posizione di minoranza, con espedienti di vario genere e muovendosi tra le maglie dell'ordinamento. Astuzia e spregiudicatezza, in questo caso, fanno parte del gioco. Del resto, partendo da queste premesse, non meraviglia che le mosse di questa infinita partita tra proprietà assente e soggetti (minoritari) di controllo vadano alla fine a riempire le cronache, poco edificanti, del potere industriale e finanziario, nella sua versione "cattiva" e parassitaria.

Ma sarebbe difficile cambiare le regole della partita, nonostante i suoi esiti non siano sempre positivi. I problemi di *governance* che nascono dalla creazione di capitale di rischio diffuso, privo di capacità di controllo sulla gestione dei propri rischi, non sono infatti un "accidente" che possa essere rimosso, senza danno, dalla storia del capitalismo moderno che ha preso forma durante il fordismo e negli anni successivi. In questa storia, infatti, la proprietà assente ha fornito al potere di comando delle grandi imprese fordiste l'*humus* su cui crescere e ramificarsi; ma, per la stessa ragione, ha finito per diventare, *ex post*, causa della sua intrinseca debolezza e instabilità.

### 3. L'antefatto: separazione tra proprietà e controllo

L'atto di nascita della "proprietà assente" è stato controfirmato da due autori di rango, in tempi non sospetti. Il problema chiave della *governance* societaria prende infatti forma con la descrizione che Berle e Means<sup>1</sup> fanno della *separazione tra proprietà e controllo* causata, in molte *corporations* dalle grandi concentrazioni che inaugurano l'epoca fordista nei primi decenni del secolo scorso.

Il potere, da allora, ha cominciato a separarsi dalla proprietà, generando una vistosa anomalia dal punto di vista della concezione giuridica della società per azioni e della funzionalità pratica. Non lo ha fatto per capriccio, o per distrazione: ma per una corposa *necessità*. Il fabbisogno di capitale delle imprese tendeva a crescere fuori misura per effetto della affannosa ricerca di economie di scala che ciascuna impresa si ingegnava di ottenere crescendo prima e più dei concorrenti. Senza curarsi se il ritmo dell'espansione dimensionale, imposto dalla necessità competitiva, fosse, di tanto o di poco, superiore quello "sostenibile" dal detentore del potere di comando. E' in queste onerose circostanze che il socio fondatore o di maggioranza, che detiene il comando, si adatta all'idea di esercitare, da un certo momento in poi, un "controllo di minoranza"

<sup>1</sup> Il magistrale lavoro di Berle A.A. e Means G.C., (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, tra le opere più citate in assoluto in economia e tradotto dall'Einaudi in Italia ben 34 anni dopo nel 1966.

che prevedeva, per contropartita, la presenza di una sempre più elevata quota di “proprietà assente”.

Fabbricando così, involontariamente, il fantasma da cui, in seguito, non riuscirà più a liberarsi.

#### **4. La governance fordista: separare il rischio dal potere, nelle spire della grande organizzazione**

La separazione tra proprietà e controllo è una anomalia che contrasta con uno dei principi fondamentali dell’ordinamento contrattualistico: l’attribuzione del rischio delle decisioni a chi detiene il potere decisionale. O, all’inverso, l’attribuzione del potere decisionale a chi si accolla il rischio delle decisioni da prendere.

Questa regola nasce da una esigenza fondamentale di gestione del rischio congiunto che nasce nelle operazioni di impresa. Se chi apporta i fattori della produzione (capitale, lavoro, terra ecc.) viene esentato dal rischio di impresa, il suo compenso sarà misurato dal prezzo che il fattore apportato ottiene sul mercato (essendo indifferente la sua destinazione a questa o a quella impresa). Naturalmente questo significa concentrare tutto il rischio di impresa su un solo soggetto, cui toccherà – di conseguenza – anche il comando (potere decisionale). Nella società per azioni classica questa soluzione assegna il potere di comando agli *azionisti*, ossia ai detentori di quel capitale che assume su di sé il rischio discendente dalle decisioni. Nella società per azioni pre-fordista, l’azionista era tipicamente una persona ben precisa, ossia l’imprenditore o al massimo la sua famiglia. Era netta la divisione dei ruoli tra il detentore del capitale di rischio che aveva anche il potere di comando e tutti gli altri apporti di fattori (capitale di credito, lavoro dipendente ecc.): questi erano di fatto “esentati” dal rischio<sup>2</sup> e dunque privati del potere ad esso collegato.

Ma che succede se gli azionisti sono più di uno e se tra di essi c’è una asimmetria di potere decisionale (nel senso che una parte di essi controlla il meccanismo assembleare, mentre l’altra non ha voce in capitolo)?

Come primo effetto di questa distinzione di ruoli e di posizioni, salta l’equazione tra rischio e potere: una parte del capitale assume solo rischi, senza avere alcun potere corrispondente (se non quello di “vendere le azioni” o di esercitare l’azione di responsabilità contro amministratori che abbiamo violato le regole). Altri concentrano nelle loro mani un potere molto più grande del rischio sopportato (in proporzione). O – nel caso si tratti di *managers* professionali – vengono ad esercitare il potere decisionale senza sopportare direttamente alcun rischio<sup>3</sup>.

L’anomalia deve essere gestita nel breve attraverso tecniche societarie che stabilizzino il ruolo di chi detiene il comando (azionista di controllo o manager), neutralizzando il potere di influenza del capitale di minoranza. La forma giuridica del gruppo sembra fatta apposta per realizzare questo scopo, consentendo non solo di

---

<sup>2</sup> Questa esenzione, ovviamente, è relativa, nel senso che è dovuta al fatto che *in primis* le eventuali perdite dell’impresa si scaricano sul capitale di proprietà e solo dopo aver esaurito la sua “capienza”, incidono sulle altre obbligazioni dell’azienda. Se la quota del capitale di proprietà sul capitale investito è abbastanza elevata, si riduce di molto la probabilità che le perdite siano così grandi da intaccare il valore del capitale di credito o degli obblighi derivanti dalle alte obbligazioni assunte dall’impresa (pagamento dei fornitori, dei dipendenti, delle tasse ecc.).

<sup>3</sup> Va detto che il manager ha comunque un rischio professionale inerente ai risultati conseguiti: la sua carriera progredisce se le aziende gestite vanno bene, mentre si arresta o regredisce se vanno male. Ma spesso, bisogna dire, managers veramente abili riescono ad uscire di scena, cambiando azienda, un momento prima che l’azienda si avvii lungo una china discendente.

frazionare e gerarchizzare i rischi (e il potere) in funzione degli interessi di chi detiene il comando, ma, in questa distribuzione, dà modo a chi gestisce la sua architettura di amplificare il potere di controllo attraverso la moltiplicazione dei livelli e gli investimenti incrociati. Entrano poi in gioco, nel gruppo, strumenti di collegamento e di tutela reciproca (patti societari, maggioranze blindate, “salotti buoni” e pratiche di mutuo soccorso).

Ma non bastano, come abbiamo detto, a neutralizzare la mina vagante rappresentata dalla proprietà assente, che può presentarsi di volta in volta alle assemblee, o, peggio, vendere al migliore offerente alimentando il pericolo di “scalate” da parte di poteri concorrenti.

In che modo le grandi società manageriali affrontano questa prospettiva nel corso della *golden age* fordista?

Con un misura molto semplice: facendo, in pratica, scomparire il rischio dalle preoccupazioni dei proprietari assenti. Il rischio scompare prima di tutto a monte, perché la società è abbastanza grande e monopolista *da controllare i fattori di rischio in origine*. Se mercati, concorrenza, tecnologia e margini di profitto vengono stabilizzati dal potere collusivo delle grandi *corporations* che dominano i settori “che contano”, nei vari paesi, non ci sarà rischio nemmeno per gli azionisti. I quali potranno dunque credere alla promessa di dividendi stabili e permanenti, fatta dal management e onorata anno dopo anno con distribuzioni corrispondenti.

La politica di stabilizzazione dei dividendi, da una parte, e quella di negoziazione sindacale, dall'altra, concentrano il potere nelle mani del management o dei detentori di un ristretto pacchetto di capitale di comando perché diluiscono il rischio delle loro controparti e tengono in piedi, in modo credibile, l'istituto della delega: i piccoli azionisti delegano al management o all'azionista di comando le decisioni che garantiranno loro dividendi stabili e valori di borsa sicuri, moderatamente in crescita.

Questo “scambio politico” tra rischio e potere vale non solo per gli azionisti di minoranza ma un po' per tutti gli stakeholders con cui l'impresa ha a che fare. Perché affannarsi tanto a difendere i propri interessi agendo *fuori o contro la grande impresa*, se basta negoziare col suo management un “patto” fiduciario, che garantisce la tutela di tali interessi nelle scelte che saranno compiute dall'impresa? In questo modo, il potere di cui dispone la grande organizzazione può essere posto *al servizio* degli interessi con cui il management negozia il rinnovo della *governance*.

In questo spirito, la cultura della delega (al management) riguarda, *in primis*, gli azionisti di minoranza (ossia la “proprietà assente”), ma, allargando lo sguardo, comprende un po' tutte le posizioni dotate di potere di influenza.

La “famiglia” degli azionisti di controllo, ad esempio, può scegliere di allontanarsi dalla pratica quotidiana del governo stipulando con il management un patto di *governance*, che media tra gli interessi dell'azionista di controllo, quelli dell'impresa e quelli (individuali o di gruppo) del vertice manageriale. Ma certo l'esercizio della delega non coinvolge solo gli azionisti. Anche le banche delegano volentieri al management ogni potere in cambio di assicurazioni credibili sulla solidità dell'impresa, che fanno scomparire il rischio insolvenza dai loro crediti. I lavoratori, da parte loro, possono delegare al management o al detentore del pacchetto di comando le decisioni che garantiranno loro un posto di lavoro stabile e un salario moderatamente crescente, grazie alla redistribuzione negoziata della produttività ottenuta in fabbrica e nelle altre funzioni della catena produttiva. Il sindaco o il presidente della regione che hanno a cuore le sorti del territorio delegheranno al management scelte non solo private ma

anche quasi-pubbliche avendo in cambio la garanzia che il territorio potrà crescere partecipando alla produttività della fabbrica in esso insediata. Movimenti politici o culturali potranno negoziare col management il loro grado di consenso o di opposizione alle scelte di impresa in funzione della disponibilità del management ad accogliere tra i suoi tra le sue priorità gli obiettivi caldeggiati. E così via.

Nella classica azienda fordista, la delega si ripete negoziando con tutti gli *stakeholders* che abbiano qualche potere di influenza. E il management può ottenerla, con una certa facilità, perché le condizioni generali gli garantiscono un *surplus di profitto*, da spendere a vantaggio dei “deleganti”, e un *rischio abbastanza limitato*, tale da rendere *credibili* ai loro occhi gli impegni presi.

## 5. Oggi: *governance* da ricostruire

La delega, e la possibilità pratica di ottenerla, sembra risolvere alla radice il problema della proprietà assente. Essa, tuttavia, ha bisogno di un presupposto: come abbiamo detto, chi viene delegato a comandare deve avere *effettivamente* il potere di utilizzare per i fini negoziati con gli *stakeholders* influenti un surplus da impiegare discrezionalmente e in modo abbastanza sicuro, attendibile. Per la “proprietà assente” questo significa che la delega al management regge se esso è in grado effettivamente di *esentare gli azionisti dal rischio*, garantendo *dividendi stabili* e *valori di borsa crescenti*.

Queste condizioni erano abbastanza comuni in epoca fordista. In un mondo “governabile” perché concorrenza, tecnologia, domanda, condizioni politiche sono tenute *sotto controllo* o sono comunque *prevedibili*, anche le imprese affidate ai tecnici della direzione (managers) diventano governabili, perché i managers usano la loro professionalità per mediare tra i due mondi (interno ed esterno), favorendo la reciproca stabilizzazione dei ruoli e delle posizioni, in modo da ridurre il rischio sostenuto dai vari soggetti – e soprattutto dagli azionisti di minoranza - ad un livello accettabile.

Che succede però se, ad un certo punto, la complessità ambientale cresce fino ad erodere il potere di programmazione e controllo della variabili da cui dipende il profitto aziendale e dunque il surplus disponibile per i diversi *stakeholders* deleganti? Succede che i rischi crescono, per l'impresa, ma anche per tutti i soggetti che inizialmente avevano negoziato con essa; gli impegni presi diventano meno credibili. E il castello di carte su cui è stata costruita la credibilità manageriale può cadere da un momento all'altro, senza preavviso. Il dividendo non è più garantito, il valore in borsa (che sconta le aspettative future) può oscillare in modo rilevante, il livello di produttività e di competitività dell'impresa può risultare insufficiente rispetto a quanto fanno concorrenti, mettendo in pericolo la sicurezza del posto di lavoro, la crescita progressiva del salario, gli obiettivi “territoriali”, ambientali, di immagine e altro ancora.

Succede, in definitiva, che la delega viene, di fatto, ritirata in un numero crescente di casi, in cui surplus in caduta libera e rischi attesi fanno da detonatore, facendo saltare il circuito di *governance* stabilito in precedenza. E' allora che, per i detentori del potere di comando, cominciano i guai e la *governance* torna drammaticamente di attualità, come una condizione tanto desiderata quanto difficile da realizzare.

In borsa, il comportamento degli azionisti di minoranza diventa instabile e non si lascia più incantare dalle promesse rendendo, come si dice, “contendibile” il comando delle grandi organizzazioni che hanno ottenuto capitale di rischio dal mercato. E lo

stesso fanno tutti gli altri *stakeholders*, incrinando la delega che il management aveva ricevuto in precedenza dall'azionista di controllo, dagli altri (eventuali) soci, dalle banche finanziatrici, dai sindacati dei dipendenti, dalle istituzioni locali, dai movimenti politici e culturali di appoggio.

La crescita dei rischi, non più disciplinati e mediati dal management, finisce soprattutto per *svegliare la "proprietà assente"*, ossia gli azionisti (di minoranza) su cui si scaricano prima di tutto le eventuali perdite di bilancio e inadempienze del management. Rinasce, ad un secolo dal suo clamoroso ingresso sulla scena economica e sociale, quella dialettica tra proprietà e controllo che, come abbiamo visto, aveva caratterizzato la nascita del fordismo. Gli azionisti, che subiscono i rischi, sono, infatti, sempre meno disposti a lasciare che il management faccia di testa sua, assumendo rischi strategici destinati a ricadere su altri (sugli azionisti, appunto) e mediando, arbitrariamente, tra gli interessi dell'impresa e quelli degli *stakeholders*, di varia natura, coinvolti.

Poiché sono gli azionisti a "pagare", in ultima istanza, gli eventuali errori di scelta o le eventuali distorsioni a favore di questo o di quell'interesse particolare, è abbastanza naturale che, in presenza di elevati livelli di complessità, siano propensi a dare solo deleghe molto condizionate e provvisorie al management che è, pro-tempore, incaricato di sbrogliare la matassa. Appena le cose si mettono male, o meno bene del solito, gli azionisti possono ritirare la delega vendendo le proprie azioni in borsa (situazione che può aprire le porte ad una "scalata" da parte di gruppi di controllo rivali) o ostacolando all'interno, da posizioni di minoranza, l'esercizio ordinario del potere manageriale. Anche quando ci sono strumenti statutari che sterilizzano le iniziative delle minoranze, la situazione è lo stesso pericolosa per il management in carica perché le contestazioni delle minoranze possono prendere vie giudiziarie, minando anche la reputazione del management e dunque la sua capacità di convincere e di stare "al di sopra delle parti" (cfr. Golinelli, 2005, 2006).

## 6. Alla ricerca di un nuovo baricentro

Insomma, il "pentolone" della *governance* torna a bollire, dopo gli anni della grande calma, corrispondenti alla maturità del fordismo.

Che cosa possono mettere in campo, oggi, gli "esperti" della *governance* e i soggetti direttamente interessati (i managers), per rimettere ordine nel flusso disordinato di eventi e di aspettative che mina il potere decisionale esercitato giorno per giorno nelle imprese più esposte e che, a scadenza ricorrenti, provoca scossoni rilevanti nella composizione del gruppo manageriale e negli equilibri interni/esterni delle imprese?

L'armamentario di strumenti e soluzioni ereditato dal passato appare oggi abbastanza disallineato rispetto alle nuove esigenze. E funziona molto meno di un tempo.

Per tante ragioni.

Prima di tutto, si è indebolita l'*autorevolezza professionale* di chi le governa (il management), perché gli strumenti impiegati sono sempre meno efficaci nel gestire la complessità. Se la *governance* è sensibile alle contingenze e alle visioni del mondo che gli attori si fanno, in funzione degli eventi, la crescita della varietà, variabilità e indeterminazione del mondo attuale tende ad avere un effetto esplosivo nel delicato rapporto tra gli *stakeholders* aziendali e il management che dovrebbe guidarli. Ma guidarli verso dove e con chi, se si perde la nozioni precisa della meta comune da

perseguire? E se il mercato borsistico sbanda, dimostrando che anche nella *communis opinio* non si sa bene quali siano le prospettive verso cui si sta andando.

Di fatto è difficile oggi credere e far credere a previsioni che vanno oltre qualche mese, non parliamo di qualche anno. Si potrebbe pensare che, riducendosi l'efficacia della governance presidiata dal management, anche il suo prezzo di mercato - in termini di retribuzioni pagate alle persone che se ne incaricano - diminuisse. E invece no: succede esattamente il contrario.

Perché la *governance* non è un'opzione che possa essere sostituita da qualche altra cosa. Stabilire una *governance* che in qualche modo faccia fronte al conflitto di interessi e guidi l'azienda verso qualche porto è una *necessità*, un traguardo non rinunciabile. Proprio per questo, in un mondo dove ogni giorno c'è una novità, cresce la domanda di managers competenti. E cresce, di conseguenza, *il loro livello di retribuzione* (i differenziali rispetto agli altri lavori sono in rapida ascesa in tutto il mondo), perché tutti si contendono i talenti manageriali che *appaiono* maggiormente dotati di talento e maggiormente degni di fiducia, in base alla carriera fatta e al *look* professionale.

Ma chi dice che le competenze rivelatesi utili in passato lo siano ancora, in un contesto diverso? E che anche in passato nel successo di certe aziende e di certe carriere non abbia giocato un pizzico di fortuna o di pregiudizio? Le imprese cercano spesso la pepita d'oro senza avere un criterio oggettivo, affidabile, per distinguere l'oro zecchino da leghe di minor pregio.

Ce n'è abbastanza perché l'autorevolezza professionale del management ne soffra o comunque sia soggetta a dubbi sempre più grandi. La delega che il management riceve, dunque, è soggetta a elevati fattori di incertezza e di arbitrarietà fin dall'inizio, e le contingenze che nascono dall'esperienza di fatto possono alterare notevolmente, in breve tempo, la credibilità di un gruppo dirigente e la sua capacità di mantenere il controllo della situazione.

La seconda ragione per cui la *governance* è oggi un fronte caldo, nell'evoluzione del capitalismo industriale, è l'aumento del rischio che grava sulle imprese - grandi e piccole, senza distinzione - e che, di conseguenza, rende inquieti i diversi *stakeholders* dell'impresa (finanziatori, lavoratori, fornitori, clienti, istituzioni locali, Stato), con cui il management ha stipulato contratti o preso impegni di vario genere. Se l'impresa segue una traiettoria che non è garantita in partenza, allora che valore hanno i contratti firmati e gli impegni presi, con un interlocutore (il management) che può da un momento all'altro risultare inadempiente e giustificarsi con lo stato di necessità? Gli stakeholders, in un contesto del genere, hanno poca convenienza a delegare e probabilmente preferiscono tenere "sotto tutela" il management, finendo - se possono - per legargli le mani. E peggiorando, in questo modo, la situazione, perché in un mondo in movimento il rischio maggiore è di quelle imprese che non riescono ad adattarsi e cambiare rapidamente, senza tante remore.

La pressione degli *stakeholders* può diventare direttamente "politica" - e dunque giocare di sponda con il potere sociale esterno - se si considera il fatto che, nei paesi ricchi, la crescita materiale non si giustifica più soltanto perché consente di aumentare i redditi e i livelli di consumo (privati), ma viene valutata in base anche ad *altri parametri*: effetto sull'ambiente (inquinamento, traffico, congestione, impatto sul territorio ecc.); rapporto con l'etica e l'immaginario collettivo (simbologia, messaggi, modelli di comportamento che vengono immessi nel circuito sociale); rispetto delle regole (sicurezza sul posto di lavoro, impiego di manodopera minorile, sommerso

fiscale e contributivo), ecc..

Da questo punto di vista, non basta più che l'azienda guadagni e faccia crescere il reddito distribuito a lavoratori e finanziatori: diventa utile, quando si può, assumere una *corporate responsibility* in merito a obiettivi socialmente condivisi, in modo da costruire un rapporto non effimero e con conflittuale con gli interessi che ruotano intorno alle molteplici attività di impresa.

Su questo piano, tuttavia, bisogna intendersi. L'assunzione di responsabilità non può essere, come spesso accade, un atto unilaterale e privo di controllo, o per lo meno di riscontro, da parte dell'impresa che, ad un certo punto, si dichiara "responsabile" verso questo o quel problema. La *social responsibility*, in effetti, è spesso più giocata sul piano simbolico e dell'immagine che nelle scelte concrete: tuttavia, in qualche misura finisce lo stesso per impegnare l'azienda nei confronti dell'interno e dell'esterno, mettendo in gioco la propria credibilità e reputazione, due elementi che oggi hanno un grande valore, anche in termini di mercato e di posizione nella filiera o nel territorio. L'assunzione di responsabilità, esplicitamente dichiarata, è un primo passo per avviare un processo di costruzione della giusta cornice dialogica e di impegno reciproco che può dare concretezza e coerenza alla responsabilità. Simboli, concetti comuni, impegni etici e tanta trasparenza sono, infatti, gli elementi necessari per costruire il linguaggio condiviso che consenta agli attori un rapporto di *dialogo e confronto tra loro*, sia per l'assunzione di impegni che per il loro mantenimento effettivo. Dialogo e confronto non vuol dire soppressione delle diversità di interessi e di cultura, ma semmai reciproco riconoscimento delle differenze e impegno per non tenerne conto nelle proprie scelte. L'etica della responsabilità è l'esatto opposto della logica della prevalenza del più forte, dando per scontato che il conflitto tra i diversi sia l'esito inevitabile di una differenza di visioni e di interessi nel punto di partenza. Costruire il linguaggio della *reciproca responsabilità* (che forse non sarà del tutto social, ma non è nemmeno del tutto corporate) consente alle soggettività presenti nell'impresa e nell'ambiente di mantenere la propria identità distintiva, ma anche di portare a sintesi i (diversi) punti di vista, invece di agitare minacciosamente la propria differenza nel conflitto di tutti contro tutti,

La terza ragione per cui la *governance* si pone oggi come un problema centrale nella dinamica delle imprese nasce dalla crisi dei modelli di capitalismo nazionale, a cui le pratiche di *governance* si erano allineate, dando luogo a "modelli nazionali" altrettanto riconoscibili.

Pensiamo a quanto sia cambiato nel corso del tempo (dopo gli anni settanta) il "modello italiano" di *governance* che aveva preso forma con l'avvio della industrializzazione (Pasquale Saraceno ne ha dato vivide rappresentazioni)<sup>4</sup> e che si è consolidato, nei suoi tratti essenziali, durante la stagione fordista, come hanno mostrato gli studi recenti, che ne hanno sottolineato - anche in termini negativi - la sua specificità<sup>5</sup>.

Nell'aggiustamento che ha seguito la crisi del modello fordista, rapidamente tutto è cambiato, almeno nei tratti maggiormente visibili (anche se in profondità la cultura del modello rimane dura e persistente).

Le partecipazioni statali non esistono più. E' tuttora in corso di (faticoso) svolgimento un programma di privatizzazioni e di liberalizzazioni che promette di

<sup>4</sup> Noto anche se forse trascurato il lavoro di Saraceno del 1970, *L'economia dei paesi industrializzati*, cit.

<sup>5</sup> Cfr. Barca F., Trento S. (1997), pp. 533-559; Bianchi M., Bianco M., Giacomelli S., Paces A.M., Trento S. (2005).

cambiare valori e regole in molti business (compresi alcuni quotati in borsa). Le grandi famiglie industriali sono in parte uscite dalla scena finanziaria e industriale, cedendo il posto a *newcomers* di diversa estrazione e solidità. Non si parla più di "salotto buono" per regolare gli interessi al vertice del nostro capitalismo nazionale, mentre ormai questa funzione si è spostata in campo bancario, dove hanno preso forma nuove configurazioni di governance e nuove filosofie di rapporto con l'impresa e con il suo management. Nel frattempo, ai margini e nel cono d'ombra creato da questi più grandi rivolgimenti del potere, c'è stato il boom dei distretti e delle piccole imprese che ha portato alla luce un capitalismo personale in cui la governance si esercita attraverso relazioni interpersonali dirette, e in reti territoriali o di filiera. Tutto è cambiato, sotto la superficie. Più di quanto appaia nelle immagini viste da lontano che ci rimandano un capitalismo immutabile, immerso nei suoi vecchi, consolidati, vizi e nelle sue vecchie, care, virtù.

In realtà, nei rapporti di potere c'è stato un terremoto, da noi come in altri paesi. Il fordismo non è finito invano.

Per effetto di questo e di altri smottamenti simili, le forme della *governance*, in ciascun capitalismo nazionale, hanno progressivamente perso l'appoggio della tradizione e dei rituali che le avevano consolidate in passato. Gli adattamenti al nuovo non solo smontano le semplificazioni ereditate dal passato, ma complicano di molto il quadro, introducendo varianti, sperimentazioni, commistioni uniche, difficilmente riproducibili.

La storia passata aveva prodotto certo soluzioni *ad hoc*, ma anche schemi ricorrenti e consuetudini generali, tali da rendere riconoscibile il capitalismo del singolo paese e il suo modello di *governance*. Come è noto, il modello anglosassone di *governance*, ricavato dall'esperienza storica di Gran Bretagna e Stati Uniti, differisce in modo sostanziale da quelli che hanno preso forma in altri contesti: possiamo infatti parlare di modello tedesco, giapponese, italiano e via dicendo (coreano, cinese ecc.). Tanti modelli differenti, ciascuno adatto a presidiare un contesto sociale e storico diverso da quello in cui prendono forma gli altri.

La coesistenza pacifica tra i modelli di *governance* è stata bruscamente turbata dalla globalizzazione. Che, portando le diverse soluzioni di governance ad operare fianco a fianco nel "villaggio globale", ha messo in corto circuito le differenze nazionali, rimettendole così in discussione e in movimento.

Nell'economia globale, dove prodotti, *managers*, capitali, regole provengono da più contesti nazionali diventa inevitabile domandarsi se esista o meno un modello più efficiente di altri nella *governance*, da impiegare a scala transnazionale, in sostituzione dei modelli ereditati dalla storia e differenziati paese per paese. E se, in mancanza di uno standard a cui conformarsi, come funzioni la concorrenza tra le diverse forme nazionali (o imprenditoriali) di *governance*, essendo queste molto influenti sui risultati competitivi conseguiti dalle imprese sul mercato<sup>6</sup>. La permanenza di una varietà di capitalismi nazionali che non tende verso un modello comune<sup>7</sup> rende ancora più interessante lo studio della governance che in concreto si afferma nelle diverse situazioni, perché i capitalismi nazionali possono prendere questo o quel percorso di evoluzione, in rapporto ai meccanismi e ai modelli logici che consentono un certo esercizio del potere.

---

<sup>6</sup> Colli A. (2006), p. 12

<sup>7</sup> Berger S. and The MIT Industrial Performance Center (2006).

## 7. Il mercato del potere contendibile: un rimedio che resta in superficie

Come si rimedia a questa spirale decostruttiva, che tende a scompaginare le forme organizzate di *governance* pre-esistenti. Allontanarsi dal vecchio baricentro va bene, è probabilmente inevitabile in tutti i paesi e in tutte le imprese. Ma che cosa garantisce che la forza *destruens* in campo porti, dopo qualche scossone di assestamento, a nuove soluzioni, capaci di rigenerare le premesse della *governance* di impresa nelle condizioni attuali?

Chi aveva “sofferto” per la trama di relazioni creata dal capitalismo organizzato, ha una risposta pronta. La soluzione è: *tornare al mercato*. Ossia, detto in parole povere: rimettere il management sul mercato, considerandolo non più il perno intorno a cui costruire una organizzazione durevole e continuativa (grazie al principio di cooptazione), ma un *asset* come tanti altri, da “comprare” sul mercato e da cedere, liberandosene, non appena appaia all’orizzonte qualcosa di meglio. Al posto della simbiosi management-impresa, che era tipica della cultura fordista, la *governance* dovrebbe dunque essere ricostruita intorno ad un altro concetto, quello della *contendibilità del potere di comando*, facendo in modo che i potenziali gruppi manageriali/azionari siano effettivamente in concorrenza tra loro sul mercato del controllo.

E’ una “ricetta” che fornisce una prestazione di valore immediato all’impresa arrivata sulle secche di una mancanza o carenza di *governance*: più mercato significa *maggiori possibilità di ricambio del gruppo dirigente* e dunque maggiori possibilità di sostituire una delega logorata dall’uso, o dall’abuso, con una nuova di zecca. E più promettente (si spera).

La dinamica regressiva della vecchia e “cattiva” *governance* si arresta, in questi casi, perché si realizza al vertice un ricambio degli uomini al comando (azionisti di controllo o *top managers*) sostituendo quelli che hanno perso autorevolezza con altri che apportano nuove idee e che soprattutto consentono agli *stakeholders* rinnovare il patto in forza, di un surplus atteso superiore e di un rischio inferiore. In certi casi, il ricambio implica anche un cambiamento della coazione di *governance*, ossia dei soggetti e degli obiettivi di cui il nuovo vertice si farà carico, abbandonando la difesa di interessi che magari sono diventati un fardello per l’impresa o non collimano con la nuova filosofia di management.

Il ricambio, tuttavia, può sostituire uomini nuovi ai vecchi, dando luogo a nuove coalizioni in sostituzione delle precedenti, in tutti i casi in cui queste non hanno più la tenuta necessaria rispetto ai problemi. Ma, è evidente che il nuovo management – passata la “luna di miele” con il mercato che lo ha portato al vertice – comincerà ben presto a trovarsi di fronte i problemi di rischio e di complessità che hanno reso poco credibile e poco fruttuosa la delega rilasciata al management precedente. Certo, le persone più in gamba potranno supplire a questo disagio di fondo con un’accelerazione sul versante delle innovazioni e delle nuove idee. Ma, alla fine, il problema rimane: una “buona *governance*” postfordista non si fa a colpi di fantasia o di improvvisazione.

## 8. Una condizione preliminare: allargare le maglie strette del controllo

Il mercato però non è tutto. Per due motivi: per prima cosa, può destabilizzare gli

equilibri esistenti, ma fatica a costruirne dei nuovi, a meno che non si facciano avanti nuovi soggetti e nuovi significati dell'azione; in secondo luogo perché molti dei circuiti di controllo sono rimasti blindati non tanto per clausole statutarie o formali, ma perché il circuito dell'investimento azionario e del management è diventato, in certi snodi, collusivo, anche grazie alla natura ristretta che ha assunto in certi paesi, come l'Italia.

Dunque, liberalizzare il mercato in termini di norme, di trasparenza e di libera circolazione dei capitali, non basta. Bisogna allargare *di fatto* le maglie strette del controllo ereditato dai vecchi meccanismi siano allargate chiamando in campo *soggetti diversi* e rompendo i circuiti chiusi in cui finora hanno prosperato le alleanze per la conservazione dello *statu quo ante*<sup>8</sup>.

Come si può fare?

Con tanti accorgimenti tecnici, mirati alla maggiore trasparenza e alla difesa di una funzione del Consiglio di Amministrazione (o di quello di Sorveglianza, alla tedesca) non troppo schiacciato sulla posizione dell'azionista di controllo.

Ma anche, ad un certo punto, usando la *politica*. Per ottenere risultati apprezzabili nello "scongelo" degli assetti pre-esistenti, non basta infatti fissare nuove norme astratte di funzionamento della governance di impresa. Bisogna anche concretamente rimuovere (o contenere) *le difese e i benefici del controllo*. Ossia quel castello di posizioni che immobilizzano i vertici e riducono le possibilità di dialogo e di ricambio. E' certo necessario rivedere gli strumenti giuridici impiegati per acquisire il controllo e detenerlo nel corso del tempo, riducendo le possibilità degli altri di rimettere in discussione l'autorità precostituita<sup>9</sup>, ma bisogna anche togliere di mezzo il presupposto pratico che ha premiato la collusione: la scarsità di capitale di rischio nel nostro sistema (già denunciata a suo tempo da Saraceno) e la scarsità dei soggetti disposti a giocare una partita aperta, di ricambio delle posizioni di controllo, invece che di puro e semplice riconoscimento degli assetti precostituiti.

Una maggiore contendibilità e mobilità del comando passa dunque per l'afflusso di nuovi mezzi sul mercato del capitale di rischio, e per l'emergere di nuovi potenziali soci che possano contribuire al ricambio portando mezzi addizionali e idee nuove nella gestione dell'impresa e nella realizzazione pratica delle sue strategie.

E' fondamentale, a questo proposito, il cambiamento radicale che può intervenire con lo sviluppo dei fondi pensioni, annunciato da tempo e sempre ritardato per una causa o per l'altra. Ma quello che più ci interessa, nel discorso che facciamo sulla governance, è la possibilità che il mercato si apra alla presenza di investitori istituzionali che sono portatori di interessi più complessi del semplice profitto. Lo Stato, gli Enti locali, le Associazioni hanno già fornito in passato esempi rilevanti di investimenti di capitali di rischio in servizi pubblici e anche in attività manifatturiere. L'esito non è stato esaltante, e in molti casi stiamo andando verso un loro ridimensionamento o verso una riallocazione nel senso dell'apertura competitiva e della privatizzazione.

Non si tratta di ripercorrere strade già battute. Piuttosto bisogna raccogliere la nuova domanda di senso e di azione finalizzata ad obiettivi di valenza generale che nasce nella società civile e che cerca nell'impresa il mezzo operativo - efficiente, dinamico - per raggiungere i suoi scopi.

In Italia, oggi, un ruolo particolare assumono, da questo punto di vista, le Fondazioni (comprese le Fondazioni Bancarie), purchè non utilizzate - come qualche volta accade - a puri scopi di controllo di società o di banche che si vogliono rendere

<sup>8</sup> Bianchi M., Bianco M., Giacomelli S., Paces A.M., Trento S. (2005), cit.

<sup>9</sup> Cfr. Alessandro Penati articoli vari, [www.lavoce.info.it](http://www.lavoce.info.it), 2004, 2006

*non contendibili*. Le Fondazioni, assumendo un ruolo non conservatore, potrebbero invece agire allargando le basi societarie oltre le semplici funzioni di conferimento del capitale di rischio, introducendo nella compagine azionaria obiettivi diversi dal puro e semplice profitto.

Un rapporto di nuovo tipo tra Fondazioni e governance di impresa potrebbe essere interessante per l'apporto:

- a - del capitale umano (competenze tecnico-scientifiche specifiche e compatibili con la missione sociale della Fondazione);
- b - del capitale sociale (rappresentanza di istituzioni sociali locali, territoriali o scientifiche);
- c - del capitale tecnico-organizzativo e di competenza gestionale utile a soddisfare l'interesse sociale dell'impresa.

Un allargamento utile e compatibile nel medio-lungo termine a rispondere alle funzioni obiettivo di valorizzazione delle risorse – sociali, umane, tecnico-scientifiche e di conoscenza - messe a disposizione dalle Fondazioni sotto il vincolo dell'adozione dei principi di trasparenza, correttezza ed equilibrio economico-finanziario.

Certo, bisogna anche ripensare al modo con cui si stabilisce la *governance* interna delle Fondazioni stesse, in modo da evitare che diventino strutture autoreferenti, invece che di servizio rispetto ai fini di ordine generale, non meramente strumentale, a cui sono (dovrebbero essere) finalizzate.

Alta dunque diviene l'assunzione di responsabilità congiunta verso quella comunità di *soci finanziari (e di rischio) e non finanziari (associativi)* che contribuiscono alla valorizzazione di un capitale esteso e condiviso di tipo multidimensionale che è alla base delle performances di valore e meta-valoriali della Fondazione, ma anche delle imprese, associazioni e comunità ad essa collegate direttamente e indirettamente.

Al di là degli aspetti pratici, che sono particolarmente rilevanti in questo esempio, ci interessa segnalare la possibilità di *contaminazione* tra finalità economiche e non-economiche (o non meramente economiche) che si determina in questo caso.

L'impresa che abbia nella sua compagine sociale non solo azionisti privati *self-interested*, ma anche soci che puntano ad obiettivi e significati di carattere più ampio, costituisce in effetti una forma imprenditoriale e organizzativa dove gli interessi tipici dell'impresa e dei suoi soci di capitale trovano declinazione e composizione con gli interessi sociali della stessa entro una comunità con la quale co-generare valori e meta-valori appropriati a sostenerne una crescita di medio-lungo termine tale da co-creare sviluppo con azioni costruttive di fiducia e *reputation* per la "*civilization, human promotion and social reciprocity*" (Post, 2005).

C'è una lunga tradizione al riguardo, non solo nelle cooperative, mutue e forme di solidarietà che in passato si sono dedicate ad attività economiche con fini diversi dal profitto, ma anche in tutta quella fascia di attività di impresa o di banca che sta a metà tra il terzo settore e l'economia privata di mercato. Oggi le imprese del terzo settore sono sempre meno un'eccezione rispetto al modello generale di impresa (capitalistica *tout court*). Se, per realizzare una *governance* efficace, anche le imprese "capitalistiche" devono diventare portatrici di senso, prospettando ai loro stakeholders obiettivi e ragioni eccedenti quelle del puro e semplice profitto, le imprese cooperative o le imprese "sociali" (socialmente motivate) cessano di essere eccezioni e diventano parti di una regola più vasta: quella che vede l'impresa motivata da un arco di ragioni che non si fermano al puro valore prodotto per gli azionisti.

In questo tipo di imprese, così come accadeva nelle precedenti imprese cooperative o sociali, il problema chiave che si pone è come organizzare la coesistenza pacifica tra due fini divergenti (il profitto privato e l'interesse "sociale", o mutualistico), che vengono a confrontarsi nelle scelte di tutti i giorni, rischiando pericolosi cortocircuiti. Nonostante questo rischio, la compresenza di due polarità opposte, non sempre conciliabili, crea una situazione ossimorica in cui l'impresa è una cosa ma anche - contemporaneamente - il suo contrario. C'è possibilità che tutto questo si risolva in una maggiore confusione, ma c'è anche la possibilità di gestire la contraddizione in modo appropriato, dando all'impresa - proprio grazie alla doppia "anima" di cui è portatrice - una complessità di motivazioni e di riferimenti esterni che un semplificazione monodirezionale, priva di contrappesi e di correttivi, non potrebbe avere.

La complessità dell'economia e società della conoscenza fa esplodere i fattori di rischio e l'ottica sociale e di lungo periodo sono le traiettorie utili per caricare e distribuire i rischi delle scelte economiche e tecniche da fare attraverso il coinvolgimento partecipativo di una compagine ampia e differenziata di *stakeholders*, interni ed esterni nella co-generazione di valori e meta-valori<sup>10 11 12</sup>.

## 9. Alla ricerca della “buona governance” (postfordista)

Le sperimentazioni in corso, per trovare *nuove forme* di *governance*, non sono solo pensate nella logica del potere contendibile e della libera concorrenza tra gli aspiranti al comando, ma sempre di più vanno ad incidere sul modo di concepire e svolgere la funzione manageriale e di impresa. Certo, per creare una società e un'economia più fluida bisogna facilitare il ricambio dei gruppi dirigenti, insediati al vertice delle grandi organizzazioni, prevenendo la loro tendenza a diventare gruppi auto-referenti, basati sulla cooptazione. Ma la fluidità non basta: bisogna anche che essa sia capace di generare nuove forme, nuove condensazioni di consenso e di potere. Un potere troppo contendibile (e basta), infatti, non è potere: non è in grado di assumere rischi condivisi (da altri), di propagare l'adesione a progetti impegnativi, di garantire il rispetto degli impegni a nessuno e su nessun argomento.

Il potere non può semplicemente essere fagocitato dalla fluidità: deve essere decostruito nelle sue vecchie forme (e qui la fluidità può andare bene) e ricostruito in forme nuove, capaci di sostenere le scelte decisionali più impegnative e di consentire l'assunzione di rischi condivisi.

Nella nuova *governance* postfordista, l'elemento essenziale è che *potere, rischio e intelligenza* non siano solo concentrati in un solo punto dell'organizzazione (al vertice), ma siano *distribuiti a rete*, tra più *nodi*, che li esercitano dialogando tra loro e prendendo impegni, attraverso la fiducia e la comunicazione, condivisi.

Il comando che nell'organizzazione fordista era centralizzato, in altri termini,

<sup>10</sup> Cfr. Pilotti, 1992 e per un contributo recente Caselli (2006), Relazione introduttiva tenuta al Convegno annuale dell'AIDEA di Trento del 2005.

<sup>11</sup> Cfr. supra, Prahalad, Ramaswamy, 2004, op. cit.

<sup>12</sup> Da qui anche il consolidamento di nuovi sistemi contabili sostenuti e rappresentati in modo particolare dall'avvio di convergenza ammesso e supportato dagli Ias e connesso alla crescente dominanza del *fair value* - quale criterio di misurazione delle poste di bilancio - sui principi contabili fondati sul criterio del costo storico. Su questo tema, si rinvia a lavori recenti di Mauro Bini (2003,2005) ma si consenta qui di ricordare brevemente due delle principali contro-deduzioni ai critici del *fair value*. (A) Eccessiva volatilità dei risultati di bilancio e (B) discrezionalità dei valori stimati.

viene diluito in molti nodi della rete, ma deve – partendo da questa condizione – condensarsi in decisioni, legami, strutture e regole che consentano l'esercizio, a scala non meramente individuale, delle funzioni di progettazione del nuovo, di condivisione delle conoscenze, di coordinamento delle azioni e di giudizio sui risultati: tutte cose che richiamano qualche forma di autorevolezza e di garanzia collettiva, a presidio della rete che sorregge l'azione dei diversi nodi. Il punto essenziale è il processo che porta a queste condensazioni del potere esercitato in rete: non si tratta di pure *attribuzioni giuridiche* (perché i nodi della rete restano giuridicamente autonomi); e non si tratta di deleghe conferite in virtù di qualche automatismo (di mercato), che mette al centro uno degli attori, relegando gli altri ad una funzione di contorno. Al contrario, la condensazione nasce dalla capacità dialogica di riconoscere le differenze, metterne in comune la ricchezza, gestire il modo di fronteggiare costi e rischi di interessi comuni, accettando anche di rimettere in discussione le posizioni raggiunte e le regole ereditate dal passato, se non sono più funzionali allo scopo.

La nuova *governance*, per ottenere questi risultati, utilizza in modo massiccio quattro strumentazioni che consentono di “sciogliere” le incrostazioni del modello fordista, superando al tempo stesso l'orizzonte limitato del potere contendibile, fluido:

- 1) il passaggio dall'*economia dell'organizzazione* che concentra all'interno della singola impresa (necessariamente grande) potere, rischio e intelligenza, all'*economia della filiera* in cui potere, rischio e intelligenza sono distribuiti tra molti specialisti che imparano a lavorare a rete tra loro, mantenendo una reciproca autonomia ma coltivando soluzioni che consentano di gestire la loro oggettiva interdipendenza;
- 2) la *distribuzione di potere, rischio e intelligenza* nell'organizzazione interna alla singola impresa, che diventa in questo modo sempre più orizzontale, dando ai managers e, in generale, ai lavoratori della conoscenza uno statuto che ne valorizza le capacità di auto-imprenditorialità e di auto-organizzazione;
- 3) la creazione di un *ambiente trasparente e dialogico* nella gestione del potere decisionale, ad ogni livello di questa rete di autonomie, all'interno dell'azienda, nel rapporto con altre aziende e nelle relazioni con i vari *stakeholders*, in modo che ciascuno riesca esattamente a capire e valutare le proposte e gli impegni degli altri;
- 4) lo sviluppo di *visioni condivise*, di *legami comunitari* e di *principi etici* reciprocamente riconosciuti, in modo da consentire a soggetti diversi e autonomi di assumere responsabilità condivise sull'esito delle azioni intraprese e sul funzionamento della rete di interdipendenze in cui ciascuno si muove.

Per passi successivi, la *governance postfordista* si configura come una *rete di senso* che congiunge diversi soggetti, convergenti su visioni del mondo e obiettivi strategici di lungo termine: i fili di questa rete sono tessuti dal *management*, che tuttavia non ha una funzione neutrale, e tecnica, nello svolgere questa funzione. Piuttosto, il management condivide con gli altri partners della rete (che possiamo ancora chiamare col vecchio termine di *stakeholders*, anche se il significato non pare più appropriato) il senso dell'azione da svolgere, ma è anche portatore delle istanze di organizzazione e di competitività. In questo senso non è uno stakeholder come tutti gli altri, ma presidia uno snodo critico: quello in cui il senso condiviso dalla rete degli *stakeholders*, che giustifica il loro "stare insieme" nell'impresa, si intreccia alle esigenze di organizzazione

(coordinamento) e di competitività (creazione e mantenimento del vantaggio competitivo rispetto ad altre imprese).

L'impresa che è sempre stata organizzazione e competitività, diventa, con questo ulteriore cambiamento, anche un sistema di senso: ma ovviamente non deve perdere le due funzioni precedenti. Piuttosto, grazie al management, deve intrecciarle e portarle a sintesi, scoprendo le sinergie tra le tre dimensioni della sua azione e governando gli eventuali conflitti.

Per condensare efficacemente il potere di governance nelle forme e nei modi necessari per la produzione di valore economico, la rete degli *stakeholders* viene in questo modo a costituirsi non solo come sistema di *divisione del lavoro cognitivo* di specialisti (parzialmente) autonomi, ma anche come *comunità epistemica*, portatrice di senso. Ossia come comunità di persone e di gruppi sociali che sviluppa e accetta metodologie condivise di esplorazione del nuovo, di misurazione dei risultati, di validazione delle conoscenze e di valutazione dei rischi.

Nella comunità epistemica i soggetti agiscono non solo in base ad un interesse strumentale, ma anche per costruire visioni condivise, legami fiduciari, regole accettate dalle controparti del gioco. E, per questo, possono anche – in certi casi – *donare* proprie conoscenze o proprie disponibilità (gratuite o vantaggiose per le controparti) al fine di favorire una evoluzione dialogica del rapporto. Non che il dono sia la regola, ma non lo è nemmeno quella dello scambio meramente strumentale: la comunità epistemica riesce a condividere la conoscenza e organizzare la cooperazione indirizzata a fini non meramente individuali solo grazie ad un intreccio intelligente di modalità diverse di relazione e dunque di *governance* delle reti e delle singole imprese.

La dialettica tra profitto e gratuità, fa parte di una tendenza epocale a superare le gabbie (egoistiche o razionalistiche) della patrimonialità, attribuendo valori superiori ad atti *super-etici*, *super-erogatori*<sup>13</sup>. L'impresa che partecipa a reti che coinvolgono nel rischio e nelle decisioni altri soggetti, che non sono né controllati né totalmente indipendenti, si trova in una condizione di complessità che resiste sia al criterio del valore tipico del capitalismo mercantile (il patrimonio corrispondente al prezzo di mercato delle risorse possedute), sia a quello adottato, successivamente, dal capitalismo manageriale (il risultato sistemico prodotto dall'organizzazione gerarchica dei singoli comportamenti). La produzione postfordista, infatti, non è frutto né dei tanti produttori indipendenti che si incontrano sul mercato, né dell'organizzazione creata dal comando manageriale, ma nasce da un processo collettivo – il lavorare in filiera – che non è dato in partenza, ma prodotto giorno per giorno dagli attori, nella misura in cui ne sentono la necessità e ne sono capaci.

La *governance* dell'impresa postfordista e delle sue reti, insomma, è l'effetto di un processo di auto-organizzazione che nasce dal basso e ordina i comportamenti mediante il dialogo e la convergenza; non si limita ad applicare un contratto stipulato tra parti che restano indipendenti o estranee; né ad eseguire un programma prestabilito, controllato da un potere sovraordinato.

Se, in questo circuito di auto-organizzazione emergente dal basso, l'impresa deve condividere conoscenze ed elaborare progetti sul nuovo, insieme ad altri, è gioco forza che essa si muova all'interno di una catena del valore che sia estesa ad una rete di interlocutori attenti, ma non controllati, e che sia questa rete a fornire la prestazione *knowledge based* che crea il valore, mobilitando fornitori, clienti, consumatori finali: E

<sup>13</sup> E.Lecaldano (a cura di ), (2002), "Supererogatorio", cit.; A.Galasso (2001), pp.205. Cfr.Rodotà, op.cit., capitolo 3, *Il Dono*, pp.118-134.

collegandosi anche con la società civile, che di questo processo cognitivo è parte rilevante.

## 10. L'impresa e la società civile

L'impresa, in questo modo, si trova immersa in scambi collettivi per interazioni dialogiche di tipo *multi-soggettivo*, mediate da sistemi di regole, fiducia e reputazione, che stanno mutando natura dell'impresa e degli stessi mercati.

Nel rapporto con la società civile si evidenziano componenti strutturali dell'essere e fare impresa<sup>14</sup>. Tra questi i seguenti sono tra i più critici e fondanti:

- ❖ domanda di *maggior trasparenza e affidabilità* sui prodotti e servizi, che consente all'impresa, di converso, di valutare meglio il grado di soddisfazione della clientela e dei diversi stakeholders;
- ❖ diffusione di comportamenti di produzione e di consumo responsabili;
- ❖ rispetto di specifici standard etici per l'accesso a specifiche istituzioni finanziarie;
- ❖ azioni di protesta e boicottaggio di comportamenti di impresa non etici o non responsabili da parte di comunità o movimenti, di produzione e consumo;
- ❖ legislazioni di supporto alla diffusione di comportamenti etici di produzione e consumo, come dei relativi disincentivi (anche sanzionatori) nel caso di evasione-elusione degli stessi.

Un collegamento tra società civile e impresa che risiede dunque in uno spazio crescente assegnato con la *responsabilità sociale* alle leve di *creazione condivisa di valore*, quale fattore ecologicamente compatibile come condivisione estesa di esperienze tra produttori, user e utenti indiretti<sup>15</sup>, funzione di uno strutturale radicamento sociale e territoriale di beni e servizi che richiedono profonde dosi di identità da una parte e di creatività dall'altra.

Una trasformazione che fa dell'impresa un "*soggetto generale*" costruttore di relazioni di convivenza e di civilizzazione con tutti gli altri soggetti che popolano la società civile e la rendono dinamica. Allo stesso tempo, e per effetto di questo allontanamento dalla funzione meramente strumentale, l'impresa si propone come *soggetto complesso* che non può più rappresentarsi come incardinato in semplici relazioni contrattuali, né in queste esaurire le proprie funzioni, proprio come sistema complesso. Piuttosto possiamo cominciare a vederla come una *comunità di persone* che non possono separarsi in modo netto, e permanente, dal resto della società civile e che anzi ne interiorizzano la cultura, le varianti, le fantasie e le resistenze al cambiamento. Questa comunità è permeata, di conseguenza, da uno *strutturale pluralismo*, di interessi particolari e generali da un parte e di interessi personali e collettivi dall'altra<sup>16</sup>.

Una pluralità e articolazione costitutiva che ha avuto effetti anche sugli orientamenti della grande multinazionale degli anni '50 e '60, portandola oggi ad essere presente nei contesti di produzione e/o vendita con superiore attenzione alle esigenze locali e diventando per questo una *global integrated enterprise* e che non può più semplicemente decidere la delocalizzazione di attività a basso costo, mantenendo al proprio interno attività preziose, ma disporsi lungo strategie di reciprocità nella co-

---

<sup>14</sup> Cfr. Lorenzo Caselli (2006), p.6

<sup>15</sup> Idem

<sup>16</sup> Ibidem

produzione di valore e di esperienza secondo traiettorie ecologiche.

Tre le conseguenze di rilievo che saldano strategie ed ecologie del valore:

A – emerge con forza la necessità di costruire efficaci *relazioni fiduciarie* secondo logiche *reputazionali* di lungo periodo;

B – il perseguimento di obiettivi di *eccellenza economica* non sono separabili da obiettivi di *eccellenza sociale*;

C – la competizione in mercati sani e robusti implica una altrettanto robusta *legittimazione culturale*, non più isolabile come una opzione, anche perché è ormai chiaro e dimostrato da molte indagini che l'assenza di questa comporta costi<sup>17</sup>.

## 11. Contro l'entropia dei mezzi, condivisione dei fini

Non si può più dire “*business is business*”, affidando il dettaglio dei comportamenti a alla regolazione contrattuale e al comando organizzativo. La generazione di surplus – inteso come differenza tra costi e ricavi – rimane una fonte essenziale di discrezionalità per l'imprenditore e di libertà individuale, nel rapporto con l'impresa, che viene in questo modo sottratto al regno, assai poco negoziabile, della *necessità*. Ma, sotto il profilo dei significati e dunque della governance dialogica degli attori, conta non solo la quantità del surplus conseguito, ma anche la sua qualità. Ossia conta il modo con cui viene conseguito, ad esempio in rapporto alla sostenibilità di medio-lungo termine delle soluzioni adottate, agli standard di responsabilità sociale d'impresa che sono stati elaborati e rispettati.

La *governance* postfordista è qualcosa di profondamente diverso da un'ottimizzazione tecnica (dei mezzi) perché gli attori su cui essa si esercita non sono puri mezzi e non si lasciano ridurre a tale condizioni. Ma sono attori liberi che pretendono di discutere dei fini e di inserire anche le loro visioni del mondo e i loro interessi nell'orizzonte strategico in cui si muove l'impresa o la rete di appartenenza. A questo scopo una *governance* efficace deve essere in grado di mobilitare risorse – come gli *intangibile asset*, la lealtà e la fiducia la reputazione e il *social capital* – che non date e passivamente recepite dai possessori, ma che vengono continuamente autoprodotte nel corso dell'azione, coinvolgendo identità e fini degli attori coinvolti.

*Last but not least*, su questo versante, è arrivata la *social responsibility* oggettivamente gravante sulle imprese per lo stato di salute del pianeta, dal punto di vista ecologico (effetto serra, inquinamento, riduzione della biodiversità, erosione dello stock di risorse naturali ereditate dal passato ecc.). La prima industrializzazione, nell'ottocento, e la rivoluzione tecnologica hanno creato valore economico – e distribuito tale valore agli *stakeholders* delle imprese – dando luogo ad un depauperamento dello stock di risorse non rinnovabili (materie prime, idrocarburi, ecc.) che ha degradato il patrimonio ambientale globale (terra, acqua, aria) con un ritmo di sfruttamento superiore alle sue capacità di ricostituzione e di rigenerazione. Le forze antropiche sono dunque al lavoro per consegnare alle future generazioni un ambiente degradato se non cambieremo la qualità del nostro sviluppo. Ma tale processo ha inoltre contribuito – secondo le sintetiche parole di Jean Paul Fitoussi – al disaccoppiamento tra ritmi economici e ritmi ecologici che stanno mutando le qualità strutturali della biosfera con effetti irreversibili per esempio sull'equilibrio climatico<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Noti sono i casi recenti e meno recenti da Benetton a Cirio, da Nestlé a Nike, da Enron a Parmalat fino alla ultima vicenda della Banca Popolare di Lodi.

<sup>18</sup> Da qui la rilevanza degli accordi ammessi dal *Protocollo di Kyoto* sulla regolazione del clima attraverso

Fermare la crescita non si può perché significherebbe discriminare quei paesi che solo oggi stanno uscendo da stati diffusi di povertà, come la Cina o l'India o il Brasile e che si avviano a consolidare meccanismi autopropulsivi e, inoltre, perché significherebbe ipostatizzare le diseguaglianze esistenti all'interno dei paesi sviluppati e tra questi.

E allora?

## 12. La conoscenza: prima forza neg-entropica

La risposta sta nello sviluppo di una nuova economia della conoscenza che sia capace di rimettere in discussione e correggere dialogicamente – all'interno della singola impresa, nelle reti di imprese e nel rapporto con le società civili che si affacciano al capitalismo contemporaneo – gli automatismi della tecnologia, del mercato, del calcolo di convenienza, del comando manageriale e della regolazione giuridica astratta che governano il mondo ereditato dal fordismo.

Questi automatismi funzionano come macchine non riflessive: limitandosi a misurare e replicare soluzioni codificate, non sono responsabili degli effetti, non sono in grado di gestire situazioni complesse o imprevedibili. Soprattutto non sono in grado di riflettere sulle proprie premesse per cambiare le regole di codificazione e di regolazione, togliendo agli automatismi, se ci si passa il termine, la loro automaticità.

La riflessione dialogica e condivisa sul funzionamento degli automatismi che regolano il mondo e che realizzano, giorno per giorno, la governance dell'impresa è il modo più efficace – e ormai necessario – per contrastare l'entropia e rimettere al centro del mondo i significati di cui gli attori sono portatori. La governance, in questo senso, diventa un'operazione di *sense making* condiviso che rimette ordine – provvisoriamente, s'intende – in una situazione dove si sta perdendo il senso del valore per la cui produzione vale la pena di battersi e impegnarsi.

Dunque, per contrastare la perdita di controllo che ci renderebbe prigionieri impotenti del nostro destino, possiamo usare l'accelerazione nella produzione e propagazione della conoscenza come risorsa neg-entropica. Se è vero che siamo prigionieri di risorse date e di mezzi di controllo imperfetti, è anche vero che, per fortuna, abbiamo a disposizione la grande arma della produzione di conoscenza, replicabile a basso costo, propagabile e riflessiva: *il tempo entropico* che governa la dinamica spontanea delle cose impatta con *il tempo storico e istituzionale*, che ridà senso all'evoluzione dell'economia e delle imprese, creando fini e significati nuovi, capaci di correggere, pro-tempore, gli effetti dell'entropia naturale<sup>19</sup>.

## 13. L'etica che genera fini: un'altra forza neg-entropica

In questo processo di rigenerazione del senso, l'etica ha un ruolo importante perché, ai diversi livelli, consente di discriminare tra “giusto e ingiusto”, disciplinando il comportamento di ciascuno entro i canoni del “*che cosa fare*” senza dare luogo a incomprensioni e reazioni eccessive da parte di altri. La questione è se un criterio così soggettivo e problematico come quello etico può gestire efficacemente i confronti e i conflitti che hanno a che fare con la *governance* di impresa, ossia con la gestione del potere economico in contesti e situazioni specifiche, magari lontane da quelle poste

---

il controllo delle emissioni inquinanti per ridurre gli effetti serra.

<sup>19</sup> E' la bella descrizione proposta da Jean Paul Fitoussi (2006)

astrattamente dall'etica.

Diversi gli orientamenti teorici che abbiamo finora utilizzato e che hanno mostrato debolezze e/o inconsistenze<sup>20</sup>.

Le vicende recenti e meno recenti del capitalismo finanziario – ma anche di un certo capitalismo manageriale e familiare – hanno mostrato come dietro il velo etico delle dichiarazioni pubbliche e dei codici di buona condotta, ci possono essere comportamenti notevolmente difforni, che portano alla distrazione o distruzione del valore di impresa, del lavoro e del risparmio di milioni di utenti. Dunque, se l'etica è importante come fattore neg-entropico, certo non deve limitarsi ad essere etica delle “buone intenzioni”, soggettivamente proclamata ma priva di incidenza e di riscontri sul terreno dell'organizzazione sociale e dei meccanismi di controllo.

Una etica che si limita a chiudersi negli angusti spazi di relazioni interpersonali legando semplicemente lo stato della coscienza (*proximate rule*) allo stato della legge (*remote law*) da cui fare derivare una moralità delle “buone azioni” e per un *capitalismo compassionevole*<sup>21</sup>. Come noto ciò attiene esclusivamente alle *intenzioni* e non anche alle conseguenze di quelle azioni. Il principale limite di questo approccio attiene alla rimozione degli effetti indiretti (ritenuti involontari) di quelle azioni: se buone intenzioni producono esternalità negative per altri soggetti da soggettivamente corrette divengono oggettivamente ingiuste (Zamagni, 2005 ; Zamagni in Viale, 2005 ). Infatti, la maggior parte delle istituzioni e dei meccanismi sociali sono frutto di conseguenze non attese e spesso non volute. Così è la vita anche in senso biologico secondo le direzioni dei meccanismi evolutivi ipotizzati da Darwin e via via confermati: largamente determinata da conseguenze inattese – positive e negative - e che segnano una distanza rispetto alle intenzioni con riferimento alle comunità umane. I Grandi Progetti razionalmente disegnati se pur a volte mossi da lodevoli intenzioni rappresentano dunque solo una componente dell'agire umano per la complessità e indeterminazione nel quale quelle azioni prendono forma data l'interdipendenza con altri fattori dell'agire e soprattutto tra volontarietà e involontarietà, tra individualità e comunità, tra necessità e caso.

Un secondo approccio definito come *social utilitarianism* cerca di attenuare i problemi ora evidenziati partendo dalla considerazione di soggetti autointeressati e che tuttavia guardando alle interconnessioni tra ambiente esterno e azienda assumono un orizzonte competitivo di lungo termine nei mercati che sembra escludere valutazioni sul contesto nel quale operano e in particolare sui bisogni degli stakeholders facendo conseguire dalla “bontà degli affari” (che è un antecedente) la “bontà etica” (che verrà come conseguenza). Una sorta di revisione iperottimistica – potremmo dire - della *Invisible Hand* di Adam Smith che porta a mostrare per esempio come, agendo egoisticamente, gli individui producono risultati socialmente apprezzabili per tutti. Un contesto nel quale la responsabilità sociale viene riduttivamente dimensionata a puro vincolo dell'azione manageriale dell'impresa divenendo di fatto una conseguenza delle scelte di successo, ossia dopo che i profitti sono stati realizzati.

In una tale prospettiva la responsabilità sociale divenendo una pura conseguenza della crescita e del successo dell'impresa, ritorna a rappresentarsi come una opzione che potrà avere oppure no effetti sul comportamento economico degli agenti.

---

<sup>20</sup> Per una rassegna recente nella prospettiva evolutivo-cognitivista si veda la raccolta di saggi curata da Riccardo Viale (2005).

<sup>21</sup> Il riferimento qui è alla cultura *neo-con* nord-americana riemersa durante la *reganomics* e consolidata sul finire degli anni '90

La terza prospettiva che invece evidenzia la rilevanza della CSR proviene dallo *stakeholder approach* che può essere ricondotto a Max Weber che in *Politics and Profession*, definisce la responsabilità come il desiderio di rispondere a una conseguenza prevedibile di una azione, escludendo peraltro tutto ciò che è *non prevedibile* e che invece vedremo essere una dimensione di grande rilevanza soprattutto nel rilevare gli effetti da un potenziale emergente o da *emergent systems* (Johnson Steven, 2004, orig.2001), oppure da *extreme events* che muovono il mondo dalla linearità probabile di stampo gaussiano verso un mondo non lineare di tipo paretiano (Andriani, McKelvey, 2006a, 2006b) che avanza con la diffusione di *peer production* e una radicale customizzazione *bottom up* dove il valore è co-generato per e con il cliente-user, finale o intermedio. Si tratta, più in generale, di considerare il nostro agire come orientato a considerare gli effetti di azioni compatibili con la continuazione e l'autenticità della vita, come emerge dalle parole di Jonas (1990)<sup>22</sup>.

#### 14. Un punto di ri-partenza: *multi-stakeholder model* ed ecologie del valore

L'impresa può però svolgere un ruolo di tipo generale, nell'interesse collettivo, se - come insegna il suo statuto contrattuale e di mercato - riconosce e legittima le differenze di interesse che contiene al suo interno, senza creare tra di esse gerarchie o esclusioni precostituite. I valori generali - imposti dall'auto-convincimento etico, dalla regolazione contrattuale o dalla norma giuridica - devono portare a sintesi, attraverso la *governance*, una serie di interessi e di aspettative che sono in partenza differenti: e che possono rimanere tali, a meno di non essere sensibili alle prospettive e ai significati proposti dalla *governance*.

Bisogna, in altre parole, ri-partire dagli *stakeholders* di cui molto si è discusso nell'impresa fordista, e assumerli nella loro forma differenziata e aperta. Lo *Stakeholder Theory Approach* già sviluppato nella seconda metà degli anni '60 aveva trovato un terreno fertile per assumere una prospettiva del genere. Sono Evan e Freeman (1988)<sup>23</sup> a sintetizzare le nuove linee di questo approccio negli anni del postfordismo emergente:

“ *We believe that the legal, economic and moral challenges to the current theory of the firm require a revision in an essentially kantian perspective. This means that the each group of stakeholders has the right not to be treated as a means oriented toward some end, but must participate in the determination of future direction of the firm*”.....*The authentic objective of the firm... is that of operating as a vehicle for coordinating the interests of the stakeholders (p.101-104)*

Il compito primario del management non è quello della massimizzazione vincolata dei profitti nel solo interesse degli *shareholders*<sup>24</sup>, ma diviene allora quello di realizzare un bilanciamento dinamico ed evolutivo dei differenti interessi dell'*insieme degli stakeholders* che tenga conto di diversi orizzonti temporali e anche di interessi emergenti e solo *potenziali* per l'impresa e i suoi *attuali* stakeholders.

Si tratta di guardare certo alle modalità specifiche per raggiungere tale equilibrio

<sup>22</sup> Cit. in Zamagni, 2005, op.cit.

<sup>23</sup> Cfr. inoltre Freeman, 1984

<sup>24</sup> Diversa e per molti versi “autonoma” la prospettiva di Sumantra Ghoshal a questo proposito, connessa alla sua rappresentazione dell'impresa come *institution* e che deve essere rappresentata nella sua *integrity* proprio dai manager.

in un più complesso *Multi-stakeholder Model of Governance*. Ciò che può avvenire riannodando con regole nuove i legami strutturali tra valori etici, efficienza e performances, appunto in una prospettiva di ecologie del valore. Nei sistemi ecologici i singoli soggetti (individui, organizzazioni, istituzioni, *communities*) si muovono con opzioni strategiche diverse di tipo passivo (A) o attivo (B) e che pongono differenti basi alla generazione di valore per la *governance* dell'interdipendenza.

- A. Le strategie passive guardano al mantenimento delle rendite di posizione riducendo gli spazi di azione ai concorrenti e sostanzialmente riducendo i costi di transazione (o meglio i costi di non conoscenza), ossia approssimando la soglia tecnica "migliore" in un mondo statico dominato dagli *incumbent* per effetti di *locked-in* e scarsi *positive feedback*, dove si presume che la conoscenza sia data e accessibile in forme discriminate e discriminabili per regolare la *dematurity*<sup>25</sup>;
- B. Le strategie attive, invece, governano l'interdipendenza sviluppando *linking* e *leveraging*, e sono in grado di ridurre i costi di conoscenza per condivisione e interazione in un mondo dinamico e basato sulla conoscenza, ponendosi in condizioni favorevoli di *repositioning*. Amplificando i *feedback* positivi nella base tecnologica, nella base di servizi erogata, nelle forme di interazione con gli utilizzatori, nella base fiduciaria verso i clienti: veri e propri strumenti di sostegno di medio-lungo termine di *increasing returns market* (Arthur, 1996, 2000).

I soggetti che agiscono con strategie attive e l'emersione di ecologie comportano l'estensione di legami e relazioni, rinnovando la loro attività attraverso forme di generazione del valore che sono realizzate per condivisione e interazione di molteplici piani di azione e livelli di decisione. Ciò avviene tra pluralità soggettive e relazionali che si allargano per costruzione connettiva di nodi che consentono il transito di soggetti, agenti e istituzioni (dall'*appropriazione del valore* alla *creazione dei valori*). La creazione di valore ammette molteplici strade e soluzioni processuali possibili e sostenibili.

In che modo una *multi-stakeholder governance* - che somma tanti interessi particolari, ciascuno dei quali ha diritto ad una sua rilevanza negoziale - può volgere, oggi, verso funzioni di tipo generale, che unifichino gli interessi differenziati andando oltre il mero riconoscimento delle loro differenze?

Ci sono due risposte a questa domanda: attraverso l'adozione di codici etici; attraverso il ricorso a norme giuridicamente fondate e la cui violazione sia sanzionabile.

Si tratta di due prospettive complementari, perché consentono di correggere i limiti di un approccio solo contrattualista; ma che devono svilupparsi su piani ben distinti, evitando di far discendere l'una dall'altra.

## 15. Ritorno al futuro? Ebbene sì

La prospettiva che abbiamo di fronte, lungo il percorso che porta ad una nuova *governance* di impresa è quella di ripensare al significato della *modernità* nella sua

---

<sup>25</sup> Vale a dire spostare a destra il punto di *decreasing returns* dei propri prodotti e servizi dunque con azioni di government competitivo degli effetti di *lock-in*, che sono anche di protezione di confini settoriali più o meno allargati.

prima formulazione, che abbiamo alle spalle.

La modernità ha traslato la responsabilità delle scelte - e anche delle scelte di impresa - su *automatismi* (la tecnica, il mercato, il calcolo) e su *tecnosttrutture* (il management "neutrale" o "istituzionalista", che pensa all'"impresa in sé"). Nella società del rischio, dove non sono solo le imprese a fare investimenti e assumere rischi, ma tocca alle singole persone (lavoratori, consumatori, risparmiatori), alle comunità, alle società locali dedicare denaro, tempo e attenzione alle scelte da fare, assumendone il rischio relativo, non regge più la delega in bianco che tutto questo "popolo" faceva ad automatismi e a tecnosttrutture che erano - per principio - irresponsabili rispetto agli esiti ottenuti.

La modernità, oggi, ha bisogno di diventare *riflessiva*: ossia di discutere *dialogicamente*, in modo aperto e senza preclusioni, sulle *premesse* che mettono in modo gli automatismi e che delegano il potere decisionale, tecnico, agli esperti presenti nelle varie tecnosttrutture (tra cui le imprese). E' un principio di responsabilità: automatismi e tecnosttructures devono tornare ad essere mezzi e non proporsi come fini essi stessi.

Se la modernità torna ad essere *riflessiva*, disponendosi a ridiscutere senza remore le proprie premesse, anche la governance di impresa non può che seguire questa tendenza evolutiva, disponendosi a ridiscutere, senza preclusioni, le premesse del potere esercitato dal management, in funzione dei significati che i diversi *stakeholders* danno al loro stare insieme, facendo squadra nel momento in cui occorre investire e assumere rischi.

Ridiscutere la *governance* di impresa è dunque un passo decisivo per ridiscutere il senso della modernità, e dei suoi automatismi. Dovendo fare investimenti e assumere rischi tutti diventano, in qualche misura, *stakeholders* esigenti delle imprese che scelgono "per loro" e che li guidano nella concorrenza con altri. Nel confronto competitivo l'apporto dei nuovi stakeholders, sopra richiamati, non è solo un peso. In realtà essi apportano anche risorse materiali e soprattutto significati. Gli *stakeholders* possono diventare produttori di senso, e dunque anche mezzi efficaci di relazione e di convincimento verso l'esterno e verso il resto della compagine societaria dell'impresa.

Certo, bisogna porsi il problema della stabilità del potere e delle scelte strategiche, difendendole da un uso occasionale, opportunistico, della riflessività. Del resto, nel caso delle imprese, lo impone la competizione con altri paesi e con altre imprese, nella cornice del capitalismo globale. Bisogna che l'interesse alla competitività diventi uno degli interessi sentiti da ciascun stakeholder e che il rapporto tra i suoi interessi/significati e la competitività non sia delegato ad un potere esterno (il management che decide), ma cominci ad essere sintesi interna, produzione di significato e stimolo per innovare all'interno del proprio orizzonte di senso.

Questo andare a ritrovare il senso che sta dietro gli automatismi e dietro la delega alle tecnosttructures è come un "ritorno al futuro": la modernità riflessiva che abbiamo di fronte recupera elementi e significati di un passato che sembrava superato e del tutto inutile per pensare al nostro futuro. Ma non è così. La modernità nascente, due o tre secoli fa, è stata riflessiva e ha tenuto insieme la sintesi dei tanti elementi che poi, negli anni seguenti, si sono allontanati, perdendo gli aspetti riflessivi (iniziali) a vantaggio di quelli meccanici, ripetitivi.

Dunque, paradossalmente, per andare avanti, bisogna anche un po' tornare indietro, recuperando dal passato elementi che sono andati dispersi, ma che contenevano quanto oggi ci serve per ri-cominciare da capo, ad essere moderni (in altro modo).

C'è un senso antico, e insieme moderno, in quanto dice Post (2005) che – con un ritorno aggiornato a Rathenau, potremmo dire - così definisce il percorso della *New Modern Corporation*, per conseguire un successo competitivo stabile e di lungo periodo:

*“[...] that the long-term success of the modern business system requires greater and more systematic managerial attention to the interests and concerns of diverse individuals and groups who are, both voluntarily and involuntarily, affected by corporate activity. With respect to voluntary constituents such as investors, employees, and customers, the key concept is mutuality. All of them stand to gain from the success of the firm in creating new wealth through productivity gains, innovation and increasing market acceptance ( an indicator of increasing – or increasingly recognized – customer benefits). The continued voluntary involvement of these constituents with the firm, including their acceptance and coordination in the changes necessary for continued success, rests on their perception that they do, in fact benefit as a result. With respect to individuals and groups involuntarily impacted by corporate activity, in particular those subject to externalities such as pollution and congestion, or unwelcome cultural impacts the critical goal has to be the reduction or avoidance of harm, or generation of offsetting benefits, so that the continued operation of the enterprise becomes acceptable to all parties. In democracy-based political systems, which are uniquely hospitable to market-oriented economic arrangements, no business operation that causes substantial negative impact on any significant group of people or interest, without offering conspicuous offsetting benefits, can be expected to survive”.*

L'impresa moderna, in questa prospettiva di (Multi)Stakeholder View, raccordata alla riflessione su visioni e valori generali, non può continuare a porre esclusiva attenzione agli interessi degli investitori e in un ottica di breve periodo, ma partire dalla considerazione della Corporation come un *Institution* che promuove e sviluppa relazioni con una moltitudine di *stakeholders* e di interessi diversificati come un mezzo per sostenere da un parte la creazione di ricchezza (ma non nell'esclusivo interesse degli *shareholders*) e, dall'altra, offrire servizi alla società, di civilizzazione e promozione umana<sup>26</sup>.

In una formulazione forse più ristretta ma non meno rilevante in questa prospettiva ritroviamo anche il contributo di Iansiti e Levien (2004) che riformulano in chiave ecologica la stessa categoria di strategia come segue con riferimento a due giganti dell'economia mondiale:

*“Like an individual species in a biological ecosystem, each member of a business ecosystem ultimately shares the fate of the network as a whole, regardless of that member's apparent strength. From their earliest days, Wal-Mart and Microsoft – unlike companies that focus primarily on their internal capabilities – have realized this and pursued strategies that not only aggressively further their own interest but also promote their*

---

<sup>26</sup> Post, 2005, op. cit., p.5

*ecosystems' overall health*”<sup>27</sup>.

Questa strada conduce ad una visione dell'agire centrata sull'*etica delle virtù* e, paradossalmente, ci riporta indietro nel tempo, ma forse più avanti nella modernità del capitalismo e cioè ripartendo da Adam Smith e dai suoi *Theory Moral Sentiments* del 1759 come ben illustrato da Stefano Zamagni<sup>28</sup>.

E' qui che ripartendo dalle basi istituzionali della struttura sociale si fanno conseguire necessità di disseminazione tra i cittadini delle virtù civiche e che non possono essere assunte come date (esogene) nel comportamento dell'agente economico e delle sue preferenze. Infatti qualsiasi rafforzamento delle norme dipende da una diffusa condivisione (non necessariamente scritta come in Giappone) di una costituzione morale da parte degli individui quale fondamento delle loro motivazioni profonde a scelte libere e dunque:

I - antecedenti a qualsiasi altra scheda di preferenza esplicita;

II – indipendentemente dai risultati più o meno vantaggiosi che ne possono poi derivare;

III – (anche) in assenza di meccanismi di reputation, impliciti o espliciti.

Soggetti dotati di crescenti preferenze etiche sono ormai all'ordine del giorno in tutti i mercati, dalla finanza ai mercati dei beni materiali e dei servizi. Siamo in presenza di attori consapevoli che esplicitano una affermazione di presunzione attesa di uno scambio equo e possibilmente ripetibile nella reciprocità della soddisfazione, ma a partire da *basic satisficing needs* – sempre meno negoziabili - attraverso un *matching* di criteri qualitativi innanzitutto etico-sostenibili e eco-solidali.

In questo modo l'impresa diviene essa stessa veicolo di disseminazione di queste virtù etiche assumendo comportamenti responsabili prima e indipendentemente dai profitti realizzati o realizzabili, informando le proprie procedure di gestione, il valore dei propri uomini, con investimenti adeguati in un capitale umano appropriato a specifiche azioni formativo-educative, all'interno e all'esterno dell'impresa. I mercati insomma si adeguano a questa domanda diffusa ed emergente di *virtù civiche*, anzi la inseguono, perché sono alla base del buon funzionamento di un mondo competitivo e complesso, dove la risorsa chiave risiede nelle menti di persone libere – con motivazioni e comportamenti virtuosi - e nella conoscenza che ne è mobilitata a partire da una integrità morale e dalla disponibilità a cooperare per il bene collettivo, quale interesse dell'impresa e proprio come parte di una interdipendente “community di scopo”.

E' ancora James Post (2002, 2005) che richiama la necessità allora di una ridefinizione strutturale della stessa *Democratic Corporation* degli anni '80 che rispettava le leggi e distribuiva parte dei profitti realizzati in attività benefiche verso una riconcettualizzazione della Corporation come *social institution*: una istituzione che crea ricchezza e contemporaneamente, associata a questa attività, ricostruisce abilità e competenze utili ad accogliere le aspettative dei diversi gruppi di interesse che contribuiscono alla sua esistenza e al suo stesso successo, dai clienti, ai fornitori, ai partners tecnologici e strategici, fino alle banche e ai soggetti politico-sociali che interagiscono con la stessa.

Nasce una impresa, una *Corporation* che si apprezza in base alle sue capacità di interpretare responsabilmente i bisogni di un sistema complesso e interdipendente – interno ed esterno - soprattutto se alimentato da una risorsa ubiquitaria come la

<sup>27</sup> Iansiti, Levien, 2004, march, op. cit. p.69

<sup>28</sup> Zamagni, ibidem, p.7.

conoscenza che non è riconducibile direttamente in forma unidimensionale né a lavoro né a capitale e né ad una proprietà univoca (cfr. *open source*, il conflitto sui diritti di proprietà intellettuale, il ruolo sempre più limitato dei brevetti, ecc.) se non attraverso un tessuto di relazioni di fiducia e di reciprocità che si estendono all'insieme degli stakeholders divenendone un attrattore e riversando a sua volta molti dei benefici verso la società civile più ampia entro un continuo circolo virtuoso di tipo etico (*ethic value chain*).

E' in questo circuito che soggetti, team, community, reti e imprese si ibridano co-generando esperienze condivise di assunzione di rischi per nuove forme proprietarie, dinamiche istituzioni contrattuali e complesse soggettività. Nuovi attori di emergenti ecologie del valore, della mondializzazione di una cooperazione sociale allargata che sollecitano nuovi perimetri dei diritti di cittadinanza per rispondere a bisogni non soddisfatti di innovazione e libertà che oggi vediamo solo attorno a fenomeni apparentemente specifici come il *free software* o l'area delle *biotechnologies*, dove nascono *mercati-forum* - per dirla con Prahalad, Ramaswamy (op.cit.) - e non-mercati (come l'*open source*) parafrasando Yochai Benkler.

Le trasformazioni istituzionali e giuridiche verso la società dei servizi e dell'immateriale o la *knowledge society* non si limitano a queste aree e ad un semplice impatto economico-organizzativo perché stanno investendo ampi spazi dell'*entertainment* multimediale, delle *creative industries* che divengono le nuove basi orizzontali di un *capitale sociale esteso o ecologico* per ripensare e ridisegnare le stesse vecchie aree settoriali dell'industria "materiale" o dei *mercati-non-forum*.

## 16. Guardando avanti alla *meta-Corporation: governance e management dell'impresa riflessiva*

Che mestiere dovrà fare il manager in questo processo di riflessione circolare, che continuamente richiede che il potere sia dotato di senso, in base agli obiettivi strategici perseguiti, e legittimato dalla convergenza delle visioni dei suoi differenziati *stakeholders*?

Certo il sapere tecnico non basta più: non si tratta di trovare soluzioni efficaci a problemi fissati dall'esterno (dal mercato, dalla tecnica, da fini pre-definiti), ma di partecipare al circuito riflessivo che definisce i problemi e avvia l'esplorazione di soluzioni, che forse non verranno mai trovate, perché i problemi possono cambiare tutti i giorni. Il management deve fornire a questo circuito il collante organizzativo, la visione di insieme e le ragioni dello stare insieme: dunque la sua capacità distintiva deve essere di tipo *intellettuale*, proponendo interpretazioni del mondo e percorsi possibili, dotati di senso per i suoi interlocutori. Più percorsi (pochissimi magari!) anche se non infiniti, ma certo non più uno solo con la presunzione illusoria di ottimizzare mezzi e aspettative di tutti a risorse date in presenza di indipendenza tra gli attori come in un *gaussian based world*. Un *old world*, quest'ultimo, al quale è preferibile un *new world* - descritto da una *paretian-based science* - incentrato su interdipendenze tra gli attori e tra le variabili in gioco e che assegna senso anche ad eventi estremi e a *power law*, tanto più rilevanti quanto più la conoscenza penetra all'interno ed all'esterno delle organizzazioni: *managers live in a world of extremes, ..., researchers use statistics to report findings about averages. There is reason to believe that most of these extremes are due to interdependency and positive feedback*" (Andriani, McKelvey, 2006a, p.12-14, op.cit).

Saranno i percorsi che si decidono in questo modo di seguire a selezionare gli *stakeholders* che "ci stanno" e le loro interdipendenze, senza abbandonare la carovana, per esplorare i potenziali emergenti segnalati da eventi estremi e in questo modo *governare* le complessità emergenti non più e non solo ex-post.

Si profila all'orizzonte la possibilità di una *semplificazione rilevante* rispetto alla complessità degli equilibri e contrappesi che oggi caratterizzano le attuali corporations, che faticano a semplificare e gerarchizzare i fini perseguiti per la resistenza fatta dalla selva di interessi e di conflitti che si trascinano dietro.

Le imprese che selezionano le loro prospettive, e dunque anche il loro modo di competere e di "guadagnare" in base ad uno specifico senso dell'azione e a criteri di comportamento predefinito, possono essere *meno complesse e articolate* di come sono oggi imprese generiche, che perseguono, insieme al profitto, un'insieme eterogeneo di fini (per gli stakeholders) in parte veri e in parte di facciata. Gli *stakeholders* che aderiscono ad una certa impresa - in funzione di un condiviso porto di arrivo e di una prefissata rotta da seguire - non sono, infatti, più confusi in compagini eterogenee, che scoprono *ex post* le loro preferenze e tendenze. Ma possono, invece, essere selezionati *ex ante*, nel momento dell'adesione a questa o quella piattaforma di significato e di obiettivi strategici. Ciascuno può, in altre parole, scegliersi i percorsi strategici e - dunque - le imprese, il management, i significati dell'azione che corrispondono al proprio interesse e alla "visione del mondo" professata.

Si possono avere, in questo scenario, imprese che competono in forza di una certa prospettiva e imprese che competono, sullo stesso mercato, in forza di un'altra, totalmente diversa. Ciascuna propone agli interlocutori esterni il senso di cui si fa portatrice e che dà significato alla sua azione.

I significati discriminanti possono essere diversi. Uno di essi può, certo, essere soltanto l'arricchimento in quanto tale. Con un filtro del genere, l'impresa che lo propone calamiterà gli stakeholders che si riconoscono in questo schema di azione, considerandolo affidabile e soddisfacente in base ai loro interessi: ci saranno azionisti, banche, consumatori, lavoratori, fornitori ecc. disposti a "lavorare insieme" - facendo ognuno la sua parte - per portare avanti questa strategia di azione. Ci saranno regole di distribuzione dei risultati ottenuti, che rispondono agli stessi criteri (produrre il massimo di ricchezza possibile).

Ma non è detto che questo sia l'unico terreno di condivisione di senso praticato dalle imprese. Altri discrimini possono essere altrettanto potenti di quello del denaro: la passione per l'esercizio di una certa arte (canto, musica, recitazione ecc.), sport o intrattenimento; la dedizione ad un certo mestiere (informatica, artigianato, medicina); la scoperta del nuovo o dell'esotico (salute, naturismo, fitness, enogastronomia, turismo); l'amore per la propria città o il proprio territorio; la cura per certe forme di estetica, di comunicazione o di vita comunitaria; la volontà etica o politica di agire per tutelare interessi generali o aiutare frazioni deboli della società contemporanea. E così via. Sono tutti significati che possono mobilitare pensieri, lavoro e mezzi rilevanti e, al tempo stesso, dare luogo a prodotti vendibili e a business in crescita, in cui è difficile separare il profilo puramente strumentale (il denaro) da quello della partecipazione al senso della produzione o del consumo.

Crescono i significati dove si accresce l'effetto *feedback*<sup>29</sup>, mentre si riducono

---

<sup>29</sup> E' noto infatti che tutti i sistemi decentrati poggiano estensivamente su effetti di feedback, sia per la crescita e sia per l'autoregolazione (Johnson, 2004, p.115). E' chiaro che per esempio nei CdA che sono normalmente rappresentabili come gerarchie top-down, alcuni azionisti "piegano" gli interessi di molti verso i "propri" si creano

dove, come in molte comunità - ma anche CdA - dove prevale la tirannia del leader o di una minoranza, oppure anche dell'azionista molesto, ossia dove l'informazione scorre ad una sola via.

Nella modernità riflessiva, del resto, non c'è molta scelta: *l'impresa* - volente o nolente - *dovrà essa stessa diventare riflessiva e organizzare circuiti adeguati di riflessione*, che legittimano il management e rendono coesi, selezionandoli o convincendoli, gli *stakeholders*. Questo non vuol dire che le imprese puramente mercantili, tendenti al profitto e al valore economico "puro", spariranno. Al contrario: l'arricchimento diverrà uno dei significati espliciti (non più impliciti) del circuito della *governance*.

L'impresa riflessiva deve infatti *esplicitare dialogicamente e rigenerare il senso* che tiene insieme stakeholders e management in vista di una prospettiva di azione comune. Niente toglie che in tutta una serie di casi (forse nei casi prevalenti, chissà) questa esplicitazione e rigenerazione dell'identità condivisa sia limitata al denaro, e alla sua accumulazione. Pura, semplice, misurabile. Perfetta, dal punto di vista della trasparenza ed efficacia del circuito di legittimazione del potere.

Tuttavia, forse si tratta di una strada meno facile di quanto appaia a prima vista. L'handicap di una scelta del genere, che la renderà forse meno frequente di quanto si possa pensare, è che se l'obiettivo che tiene insieme la compagine è il denaro astratto - e basta - non si potrà *chiedere niente* ai diversi *stakeholders* se non in cambio di un compenso corrispondente. Nessuno può essere generoso per arricchire qualcun altro. Nell'economia del denaro, non è possibile progettare alcuno scambio che non sia tra equivalenti. Ma, in un contesto di rischio, dove molte certezze evaporano, che cosa vuol dire equivalente? Si può pensare di mettere tutto "sul mercato" creando un'asta per ogni contributo chiesto agli *stakeholders*? E' molto probabile che le cose vadano a finire così: il management compri tutto sul mercato e non chieda ai suoi *stakeholders* niente di più di quello che hanno conferito liberamente all'inizio del rapporto.

Può bastare per navigare al vista nel grande mare della complessità, ma, certo, un naviglio del genere rischia di non potersi imbarcare in nessuna rotta di qualche respiro.

La scommessa dell'impresa riflessiva, invece, è la *generosità* che si può chiedere ai diversi *stakeholders*, e anche al management, in vista del senso comune dato all'azione di una emergente *meta-Corporation*. Nell'impresa riflessiva l'economia del dono, e del legame corrispondente, integra l'economia del denaro, ossia dello scambio tra equivalenti. E questo può essere fondamentale, per esempio, nel dare senso al lavoro dei *dipendenti* o dei *fornitori* di servizi, che possono sì guardare alla retribuzione ottenuta nello scambio tra equivalenti, ma forse - se ci credono - possono metterci in più la passione e la solidarietà che manca nelle imprese in cui vige una morale soltanto mercantile. Lo stesso si può dire per i consumatori: spesso tocca a loro comprare attrezzature per ricavare utilità dal prodotto o servizio acquistato, oppure impegnarsi a seguire certi comportamenti, andare in certi luoghi, imparare certi alfabeti e codici e frequentare certe comunità per dare valore a quanto l'impresa fornisce. Non si chiede loro di "fare un'offerta", pagando di più il prodotto o il servizio acquistato (anche se questo accade in molte forme di dono o di vendita nel circuito del commercio equo e

---

dei *loop* a risonanza negativa che possono generare fenomeni emergenti, negativi o positivi. Il feedback negativo è una modalità per raggiungere un punto di equilibrio in presenza di imprevedibilità e variabilità esterne. La negatività consente di valutare adattivamente il comportamento del sistema, mentre il feedback positivo produce per autoalimentazione nuovi sistemi. Il corpo umano - come il CdA di una azienda - è un'intricata rete di meccanismi omeostatici che si alimenta di feedback per mantenersi stabile entro ambienti in cambiamento.

solidale), ma di organizzare bene il consumo, dando valore a quello che hanno comprato e che usano: se il consumo *acquista senso* per il consumatore, anche la sua utilità cresce, favorendo, sul piano delle vendite e dei prezzi, le imprese che questo senso hanno contribuito a creare<sup>30</sup>.

Chiedendo e impegnandosi (moralmente) a restituire a tempo debito, e con modalità non previste, si possono assumere molti rischi condivisi e fare molti investimenti distribuiti. Più di quelli che potrebbe fare soltanto l'impresa, sulla scorta dei conferimenti iniziali e delle risorse comprate sul mercato. Tutti gli *stakeholders* possono fare qualcosa, più o meno importante, perché la meta si avvicini, un passo dopo l'altra. Gli apporti, sommati insieme, possono essere di grande rilevanza e fornire un vantaggio competitivo decisivo rispetto a chi può contare su apporti diversi o su nessun apporto extra.

Non bisogna però dimenticare che tutto questo è sottoposto ad una condizione: nell'impresa riflessiva, che intende mobilitare la generosità dei suoi partecipanti, la navigazione non può seguire troppo il vento e procedere a zig zag: il *porto di arrivo*, infatti, deve essere chiaro e definito in partenza; la *rotta* deve essere dichiarata e presidiata da un impegno forte del management, senza troppe ambiguità o giravolte. Perché è in forza dello scopo finale e della rotta condivisa che ciascun *stakeholder* si sente di essere generoso, realizzando il suo investimento, facendosi venire una buona idea o fornendo un'ora di lavoro per un servizio che nessun altro vuol fare.

Se il management è credibile nella costruzione di un circuito riflessivo di corresponsabilizzazione esteso ad altri *stakeholders*, l'esplorazione può partire verso mete diverse, ciascuna delle quali fornisce risorse e vantaggi competitivi diversi. Come abbiamo detto, i partecipanti non si limiteranno a delegare il potere al management, ma ci metteranno del loro, facendo investimenti, assumendo rischi, fornendo idee e lavoro in vista della prospettiva condivisa. Nei campi in cui sono importanti questi apporti "volontari" o comunque forniti a condizioni diverse da quello del "puro" scambio di mercato, c'è una forte probabilità che proprio la struttura comunitaria e semantica della governance fornisca all'impresa riflessiva che fa perno su di essa un vantaggio competitivo tale da lasciare indietro altre opzioni.

Dunque, nella misura in cui il senso conta e seleziona i "vincenti" in vari tipi di business, si va verso un'economia delle nicchie: dove il senso si traduce in valore economico, con un certo peso, la nicchia può essere divisa soltanto tra imprese che competono sulla base di un discrimine di senso simile. Dove invece il senso non genera vantaggi competitivi rilevanti, non avremo nicchie differenziate in base ai fini perseguiti, ma un mercato ampio in cui possono coesistere imprese che hanno forme di *governance* molto diverse.

Il management cessa, in questo modo, di essere una funzione neutrale e asettica, una specie di ruolo astratto che non coinvolge gli aspetti personali e di vita di chi è chiamato a svolgere la funzione decisionale. Se la migliore lezione (agli *stakeholders*) è quella che si fa con l'esempio, possiamo anzi dire che il management diventa un mestiere carico di senso e bisognoso di una scelta, di una "vocazione" professionale o di vita.

---

<sup>30</sup> Il dis-senso può anche giocare in negativo verso imprese che propongono modelli di produzione e idee conflittuali con quelle a cui aderisce il consumatore. Sono noti i rilevanti danni commerciali fatti all'immagine di multinazionali da movimenti di opinione di consumatori che le accusano di sfruttare il lavoro dei bambini (nel cucire i palloni), mettere in pericolo la salute dei neonati (vendendo latte in polvere in zone con acqua inquinata) o inquinare l'ambiente (con la chimica o con i fumi)

E' un passo indietro, rispetto al modello di neutralità, competenza tecnica, professionismo proposto dal fordismo? Forse. Ma non ne siamo sicuri. Qualche volta per andare avanti, bisogna accettare di fare qualche passo indietro, per vedere e andare più lontano.

La divisione dei ruoli e delle sfere che ha ingessato la modernità in compiti asettici, impersonali, efficienti viene sostituita, nel circuito riflessivo della loro giustificazione, da una contaminazione dei ruoli e delle sfere che riporta verso gli uomini in carne ed ossa, ricchi di passioni e di pregiudizi. Forse meno capaci di scegliere bene, in base ad un calcolo razionale, ma certo più disposti a rischiare ed innamorarsi delle proprie scelte, portandole avanti con il coraggio e la determinazione necessaria.

Del resto, c'è ancora qualcuno che riesce a calcolare "oggettivamente" le scelte da fare?

Dove non arriva il calcolo, l'unica soluzione che regge è quella di avere una mente curiosa, aperta alle sorprese, e capace di osare. La spinta che non viene più data dalla convenienza deve essere sostituita da quella derivante dal senso dato all'azione, e dalla capacità di convincere altri delle sue ragioni e del suo valore. Per farlo, bisogna credere a qualcosa che sia - per ciascuno - più personale e più coinvolgente del denaro.

Cosa che, nella *governance* di impresa, vuol dire: intelligenza riflessiva, ritorno al futuro.

### Opere citate o consultate

- AA.VV (2003), "The Opposite of Property", *Law and Contemporary Problems*, n.1-2, vol. 66.
- AA.VV (2003), *L'impresa - Rivista Italiana di Management*, 2003, n.6, nov-dicembre.
- Aguilera R., Cervo-Cazurra A.(2004), "Codes of Goods Governance Worldwide: what is the trigger ?", *Organization Studies*, 25: 417-46
- Andriani P., McKelvey (2006a), *Beyond gaussian Averages : Redirecting Management research Toward Extreme events and Power Laws*, WP, UCLA&Durham Business School, forthcoming
- Andriani P., McKelvey (2006b), *On The relevance of Extremes vs. Means in Organization Science. Some Theory, Research, Statistics, and Power Law Implications*, WP, UCLA & Durham Business School, forthcoming
- Association d'économie financière (2004), *Rapport moral sur l'argent dans le monde 2003-2004*, Paris.
- Barca F., Trento S. (1997), State Ownership and the Evolution of Italian Corporate Governance", *Industrial and Corporate Change*, 6, settembre 1997, pp. 533-559
- Bauman Z.(2001), *The Individualized Society*, Polity Press, Cambridge, (trad.it, *La Società individualizzata*, Il Mulino Bologna, 2002)
- Becattini G., Rullani E.(1993), "Sistema locale e mercato globale", in *Economia e Politica Industriale*, n.80, dic., pp.25-48
- Beck U.(2000), *La società del rischio*, Carocci, Roma
- Beck, U, (2000), *I rischi della libertà: L'individuo nell'epoca della Globalizzazione*, il Mulino, Bologna.
- Belussi F., Pilotti L., Sedita S.R. (2006), "Learning at the boundaries for industrial districts between exploitation of local resources and the exploration of global knowledge flows", WP, Università di Milano, RePec Papers.
- Benkler Yochai (2002), "Coase's Penguin, or, Linux and the Nature of the Firm", MIT Sloan School of Management, Cambridge - [http://opensource.mit.edu/online\\_papers.php](http://opensource.mit.edu/online_papers.php)
- Benkler Yochai (2006), *The Wealth of Networks - How Social Production Transforms Markets and Freedom*, Yale University Press, May 2006
- Bianchi M., Bianco M., Giacomelli S., Paces A.M., Trento S. (2005), *Proprietà e controllo delle imprese in Italia*, Il Mulino, Bologna
- Berle A.A. e Means G.C., (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York, traduzione italiana *Società per azioni e proprietà privata*, Einaudi, Torino, 1966;
- Berger S. and the MIT Industrial Performance Center (2006), *How we compete. What Companies around the World are doing to make it in today's global economy*, Doubleday, New York
- Berlin Isaiah (2000) *Due concetti di Libertà*, Feltrinelli, Milano
- Bianchi M., Bianco M., Giacomelli S., Paces A.M., Trento S. (2005), *Proprietà e controllo delle imprese in Italia*, Il Mulino, Bologna
- Bonomi A., Rullani E. (2005), *Il capitalismo personale. Vite al lavoro*, Gli struzzi Einaudi, Torino
- Bruni L.(2004), *L'economia, la felicità e gli altri. Un'indagine su beni e benessere*, Cittanuova, Roma

- Bruni L., Porta P.L.(2004), a cura di, *Felicità ed economia, Quando il benessere è ben vivere*, Guerini &associati, Milano
- Bruni L., Zamagni S.(2005), *Economia civile. Efficienza Equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna
- Calderini M. (2005), “Introduzione”, in *Standard, proprietà intellettuale e logica antitrust nell'industria dell'informazione*, Calderini, Giannaccari, Granieri, a cura di, Il Mulino, Bologna
- Caselli L.(2004), “Neppure le imprese possono fare a meno dell'etica”, in Rusconi, Dorigatti (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa*, F.Angeli, Milano
- Caselli, L.(2005), *La responsabilità sociale dell'impresa tra democrazia e mercato*, in «Sinergie», 67.
- Caselli L.(2006), *Gli aziendalisti italiani e la società civile*, Relazione tenuta al Convegno AIDEA, Trento, 2005, pp.2-3, ora in Atti AIDEA 2006.
- CISE (2002), *Guida alla responsabilità sociale*, Cise edizioni.
- Coleman J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement):95-120.
- Colli Andrea (2006), *Corporate governance e assetti proprietari – geni , dinamiche e comparazioni internazionali*, Marsilio, Elementi, Venezia
- Commissione Europea (2004), *European Multistakeholder Forum on CSR*, Bruxelles
- Cooke P.(2002), *Knowledge Economics, Clusters, Learning and Cooperative Advantage*, Routledge, London-new York
- Daily C., Cannella A. (2003), “Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data”, *Academy of Management Review*, 28:371-82
- Damiani M.,(2006), *Impresa e Corporate Governance*, Carocci, Roma
- De Nicola A. (2005), *Soci di minoranza e amministratori: un rapporto difficile*, Il Mulino
- Derrida J. (1991), *Donare il tempo*, trad.it. di G.Berto, Cortina, Milano 1996
- Galasso A. (2001), “Il principio di gratuità”, in *Rivista Critica del Diritto Privato*, pp.205.
- Gallino L.(2005), *L'impresa irresponsabile*, Gli Struzzi Einaudi
- Ganzaroli A. e Pilotti, L. (2004), “Toward a Trust Ecology”, Working Paper, Università Statale di Milano, Milano.
- Ganzaroli A., (2002), “Creating Trust Between Local and Global Systems”, *Erim*, Rotterdam School of Management.
- Ghezzi F. (2006), *Diritto Societario – Amministrazione e controllo nelle SpA*, Serie Management, Vol.n.18, II Sole24Ore, La Repubblica, Università Bocconi
- Ghoshal S., and Moran, P. (1996). Bad for Practice: A critique of Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review* (21:1): 13-47.
- Ghoshal S. (2005), “Le cattive teorie manageriali distruggono le buone pratiche”, *Sviluppo & Organizzazione*, n.210, luglio-agosto 2005, pp.51-59, orig. da *Academy of Management Learning & Education*, 2005, Vol.4 n.1, pp.75-91
- Ghoshal S., Bartlett C.A. (1999), *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*,
- Ghoshal S., Westney D.E.(2005), *Organization Theory and the Multinational Corporation paperback*, Palgrave – Macmillan, paperbacks
- Golinelli G.(2006), *Riforma del diritto societario e governo dell'impresa*, WP, Università La Sapienza, forthcoming
- Golinelli G.(2005), I rapporti tra economia e finanza: spunti di riflessione, *Sinergie*, numero monografico
- Grandori A. (2004), ed., *Corporate Governance and Firm Organization – Microfoundations and Structural Forms*, Oxford University Press.
- Hansmann H. (2005), *La proprietà dell'impresa*, Il Mulino, Bologna (orig. 1996)
- Hansmann H. (2006), “La proprietà dell'impresa cooperativa”, Centro Studi Legacoop, relazione tenuta al seminario su “I cambiamenti dell'economia cooperativa”, Roma 28 marzo
- Hopkins M.(2005), “CSR: The Development Challenge”, Second Annual Forum on “*Business Ethics and Corporate Social Responsibility in a Global Economy – New Perspective on Stakeholder View and Corporate Citizenship*”, Milan, 16-17-september, *Politeia* –Università di Milano
- Iansiti M., Levien R. (2004), “Strategy as Ecology”, *Harvard Business Review*, 82(3), pp.68-78.
- ISTAT (2004, 2005), *Indagine Csr*, Report di Ricerca
- Lecaldano E. (a cura di ), (2002), “Supererogatorio”, in *Dizionario di bioetica*, Laterza, Bari-Roma
- Legrenzi P.(2005), *Creatività e Innovazione*, Il Mulino
- Lessig L. (1999), *Code and Other Laws of Cyberspace*, Basic Books, London
- Lessig L. (2001), *The Future of Ideas*, Random House, London
- Lessig L. (2004), *Free Culture*, Penguin Press
- Liebowitz S.J.(2004), “Peer-to-peer networks: creative destruction or just plain destruction?”, *University of Texas at Dallas, School of Management*, Working Paper, July
- Maffettone S.(2006), *La pensabilità del mondo – Filosofia e governance globale*, Il Saggiatore, Milano
- Manghi S. (2004), “*La conoscenza ecologica: Attualità di Gregory Bateson*”, Raffaello Cortina Editore, Milano
- Martinelli A.(2005), Introduzione a Second Annual Forum on “*Business Ethics and Corporate Social Responsibility in a Global Economy – New Perspective on Stakeholder View and Corporate Citizenship*”, Milan, 16-17-september, *Politeia* –Università di Milano.
- Marschak J.(1955), Elements of a theory of teams, *Management Science*, 1:127-37
- Mattingly JE.(2004), “Stakeholder salience, structural development, and the firm performance: structural and performance correlates of socio-political stakeholders management strategies”, *Business & Society*, 43, 97-

- Maturana H., Varela F. (1985), *The Tree of Knowledge*, New Science Library, Boston (trad.it. *L'Albero della conoscenza*, Garzanti Milano, 1987).
- Maurer M., & Sachs S.(2005), Implementing the Stakeholder View: Learning Processes for a Changed Stakeholders orientation, *Journal Of Corporate Citizenship* (17),93-107
- Mazzoni C.,Mustilli M. (2005), *Governance e stakeholders nelle teorie manageriali*, relazione tenuta al Convegno di *Sinergie*, Napoli, 2006, ora in questo volume.
- Metallo C., Salvatore D.(2005), "L'adozione del software Open source: una questione di valori", WP, *Quaderni di Management*, forthcoming, numero monografico a cura di L.Pilotti
- Mitchell L.E.(2001), *Corporate Irresponsibility. America's Newest Export*, Yale University Press, New Haven
- Moineau L., Papatheodorou A. (2002), "Cooperazione e produzione immateriale nel free software. Elementi per una lettura politica del fenomeno GNU-Linux", in Moulrier Boutang Y. ,a cura di, *L'età del capitalismo cognitivo – innovazione, proprietà e cooperazione delle moltitudini*, Ombre Corte/Culture
- Morin E. (1980), *L'Ecologie Generalisee*, Editinos du Seuil, Paris.
- Morin E. (1980), *La Méthode. 2: La Vie de la vie*, Seuil, Paris (trad.it. *La vita della vita* , Feltrinelli , 1987)
- Morin E.(2005), *Etica*, Raffaello Cortina Editore (orig. *Ethique*, Ed. de Seuil, Paris, 2004)
- Nonaka I., & Takeuchi, H. (1995). "The Knowledge Creating Company", Oxford Univ. Press, Oxford.
- Oecd, *Oecd Principles of Corporate Governance*, Paris, 2004
- Padoa-Schioppa T. (2005), *Finanza, società senza anticorpi*, in «Il Sole 24 Ore», 13 luglio.
- Paltrinieri R. (2004), *Consumi e Globalizzazione*, Carocci, Roma
- Perna T.(1998), *Faire Trade. La sfida etica al mercato mondiale*, Bollati Boringhieri, Torino
- Pilati A., Perrucci A. (2005), *Economia della conoscenza. Profili teorici ed evidenze empiriche*, Il Mulino
- Pilotti L. (1992), *L'impresa post-manageriale – oltre la separazione tra proprietà e controllo , tra rischio e potere*, EGEA, Università Bocconi, Milano
- Pilotti L.(2003), *Conoscere l'arte per conoscere*, CEDAM, Padova
- Pilotti L.(2005), a cura di, *Le Strategie dell'Impresa*, Carocci, Roma
- Pilotti L., Ganzaroli A., Fiscato G.(2005), "Redefining managerial "best practices": Toward a Culture-Based Design of Organizational Life", paper presented to *Third International Conference Toulone-Verona*, University of Palermo, 7-8 september.
- Pilotti L., Ganzaroli A. (2006), a cura di, *Rileggere il Marketing: strategie Informative e Gestione della conoscenza*, CEDAM, Padova.
- Piore M.(2002), "Economics and Sociology", *Revue Economique*, 53: 291-300
- Polanyi K. (2000), *La Grande Trasformazione*, (trad.it) Einaudi, Torino
- Post J. (2005), "Redefine the Corporation: Stakeholders and Social purpose", Second annual Forum on "*Business Ethics and Corporate Social Responsibility in a Global Economy – New Perspective on Stakeholder View and Corporate Citizenship*", Milan, 16-17-september, *Politeia* –Università di Milano
- Post J., Preston LE., Sachs S., (2002), *Redefining the Corporation : Stakeholders management and organizational wealth*, Stanford University Press, Stanford.
- Prahalad C.K. (2005), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing.
- Prahalad C.K., Ramaswamy (2004), Il futuro della competizione, *IlSole24Ore* (orig.2004)
- Rathenau W., (1917) *Vom Aktienwesen - Eine geschäftliche Betrachtung*, trad. it. "La realtà della società per azioni" in *Rivista delle Società*, 1960
- Rossi G.(2003), *Il conflitto epidemico*, Adelphi, Milano.
- Rodotà S. (2006), *La vita e le regole. Tra diritto e non diritto*, Feltrinelli, Milano.
- Rullani E.(2002), "Produzione di conoscenza e valore nel postfordismo", in Yann Moulrier Boutang, a cura di, *L'età del capitalismo cognitivo – innovazione , proprietà e cooperazione delle moltitudini*, Ombre Corte – Culture.
- Rullani E.(2004), *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma
- Rullani E.(2004), *La Fabbrica dell'immateriale*, Carocci, Roma
- Rullani E.(2005), *Economia del rischio e seconda modernità*, WP, mimeo
- Sachs S., Ruhli E., Maurer M. (2005), Implementing the Stakeholder View: The effects of liberalization on monopolist's stakeholder interaction, Second annual Forum on "*Business Ethics and Corporate Social Responsibility in a Global Economy – New Perspective on Stakeholder View and Corporate Citizenship*", Milan, 16-17-september, *Politeia* –Università di Milano
- Salvioni D.M.(2004), a cura di, *Corporate Governance, controllo di gestione e risorse immateriali*, F.Angeli
- Saraceno P. (1970), *L'economia dei paesi industrializzati. Introduzione allo studio dell'impresa*, Etas Kompass, Milano
- Scholte A. et al.(2003), *Democratiser l'economie mondiale. Le role de la société civile*. Center for Study of Globalization and Regionalization, University of Warwick, Coventry
- Sedita S., Pilotti L.(2005), "La natura del vantaggio competitivo", in *Le Strategie delle Imprese*, Carocci, Roma
- Sen A.(2000), *La ricchezza della ragione: denaro, valori, identità*, Il Mulino, Bologna
- Sen Amarthya (2005), "*Etica: come la politica deve aiutare chi parte svantaggiato*", Relazione tenuta presso il Colloquio Internazionale di Cortona, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.
- Sennet R.(2003), *L'uomo flessibile: le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano

- Stallman R.M. (2004), *Codice Libero*, Apogeo
- Stiglitz J. (2006), *Making Globalization Work*, Norton
- United Nations (2003), *Economic and Social Council . Economic, Social and Culture Rights, Norms on the Responsibilities of transnational corporations and other business enterprises with regard to human rights*, Washington
- Van Den Berg L.(2002), *Corporate Governance in a Globalizing world: Covergence or Divergence ?*, Dordrecht: Kluwer
- Viale R.(2005), a cura di, *Le Nuove Economie, dall'economia evolutiva a quella cognitiva: oltre i fallimenti della teoria neoclassica*, Il Sole24 Ore, Milano
- von Hippel E., von Krogh G.(2003), "Open source software and the private-collective innovation model: issues for organization science", *Organization Science*, vol.14, n.2
- Wackernagel M., Rees W.E.(2004), *L'impronta ecologica*, (orig, 1996), WWF, Rete Lilliput
- Walsh J.P., North W.R.(2005), "Book Review Essay: Taking Stock of Stakeholders Management", *Academy of Management Review*, 30(2), 426-438.
- Zamagni S.(1994), *Economia ed etica: saggi sul fondamento economico del discorso economico*, Ave, Roma
- Zamagni S.(2005), "An Ethical anchoring of CSR for the Post-tayloristic Epoch", Second annual Forum on "*Business Ethics and Corporate Social Responsibility in a Global Economy – New Perspective on Stakeholder View and Corporate Citizenship*", Milan, 16-17-september, *Politeia* –Università di Milano
- Zamagni S., Bruni L. (2003), *A ogni buon conto: lezioni di economia civile*, Editoriale Vita, Milano
- Zattoni A. e Perrini F. (2006), a cura di, *Corporate Governance*, Serie Management, *Vol.n.10*, IlSole24Ore, Università Bocconi-Egea, La Repubblica