

Il concetto di valore: da quello di output di un processo a quello percepito dal cliente, a quello aggiunto creato dall'azienda di produzione nel suo complesso. Una lettura etica.

Lo scenario economico attuale è caratterizzato, e ancor più lo sarà quello futuro, da una continua innovazione tecnologica che, connettendo i consumatori con le aziende di produzione, li renderà più consapevoli ed influenti. Inoltre, a causa di una popolazione mondiale crescente (8,5 miliardi di persone previste dall'ONU nel 2030, per arrivare, poi, a 9,7 nel 2050) e di una accessibilità limitata a molte materie prime, i cicli di approvvigionamento diventeranno sempre più costosi.

Le aziende, pertanto, sono chiamate, già sin d'ora, a gestire le risorse a disposizione nel modo più efficiente e sostenibile possibile, per rimanere competitive a lungo termine e ridurre l'impatto ambientale della loro attività produttiva.

Ci sono, poi, da considerare anche importanti aspetti di sostenibilità, non solo economica ma anche sociale, dato che quello che si prospetta è uno scenario dagli sviluppi imprevedibili, che con sé può anche portare a delicate questioni geopolitiche, con possibili conflitti in più parti del globo.

A questo aggiungiamo la complicazione, soprattutto in Italia, del dover fare business in un sistema con mezzi finanziari sempre più scarsi.

Diventa, allora, essenziale ripensare il modo di consumare ciò che viene offerto e, dal lato delle imprese, produrre in modo sempre più efficiente, per creare valore da ciò che si lavora e non per estrarlo scriteriatamente sfruttando in modo irrazionale ed esasperato le risorse impiegate nei vari cicli produttivi.

Ma cosa si intende per valore?

Partiamo da un'affermazione inconfutabile della professoressa Rossella Leopizzi, assegnista di ricerca in Economia aziendale presso il Dipartimento di Scienze dell'Economia dell'Università del Salento e titolare dell'insegnamento di "Bilanci Straordinari" nell'ambito del Corso di Laurea Magistrale in Strategia d'Impresa e Management dell'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro", sede di Taranto. Nel libro che ha curato insieme a Fabio Caputo¹, professore aggregato in Economia aziendale presso lo stesso Dipartimento di Scienze dell'Economia, la professoressa Leopizzi sostiene che *"la finalità dell'azienda è quella di creare durevolmente valore, in termini di produzione ed equa distribuzione di ricchezza, nell'ottica della perdurabilità, continuità ed autonomia"*. Ne consegue che *"l'azienda deve impiegare le risorse acquisite in modo efficiente e realizzare beni e/o servizi che abbiano valore, riconosciuto dal mercato attraverso il prezzo di vendita, maggiore delle risorse utilizzate"*².

Partiamo, allora, da questa differenza tra risultato ottenuto e risorse impiegate, riconosciuta dal mercato attraverso un determinato prezzo di vendita, per cercare di capire meglio cosa rappresenti, in azienda, il valore nelle sue varie declinazioni, dandone una lettura etica.

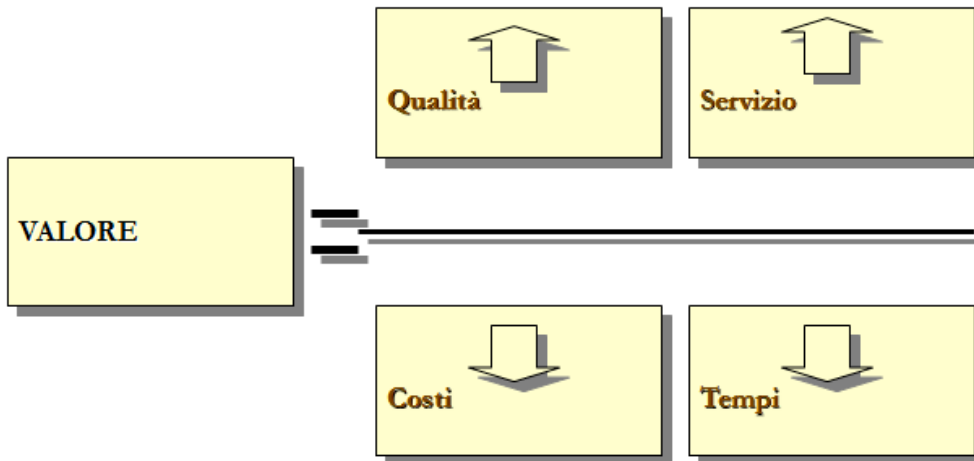
1 ROSSELLA LEOPIZZI e FABIO CAPUTO, *La Funzione sociale dell'azienda. Il contributo dei maestri*, RIREA Historica, Roma, 2019.

2 ROSSELLA LEOPIZZI e FABIO CAPUTO, *La Funzione sociale dell'azienda. Il contributo dei maestri*, op.cit.

Il valore quale output di processo

La letteratura ci insegna che per "processo" si intende una serie di operazioni elementari e ripetitive, logicamente correlate e di norma trasversali all'azienda, che consentono di ottenere, da uno o più input, un output (il prodotto /servizio) con valore aggiunto per il cliente (interno o esterno all'azienda)³.

L'output di un processo presenta maggior valore se dimostra maggiore qualità⁴ e/o maggiore capacità di servizio o di soddisfare un bisogno (valutabile dal cliente del processo) e se avviene con minori tempi e costi.



A ben guardare la figura di sopra, i due elementi al numeratore rappresentano l'“efficacia”, quelli al denominatore l'“efficienza” di un processo.

In effetti, l'efficacia di un processo fa riferimento alla sua capacità di soddisfare le aspettative del cliente, di compiere le funzioni a cui è destinato, esprimendo pienamente e con immediatezza un'idea di qualità.

3 MERLI GIORGIO, BIROLI MARCO, *Organizzazione e gestione per processi*, Isedi, Torino, 1996.

4 Il concetto di qualità non è definibile in modo assoluto, ma solo in base a ciò che il cliente vuole e si aspetta. Tanto che la qualità può anche essere definita la capacità di cogliere in anticipo i bisogni del cliente, offrendogli specifici prodotti e ponendo attenzione al modo con il quale si forniscono i servizi ad essi collegati (capacità e velocità di risposta, competenza e professionalità, affidabilità, cortesia, credibilità, sicurezza nell'impiego, ecc.). La qualità è riferita a proprietà intrinseche al prodotto/servizio, ma può riguardare anche qualsiasi caratteristica ad esso associata che lo renda esclusivo: qualità del servizio, rapidità ed affidabilità del tempo di consegna, ecc. Qualità può anche essere il miglior rapporto tra caratteristiche specifiche e prezzo (che deve restare competitivo), combinato a determinati livelli di fornitura. La qualità, in altre parole, è l'insieme delle caratteristiche di un prodotto (bene o servizio) che conferiscono la capacità di soddisfare esigenze espresse ed implicite del consumatore.

Il concetto di qualità esprime, quindi, un'idea di eccellenza:

- nella competitività,
- nella redditività;
- nell'accuratezza;
- nei tempi;
- nell'immagine;
- nell'ecologia (o compatibilità ambientale).

L'efficacia di un processo, pertanto, non è altro che il rapporto tra i risultati effettivamente conseguiti e gli obiettivi elaborati all'inizio di un periodo preso a riferimento.

L'efficienza, invece, è considerata come la ricerca di definiti standard di processo mirati alla:

- minimizzazione delle risorse impiegate (riduzione al minimo dei costi, dei tempi di ciclo e delle attese);
- riduzione della necessità di operazioni di controllo⁵ e rettifica;
- massimizzazione dei risultati.

In altri termini, l'efficienza operativa di un processo può essere espressa dal rapporto tra i risultati conseguiti e le risorse impiegate, l'efficienza economica dal rapporto tra ricavi e costi.

Due concetti, quelli di efficacia e di efficienza, collocati agli estremi opposti, difficilmente conciliabili, perché è del tutto evidente che, per realizzare prodotti o erogare servizi di qualità e che soddisfino maggiormente il cliente:

- occorre maggiore cura e, quindi, più tempo;
- è necessario impiegare materie prime di qualità;
- bisogna disporre di uomini particolarmente capaci e competenti, quindi meglio retribuiti.

Una riduzione eccessiva dei tempi e dei costi potrebbe compromettere la precisione e la qualità.

Non è un caso, infatti, che la ricerca del giusto equilibrio tra efficacia ed efficienza sia la sfida più impegnativa per l'imprenditore ed il management aziendale.

Un trade-off che può essere superato se ai due accennati indicatori ne viene aggiunto un terzo, l'"adeguatezza", espressione del rapporto tra risorse ed obiettivi, che ha in sé un valore etico, di attenta gestione delle risorse e non di esasperato sfruttamento di esse, con tutto quello che ne può derivare anche in termini di sicurezza operativa.

Questo terzo indice è collegato alla necessità di trovare soluzioni che non privilegino solo politiche di contenimento dei costi, ma, avendo a mente gli obiettivi prefissati, tengano conto anche della quantità e delle caratteristiche delle risorse disponibili.

A ben guardare, infatti, l'adeguatezza non è altro che il rapporto tra efficacia ed efficienza: un aumento dell'efficienza (maggiormente focalizzata su aspetti quantitativi) a danno dell'efficacia (maggiormente

5 Perché un controllo abbia valore deve essere:

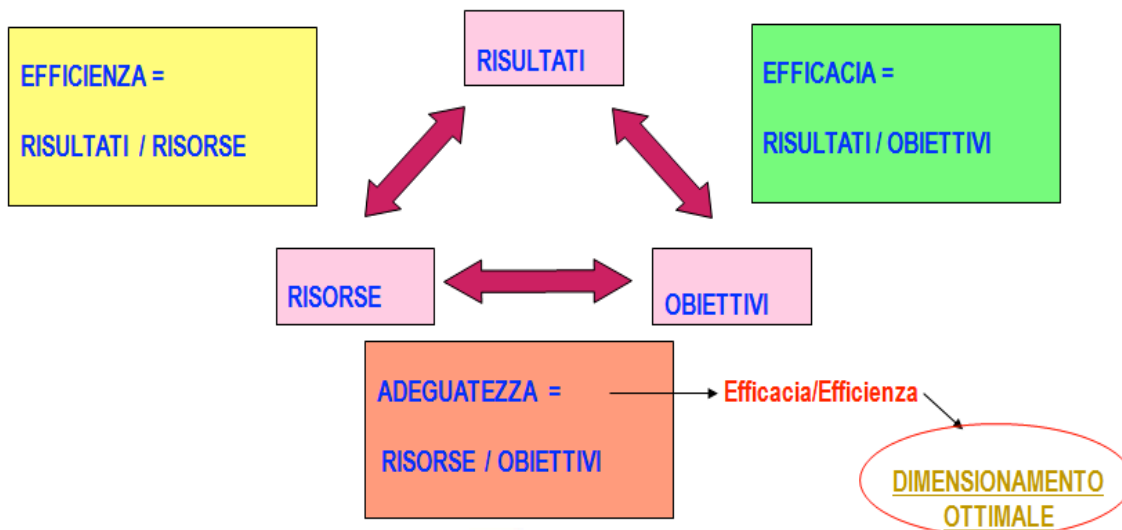
- teso a prevenire/mitigare un rischio significativo (in grado di produrre effetti estremamente rilevanti sul conto economico, sull'immagine dell'azienda sul mercato, o gravi effetti di natura sanzionatoria) e con una probabilità elevata che i suoi effetti negativi possano manifestarsi durante la vita aziendale;
- pensato e realizzato tenendo sempre a mente il principio della proporzionalità tra peso del controllo (in termini di rallentamento operativo) e tipologia di rischio che si corre.

Non ha alcun valore solo il controllo fatto con superficialità, senza comprenderne il motivo di fondo ed il vero obiettivo, e poco efficacemente.

focalizzata su aspetti qualitativi) non può che peggiorare il rapporto tra risorse e obiettivi e, quindi, generare inadeguatezza, in altri termini insufficienza di risorse (capitale fisico o materiale e capitale umano o persone).

Il tentativo di ridurre i costi, massimizzando il grado di utilizzo delle risorse a disposizione, può in effetti far perdere di efficacia commerciale.

Tutto questo ragionamento è riepilogato nella figura appresso riportata.



Fonte: adattata da BIANCHI MASSIMO (a cura di), *Problematiche organizzative ed esperienze applicative di managerializzazione della Pubblica amministrazione - Volume terzo*, Cedam, Padova, 2002.

Valore percepito dal cliente

L'efficacia di un processo nell'ottica del cliente è legata alla capacità di realizzare il compito per il quale è stato progettato: ottenere la "customer satisfaction".

Come sostiene Michael E. Porter, senza clienti non esiste business.

Le organizzazioni aziendali, infatti, esistono e vivono, prosperano, solo se hanno clienti che acquistano e riacquistano volentieri i prodotti/i servizi offerti.

Per capire se un processo è riuscito a realizzare i propri compiti, il primo passo da fare è definire quali siano questi compiti.

Un prodotto o un servizio è desiderabile, attrattivo in funzione:

- delle sue caratteristiche primarie (es. prestazioni, affidabilità, sicurezza);
- di ogni suo attributo aggiuntivo (es. tempi di risposta, customer care);
- dei suoi punti di contatto (qui un ruolo non secondario hanno gli operatori di front-line o front-office).

L'elemento che caratterizza in modo particolare l'efficacia di un processo, nell'ottica dei clienti, è innegabilmente la qualità del prodotto o del pacchetto di servizi che ne viene fuori.

Qualità che si identifica sempre più con:

- le specifiche (tecniche e non) del servizio o prodotto, tenendo conto che oggi conta molto la sua customizzazione (personalizzazione);
- il rapporto tra prezzo e specifiche;
- il modo di presentare il prodotto o servizio (comunicazione con la clientela e, in alcuni casi, anche con le istituzioni);
- l'accennata cortesia e disponibilità dei punti di contatto.

In sintesi: tutto ciò che, rapportato all'offerta della concorrenza, è teso ad incrementare la soddisfazione dei clienti.

Dunque, se l'obiettivo è soddisfare il cliente, i problemi da risolvere riguardano due fasi particolari:

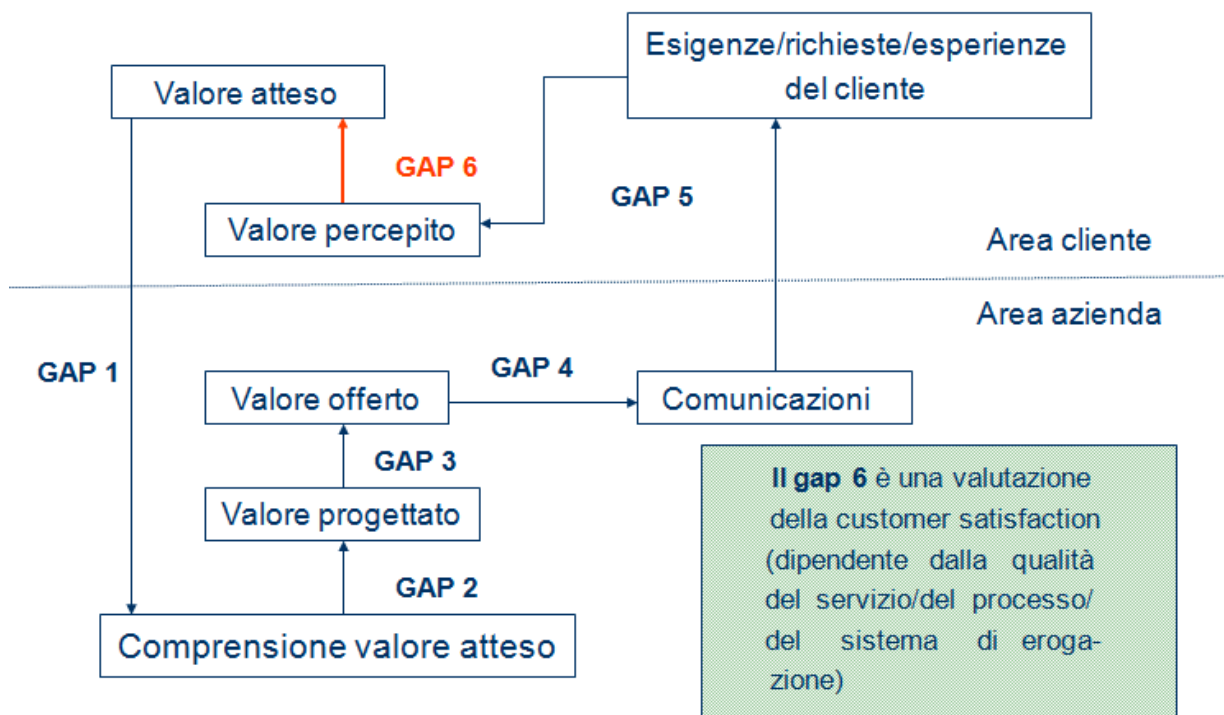
- la fase della progettazione, identificando bene quali bisogni si vogliono soddisfare, il target di clienti che si vuole servire e come;
- la fase di gestione della relazione, andando a verificare se le modalità concrete soddisfino i bisogni dei clienti in portafoglio, in vista di conquistare anche quelli prospect.

Si tratta, in pratica, di identificare, tra il servizio o prodotto nelle sue componenti, il suo prezzo, le modalità di promozione del prodotto/servizio e dell'azienda nel suo complesso, i fattori determinanti che influenzano, o il loro giusto mix che influenza, lo stato d'animo del cliente e lì lavorare maggiormente.

Obiettivo fondamentale è quello di far tendere a zero il gap tra il valore atteso ed il valore percepito dal cliente, la così detta "*customer satisfaction*" o, meglio, se si riesce, di far sì che il gap tra il valore percepito ed il valore atteso tenda ad essere positivo, ottenendo quella che viene definita la "*customer delight*", un obiettivo sfidante teso alla sublime delizia del proprio cliente.

Il manager Robert J. Keith in un suo articolo, passato alla storia, pubblicato nel mese di gennaio 1960 su "*Journal of Marketing*", ebbe ad affermare che la soddisfazione dei consumatori, soprattutto se si tratta di consumatori correttamente informati e ragionevolmente attenti e avveduti, è il centro del mondo degli affari, con il profitto che va visto come un "premio" che il mercato riconosce all'impresa che meglio delle altre soddisfa i bisogni dei suoi clienti, in una prospettiva più completa, di loro ascolto, di sentimentum teso a comprenderne le necessità.

L'adozione di comportamenti responsabili e di buone pratiche sembra portare ad una ricomposizione del dilemma etico derivante dal continuo contrasto tra risultato aziendale e interesse del cliente, indicando percorsi virtuosi per il raggiungimento non solo del profitto, ma anche della massima soddisfazione del cliente, del benessere generale della collettività e del territorio in cui l'impresa opera.



La “customer satisfaction” e lo schema dei 6 gap

Fonte: adattata da CHIAVACCINI ROBERTO e PRATALI PAOLO, *Progettare i processi di impresa*, Franco Angeli, Milano, 2000.

Come si può notare, tale obiettivo non è altro che uno stato d’animo del cliente e il suo raggiungimento, quindi, può essere valutato:

- in modo diretto, peraltro qualitativo, attraverso questionari e domande al cliente;
- in modo indiretto, misurando il grado di fedeltà ovvero la percentuale di vecchi clienti che si rivolgono di nuovo all’azienda.

A proposito di fedeltà, dobbiamo essere consapevoli, come ci insegnano i giapponesi, che il cliente migliore è quello che riacquista: un cliente nuovo si può acquistare anche con uno sconto, un cliente vecchio solo se lo abbiamo soddisfatto.

Da quanto fin qui detto, è chiaro come il gap tra valore atteso e valore percepito dal cliente non dipenda solo dalle specifiche del prodotto/servizio, ma anche dal processo, dal come viene venduto/erogato e dalla competitività delle aziende concorrenti.

A mero titolo di esempio, se il prodotto o servizio fosse soddisfacente ma la persona di front-line, punto di contatto fra cliente e processo, fosse sgarbata e sgradevole, il risultato sarebbe negativo. Sarebbe negativo anche se, pur essendo soddisfacente il prodotto o servizio offerto, quello della concorrenza fosse migliore.

Cosa fare, dunque, e come fare affinché il nostro prodotto o servizio soddisfi il cliente, abbia un valore? E come proporre un prodotto e/o erogare un servizio migliore di quello della nostra concorrenza evitando che l’atteggiamento sbagliato, anche di un solo nostro operatore, comprometta il lavoro di tutti, azzeri il valore o perfino lo distrugga?

Per dare una risposta a questi interrogativi occorre ritornare al concetto di processo, tenendo ben presenti le sue caratteristiche di base.

Un processo è costituito da molte attività, tra loro correlate, ed è un qualcosa di complesso atto a fornire un valore (aggiunto) al cliente (interno e/o esterno).

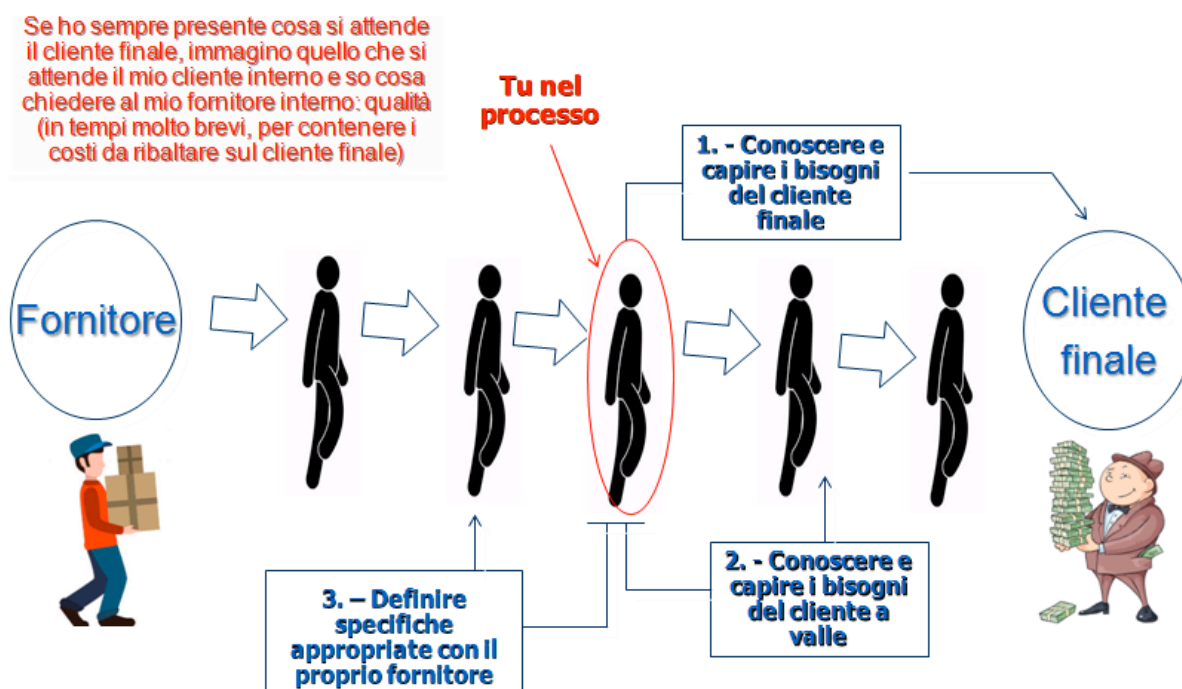
Stiamo parlando di una “catena del valore” estesa, intesa come insieme di azioni, finalizzata a creare una valutazione positiva da parte dei nostri clienti finali (i clienti esterni in senso stretto o customers) e che, pertanto, merita di essere oggetto, con un impegno assiduo, della massima attenzione.

Il riferimento al processo con la collegata “catena cliente-fornitore” aiuta moltissimo a comprendere chi sia effettivamente il mio fornitore, chi il mio cliente, cosa sia possibile/necessario fare per il mio fornitore e cosa per il mio cliente. È evidente che in un qualsiasi processo, fatto di una sequenza di attività, ognuno è cliente e nel contempo fornitore e qualunque fornitore è anche un cliente.

Se i fornitori ci vendono materie prime scadenti, ad un prezzo elevato e con tempi di consegna che non sono adeguati alle esigenze del mercato, diventa davvero impossibile realizzare un prodotto di qualità, a basso costo e con tempi di sviluppo brevi.

Il fornitore ed il cliente, però, come dicevamo, non sono solo esterni, ma si possono individuare anche all’interno dell’azienda dove il reparto “a monte” è, come nella figura di cui appresso, il nostro fornitore e quello “a valle” il nostro cliente.

I processi come catene fornitore - cliente



Principio fondamentale, quindi, è che per massimizzare il valore complessivo per il cliente finale (ossia, come detto, il cliente esterno in senso stretto o customer) in tutti i rapporti cliente interno - fornitore interno si deve cercare di massimizzare il valore per il cliente interno immediatamente successivo.

In altre parole, anche gli obiettivi dei singoli sottoprocessi, anelli della catena del valore, devono essere diretti ad accorciare i tempi, alleggerire i costi, aumentare la qualità, la disponibilità, la capacità di servizio, ecc.

Un processo con alte performance, infatti, non può che essere costituito da sottoprocessi anch'essi capaci di fornire una prestazione eccellente!

E se l'obiettivo è quello di massimizzare il rapporto valore/costo per il cliente esterno o finale, ogni sottoprocesso deve avere come suo obiettivo primario quello della soddisfazione di ogni cliente interno immediatamente a valle. In altre parole, ci deve sempre essere una tensione verso i nostri simili per ottenere il massimo.

Ciò significa che il massimo sforzo del nostro cliente interno (collega) dovrebbe essere quello di aiutare il fornitore interno a monte (altro collega) a ridurre i costi e a migliorare la qualità ed i tempi.

È un compito che spetta al cliente interno perché è lui che si attende un certo input, con determinate caratteristiche, dal suo fornitore interno, e nessuno meglio di lui sa quali siano le sue stesse esigenze.

Solo un rapporto di confronto continuo e di vera collaborazione fra cliente e fornitore interno permette di capire quale sia la soluzione migliore e, quindi, l'azione da porre in essere per generare il maggior valore possibile per il cliente finale vero e proprio. Questo perché la logica del processo permette di identificare il valore per il cliente interno e spinge a ricercare tutte le attività che aggiungono valore finale (per il cliente esterno) e tutte quelle che non lo aggiungono.

Per definire il valore aggiunto delle singole attività bisogna valutare il contributo di ciascuna di esse nel conseguimento di ciò che il cliente finale richiede e, se il valore è quello che questi reputa tale, le attività a valore aggiunto saranno quelle per le quali il cliente è disposto a pagare/riconoscere un prezzo. Le altre attività a valore aggiunto basso o nullo vanno eliminate, perché sono dei veri e propri sprechi o, se non è possibile eliminarle, vanno affidate all'esterno, in outsourcing, ad altre aziende specializzate.

Per individuare le attività a valore aggiunto basso o nullo occorre ripercorrere l'organizzazione in lungo e largo, verificare tutti i suoi processi, analizzare tutto quello che viene fatto partendo dal fornitore fino ad arrivare al cliente finale.

Questo significa anche coinvolgere strategicamente i vari membri della "catena del valore", costituiti non solo da chi opera all'interno dell'organizzazione, ma anche dai fornitori.

L'analisi organizzativa limitata all'interno dell'organizzazione non è, infatti, sempre sufficiente.

È necessario ed indispensabile coinvolgere anche la rete di imprese che si trovano a monte, nostre fornitrici, nonché ottimizzare il coordinamento con le aziende a valle, nostre clienti.

Oggi, nei paesi industrialmente avanzati, il valore aggiunto (la differenza tra il valore prodotto e quello acquistato dall'esterno) delle singole aziende è di circa il 40%, il che vuol dire che le aziende acquistano il 60% del fatturato (e quindi del proprio valore) dai propri fornitori.

Anche il rapporto con i fornitori è, pertanto, elemento centrale, per cui, al fine di recuperare valore aggiunto, si può anche pensare di mettere in atto una particolare strategia, la comakership, che si fonda sulla fiducia reciproca, sulla collaborazione tra cliente e fornitore e sulla condivisione dei vantaggi in termini di qualità, servizio, innovazione e costo.

La comakership è una strategia "Business to Business" che si basa sull'accordo tra aziende clienti ed aziende fornitrici e prevede lo sviluppo di accordi di medio/lungo periodo che consentano ai soggetti coinvolti di trasformarsi in veri partner. Se il cliente cerca di creare valore per il fornitore e il fornitore cerca di creare valore per il cliente, nasce una collaborazione aperta, una relazione di tipo sinergico per produrre qualcosa che il singolo non riuscirebbe a fare da solo, sovrappaccando l'altro.

E anche questa è una scelta profondamente etica, win win, di reciproco rispetto, con veri legami e comuni valori, per fare insieme business, e che risulta anche molto efficace per affrontare le tre grandi sfide del futuro: le nuove tecnologie, la globalizzazione e la sostenibilità.

In effetti, il successo e la prosperità dei nostri fornitori di prodotti o servizi non può non dipendere dal nostro successo, dalla nostra prosperità e dalla nostra capacità di creare valore per le diverse categorie di nostri stakeholder (i nostri dipendenti, i nostri soci, gli enti territoriali di nostro riferimento e, appunto, anche le imprese che ci consegnano merci o ci erogano servizi), intrattenendo con essi rapporti virtuosi.

Teniamo ben presente, tuttavia, che quello di valore⁶ non è un concetto univoco, definibile staticamente, a priori, perché valore non è solo minor costo, maggiore varietà attraverso la personalizzazione, tempi più rapidi di consegna, ma può essere qualsiasi fattore “percepito” come tale dal cliente (es. il design per un oggetto, l’assistenza post vendita per un servizio).

Ragione per la quale concluderei che valore di un processo che porta alla creazione di un prodotto o alla erogazione di un servizio è tutto ciò che:

- fa aumentare la quota di mercato del prodotto o del servizio;
- fa aumentare le vendite di quel prodotto o di quel servizio o, meglio ancora, il suo margine di contribuzione relativo⁷ e, quindi, il profitto.

Ma il profitto va visto non solo come mezzo essenziale, vitale per la sopravvivenza ed il successo di una compagine, ma anche come obiettivo da conseguire in modo onesto, seguendo un processo di vendita corretto che non raggiri, danneggi i clienti pur di far guadagnare e raggiungere obiettivi di budget, e ancor più va considerato, come vedremo meglio appresso, un mezzo per raggiungere fini più eminenti, elevati, sovrastanti. Anche perché acquisire un cliente costa tanto tempo e tante energie; per perderlo basta un attimo o un reclamo per una vendita fatta male. Pensate che un nuovo cliente costa circa cinque volte il mantenimento di un cliente già acquisito, il quale non può dunque essere considerato un pollo da spennare, ma un soggetto da rispettare e curare!

Perché etica, da un lato, e vendite, business, affari, dall’altro, pensiamo siano davvero due mondi lontani e inconciliabili?

Tra le forze che influenzano comportamenti, behavior etici e socialmente responsabili un ruolo non secondario lo ricoprono, ad esempio, i sistemi organizzativi di ricompensa. E un’organizzazione etica che si

6 Il valore, prodotto da noi, ma definito (o meglio percepito) dal nostro cliente, non è altro che la capacità di un nostro specifico prodotto o servizio di soddisfare le esigenze di un nostro specifico cliente, ad un determinato prezzo, in un dato momento.

7 Il margine di contribuzione di 1° livello o lordo si ottiene come differenza tra i ricavi dell’attività, del servizio o del prodotto ed i costi variabili dell’attività stessa, del servizio stesso o del prodotto stesso. Il margine di contribuzione di 2° livello, invece, si ottiene sottraendo dal margine di contribuzione di 1° livello i costi fissi specifici dell’attività, del servizio o del prodotto considerato (es. ammortamento impianti specifici, costi assicurativi e tutti gli altri costi fissi che non verrebbero più sostenuti se quell’attività, quel servizio venisse interrotta/o). Ma quello che maggiormente qui ci interessa è il margine di contribuzione relativo ottenuto dal rapporto tra margine di contribuzione e ricavi; l’attenzione non va, infatti, limitata al margine di contribuzione assoluto, in quanto non sempre il valore più alto corrisponde all’attività/al servizio/al prodotto più redditizia/o.

rispetti non può premiare le vendite a prescindere. A tal riguardo, non dimentichiamo che la cultura organizzativa dà forma al modello generale dei valori all'interno di un'azienda e, come sostiene Richard L. Daft, prassi di business morali o immorali raramente possono essere attribuite completamente all'etica personale di un singolo individuo. Dal momento che le prassi di business riflettono valori della cultura aziendale, l'etica è una questione tanto personale quanto organizzativa⁸.

Che performance ed etica siano in qualche modo legate fra loro è dimostrato anche dall'attenzione che sempre più aziende dedicano alla cura del cliente, alla reputazione, alla divulgazione dei loro valori e della loro missione.

Non diciamo nulla di nuovo, considerato che le teorie e le tecniche relative alla disciplina della "Business Ethics", ossia dell'etica negli affari che guida l'agire quotidiano delle imprese e dei loro uomini, sono insegnate negli USA sin dagli anni 70', precisamente dal 1976, anno in cui il professor Mike Hoffman fondò il Center for Business Ethics nella Bentley University, nei pressi di Boston.

Il valore aggiunto creato da un'azienda di produzione nel suo complesso ed il concetto di economicità sociale

Il profitto è la remunerazione che spetta all'imprenditore come compenso per la promozione e l'organizzazione della sua attività. Diventa, pertanto, evidente il carattere peculiare del profitto, quale premio per l'azione di chi si ingegna per produrre un qualcosa, e la sua importanza, specie in un'economia di mercato basata sugli incentivi alla libera iniziativa economica.

La dottrina non è completamente concorde nel definirlo. Una parte di essa lo considera come la somma dell'interesse per il capitale investito, del salario per l'opera dell'imprenditore, del premio per il rischio corso. Un'altra parte della dottrina, quella prevalente, gli attribuisce un carattere residuale, come un qualcosa che resta solo dopo che l'imprenditore ha distribuito il ricavato dalle vendite tra i diversi partecipanti al processo produttivo, sottolineando l'estrema aleatorietà del compenso, il profitto appunto, spettante all'imprenditore^{9 10}.

Dunque, se è vero, come sembra, che il profitto non è "farina del diavolo", occorre aggiungere che il suo conseguimento non deve essere un fine a sé stesso, ma uno strumento, rappresentando una condizione necessaria per la sopravvivenza dell'azienda. Infatti, una volta reinvestito nell'azienda, viene attuato "un processo di autofinanziamento che consente all'impresa di conseguire e mantenere l'equilibrio di lungo periodo"¹¹. Per tutto questo possiamo dire che il profitto deve essere un mezzo e non il fine aziendale.

Peraltro, secondo uno di più grandi professori e maestri di economia aziendale, Pietro Onida, per un'impresa "socialità" non significa fare cose non economiche, ma "porre dei limiti di ordine morale alle scelte economiche ed al perseguimento del tornaconto aziendale, compatibilmente con le condizioni di economica esistenza e di sviluppo, proprie di ciascuna azienda"¹².

8 RICHARD L. DAFT, *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano, 2002.

9 FRANCESCA DUCHINI, *Il profitto nella teoria economica contemporanea. Saggio di storia delledottrine economiche*, Dott. A. Giuffrè Editore, Milano, 1960.

10 TULLIO BIAGIOTTI, *Teoria e critica del profitto*, Cedam, Padova, 1961.

11 ROSSELLA LEOPIZZI e FABIO CAPUTO, *La Funzione sociale dell'azienda. Il contributo dei maestri*, op.cit.

12 PIETRO ONIDA, *Economicità socialità ed efficienza nell'amministrazione dell'impresa*, in *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 1-1961.

Pietro Onida è, tra l'altro, il padre della "teoria dei massimi simultanei", per la quale l'azienda è tesa alla massimizzazione, non solo del profitto, ma anche, simultaneamente, di "salari, dividendi e autofinanziamenti, dinamicamente insieme combinati"¹³. E, cosa molto importante, da sottolineare, aggiunge che la redditività che mal si concilia con la socialità è quella di "breve respiro, vista col paraocchi o slegata dalle sorti dell'impresa a lungo andare e qualificata da speculazioni predatorie, anche se ingegnose"¹⁴.

Secondo un altro grande professore e maestro, Paolo Emilio Cassando, "pur essendo l'azienda istituita nell'interesse e per la finalità di un dato soggetto, essa, una volta istituita, coinvolge interessi di altre categorie di persone, più o meno numerose, secondo la grandezza dell'azienda"¹⁵. Tra questi altri soggetti rientrano i dipendenti e la collettività in genere, a beneficio dei quali l'azienda produce reddito e beni e/o servizi. Un concetto espresso più di sessanta anni fa, che combacia con la più moderna teoria degli stakeholder, secondo la quale non esiste la priorità di una specifica categoria di portatori di interessi su di un'altra¹⁶. Teoria alla quale si affianca, e in qualche misura si contrappone, la "Business Ethics" che identifica l'"azienda responsabile" con quella che massimizza il valore degli azionisti nel lungo termine, senza penalizzare la distribuzione della ricchezza creata dall'azienda tra gli altri stakeholder o portatori di interessi¹⁷.

Rafforzando la funzione sociale dell'azienda, lo stesso professore Cassando la definisce un "organismo in cui si formano e da cui si dipartono i vari redditi, dal salario, all'interesse, al profitto"¹⁸.

Importante è l'esplicito riconoscimento, da parte sua, accanto al concetto di "economicità aziendale" (adeguata remunerazione del capitale investito nell'impresa), del concetto di "economicità sociale" (contributo al raggiungimento del benessere collettivo)¹⁹ e quando il professore Cassando parla dell'impresa come "un organismo economico che trae dall'ambiente, in varia forma e con vari strumenti contrattuali, beni e servizi e restituisce all'ambiente stesso beni e servizi di valore maggiore rispetto a quello di beni e servizi attinti"²⁰ intende parlare di un'azienda che riesce a produrre un "reddito sociale" che rappresenta "la remunerazione per il fattore lavoro globalmente inteso, cioè a partire dal soggetto aziendale fino all'ultimo dipendente, nonché, indirettamente, per la collettività genericamente organizzata (Stato)"²¹.

L'impresa, infatti, dispone di risorse finanziarie proprie (capitale proprio o di rischio) e di terzi (capitale di credito) che, sostenendo dei costi, impiega nell'acquisizione dei vari fattori produttivi, i quali, opportunamente combinati nel processo produttivo, consentono di ottenere dei prodotti e dei servizi che,

13 PIETRO ONIDA, *Economia d'azienda*, Terza edizione rivista e ampliata, Utet, Torino, 1968.

14 PIETRO ONIDA, *Economicità socialità ed efficienza nell'amministrazione dell'impresa*, op.cit.

15 PAOLO EMILIO CASSANDRO, *Azienda*, *Enciclopedia di Scienze politiche, economiche e sociali*, Vol. I, Zuffi, Bologna, 1956.

16 EDWARD FREEMAN, JEFFREY S. HARRISON, ANDREW C. WICKS, BIDHAN L. PARMAR e SIMONE DE COLLE, *Stakeholders theory. The state of the art*, Cambridge University Press, Cambridge, 2010.

17 ELAINE STERNBERG, *Just Business. Business Ethics in Action*, Oxford University Press, Oxford, 2000.

18 PAOLO EMILIO CASSANDRO, *L'equilibrio dell'impresa e la politica dei redditi*, in *Rivista di Politica Economica*, n. 1-1967.

19 PAOLO EMILIO CASSANDRO, *Sul concetto di "economicità" aziendale*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 5/6 - 1980.

20 PAOLO EMILIO CASSANDRO, *Il bilancio oggettivo dell'impresa*, in *Rivista dei Dottori commercialisti*, n. 3-1972.

21 ROSSELLA LEOPIZZI e FABIO CAPUTO, *La Funzione sociale dell'azienda. Il contributo dei maestri*, op.cit.

a loro volta, vengono venduti e fanno registrare dei ricavi. Dal confronto tra costi e ricavi ha origine il reddito, che, se positivo (utile), va a remunerare il capitale di rischio investito. Il profitto è ciò che rimane dell'utile una volta che sono stati distribuiti i dividendi, corrispondendo alla parte di utile accantonato per permettere all'azienda di dare nel tempo esecuzione concreta alle sue politiche di sviluppo e di investimento. La ragion d'essere dell'impresa, la sua finalità istituzionale, come abbiamo detto, è, infatti, quella di creare durevolmente ricchezza, aggiungendo valore, mediante la sua attività economica, alle risorse acquisite.

E, come vedremo meglio appresso, massimizzare il profitto significa massimizzare il valore attuale dell'impresa.

Partendo dal presupposto che i ricavi debbano superare i costi di un esercizio amministrativo²²:

- il reddito positivo, ossia l'utile, rappresenta la ricchezza realizzata destinata a remunerare i contributi conferiti dalla proprietà;
- il profitto costituisce la ricchezza ulteriore (l'extra reddito) che l'impresa è in grado di realizzare, la cui destinazione dovrebbe favorire il potenziamento dell'impresa e, quindi, il suo sviluppo nel tempo, con evidenti benefici per tutti i portatori di interessi.

Le due grandezze costituiscono rispettivamente l'obiettivo minimo (reddito) e ideale (profitto) che la combinazione produttiva e, quindi, l'organizzazione aziendale, dovrebbe essere in grado di garantire. Esse stesse, pur essendo delle "ricchezze", assumono particolare rilievo in quanto espressive della capacità prospettica dell'impresa di produrre ricchezza anche nel futuro²³. Il profitto, in particolare, è la ricchezza che l'azienda è in grado di produrre, dopo aver assicurato la remunerazione di tutti i fattori produttivi (compresa la proprietà), dalla quale sia l'azienda che la collettività intera traggono beneficio in termini prospettici, a condizione, come già detto, che venga reinvestita nella stessa azienda^{24 25}.

Se vogliamo spingerci a calcolare detto valore aggiunto creato da un'azienda nel suo complesso può tornarci utile, pur con alcune semplificazioni e approssimazioni, un metodo largamente utilizzato in determinati settori (ad es. nelle aziende che hanno raggiunto un certo livello di maturità e stabilità ed in cui prevalgono aspetti economici della loro gestione rispetto a quelli patrimoniali e d'investimento) per valutare l'azienda nel caso, ad es., di suo trasferimento: il "metodo reddituale", fondato sul concetto che il valore del capitale economico di una azienda sia dato dai redditi che, in base alle attese, essa sarà in grado di produrre nel tempo o, ciò che è lo stesso, che il valore dell'azienda sia uguale alla sommatoria dei valori attuali dei redditi futuri conseguibili dall'impresa.

Col "metodo reddituale" si può decidere di considerare un orizzonte temporale finito oppure illimitato.

Nella prima ipotesi la formula che si utilizza è la seguente:

$$W = R \text{ an}^{-i}$$

22 NICOLA DI CAGNO, STEFANO ADAMO e FRANCESCO GIACCARI, *L'azienda. Finalità – Struttura - Amministrazione*, Cacucci Editore, Bari, 2019.

23 NICOLA DI CAGNO, STEFANO ADAMO e FRANCESCO GIACCARI, *L'azienda. Finalità – Struttura - Amministrazione*, op.cit.

24 NICOLA DI CAGNO, STEFANO ADAMO e FRANCESCO GIACCARI, *L'azienda. Finalità – Struttura - Amministrazione*, op.cit.

25 LUIGI GUATRI e MARIO MASSARI, *La diffusione del valore*, Egea, Milano, 1992.

dove:

W = valore dell'azienda;

R = reddito medio atteso;

i = tasso di capitalizzazione/attualizzazione;

n = numero di anni costituenti l'orizzonte temporale, ossia quelli nei quali si prevede l'azienda possa produrre il reddito.

Nella seconda ipotesi la formula che si utilizza è la seguente:

$$W = R / i$$

dove:

W = valore dell'azienda;

R = reddito medio prospettico;

i = tasso di valutazione o di capitalizzazione.

In questo secondo caso il valore dell'azienda coincide con il valore attuale di una rendita perpetua.

Per la stima di R, ossia del reddito medio atteso o prospettico, si può anche assumere la conservazione dei risultati storicamente ottenuti in tempi recenti (applicando il così detto "metodo dei risultati storici") corretti ai valori attuali.

Quanto ad n, la matematica evidenzia che un numero di anni sufficientemente elevato, che, a seconda del tasso applicato, va da 25 a 30, rende trascurabile la differenza fra i risultati delle due formule su riportate. Volendo dare un orizzonte temporale finito, l'esperienza suggerisce che si parta comunque da un periodo minimo di cinque anni.

Nella pratica, inoltre, si tende a limitare la vita dell'azienda e, di conseguenza, la durata dei flussi di reddito attesi, a causa della difficoltà di effettuare stime attendibili dei flussi reddituali attesi nel lungo periodo e della crescente decurtazione che i flussi attesi più lontani nel tempo subiscono per via del processo di attualizzazione.

Nell'ambito della valutazione d'azienda con il "metodo reddituale" è determinante la stima del tasso di capitalizzazione o di attualizzazione, che ha una componente molto soggettiva.

Qui non è il caso di avventurarsi in complicati calcoli matematico-statistici o modelli econometrici.

Dei due criteri che la dottrina aziendale ha individuato per la determinazione del tasso di attualizzazione, il "criterio del tasso opportunità" e il "criterio del costo del capitale", noi andiamo sul secondo.

Nel "criterio del costo del capitale" il tasso di attualizzazione esprime il rapporto tra reddito e capitale che viene reputato conveniente per l'investimento nell'impresa.

In altre parole, viene individuato un tasso di attualizzazione che rappresenta il costo del capitale proprio o l'ipotetico costo medio ponderato dei capitali impiegati nell'azienda (sia a titolo di capitale proprio, sia a titolo di capitale di terzi).

Il tasso di attualizzazione deve considerare, in aggiunta al rendimento delle attività prive di rischio (ad es. il tasso di rendimento dei BPT a 10 anni), un premio per l'investimento in attività d'impresa, che rifletta un rischio generale "di mercato" e un rischio di settore/impresa.

In base all'esperienza acquisita dagli esperti²⁶, la quantificazione del grado di rischio con un approccio empirico porta a questi valori:

- 7%- 8% per le aziende industriali;
- 10%- 12% per le aziende commerciali;
- 3% - 5% per le aziende immobiliari;
- 5% - 7% per le aziende di assicurazione;
- 10% - 15% per le aziende di servizi.

Non so sinceramente quanto questi calcoli riescano a valutare in termini quantitativi e, quindi, a far apprezzare l'apporto di valore di un'azienda al territorio di riferimento sul piano dello sviluppo economico, favorendo l'espansione dell'indotto ed occupazionale, e renda chiaro a tutti quanto questa rappresenti il motore per un forte cambiamento dal punto di vista sociale e culturale.

Resta una certezza: all'origine di molti mali nella gestione delle imprese c'è una visione manageriale appiattita sul breve termine che costituisce un limite per l'avvio di veri e propri processi innovativi e di una strategica gestione di tutte le risorse a disposizione, umane in primis. Troppo spesso i manager vengono valutati dalla proprietà sui report trimestrali e sui bilanci semestrali²⁷. Quella proprietà e quel management che, invece, dovrebbero avere una forte vision, tratto distintivo delle organizzazioni di successo, che definisce il senso dell'intera attività organizzativa stabilendone lo scopo, la direzione e il quadro del futuro.

Il comune sostegno di questa vision determina la nascita di una cultura, anch'essa forte, che guida i risultati voluti nella direzione di un bene superiore, con il comportamento etico che risulta essere un elemento in grado di generare valore per l'azienda in maniera duratura nel tempo. Quello che, come ho verificato, accade nella mia azienda, la Banca Popolare Pugliese, che da anni riceve nell'ambito dei "Milano Finanza Global Awards" il premio "Creatori di Valore", quale migliore banca della Regione Puglia.

In uno scenario socio-economico che non è certo quello della parte d'Italia più sviluppata, in un contesto caratterizzato da dinamiche che impediscono o rallentano una decisa crescita economica, la mia Banca ha confermato la propria disponibilità ad intensificare le azioni volte al rafforzamento dei rapporti con i propri clienti e da sempre cerca, non solo in epoca covid-19, di limitare gli effetti della crisi sulle famiglie e sulle piccole e medie imprese continuando a sostenere l'attività creditizia.

Una Banca, dunque, che continua a sostenere l'attività produttiva del territorio di riferimento, supportando le famiglie e le imprese e mantenendo in ogni caso un attento e costante presidio del processo del credito;

26 STUDIO BORGINI PEVERELLI E ASSOCIATI, *Il manuale del commercialista: con formule, contratti e prospetti, aggiornato con le riforme fiscali e societaria*, IPSOA, Milano, 2004.

27 FRANCESCO SANSONE, "Quanto conta l'etica per un leader", in *BancaFinanza*, n. 3, giugno-luglio-agosto 2018.

una Banca che investe sul territorio e che, assumendo un ruolo dinamico e proattivo, concorre allo sviluppo economico, sociale e culturale dell'ambito su cui opera. E cosa c'è di più etico?

La professoressa di Harvard ed esperta di cambiamento strategico Rebecca Henderson, nel suo ultimo libro pubblicato lo scorso ottobre 2020²⁸, afferma che a portare il pianeta sull'orlo di una crisi che rischia di essere irreversibile non è stato tanto il mercato in sé, quanto il mercato senza controllo, in cui passa l'idea che si può fare di tutto, prescindendo da un impegno morale e sociale che abbia come fine il bene dell'intera società. La stessa Henderson arriva a concludere che, per superare questa visione, occorre costruire organizzazioni aziendali incentrate su obiettivi etici in grado di creare valore condiviso, che passino, aggiungo io, dallo "stakeholder engagement" allo "stakeholder management", quest'ultimo caratterizzato da un continuo ascolto finalizzato a comprendere quali aspettative siano davvero importanti per i propri interlocutori. Chi vuole, infatti, sopravvivere e crescere deve essere attrattivo per i vari portatori di interesse che non guardano più solo i bilanci, ma anche parametri che hanno molto a che fare con criteri di produzione più etici e sostenibili. Una sostenibilità che ha smesso di essere "solo" un fattore etico, come definito dalla Responsabilità Sociale dell'Impresa, ed è diventata un modello vincente di business.

Questo a fronte di una chiara, maggiore sensibilità al tema a livello mondiale, dimostrata dal fatto che il 10 dicembre 2020 l'UNI, l'Ente Italiano di Normazione, ha voluto festeggiare l'anniversario della proclamazione della Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo, avvenuta il 10 dicembre 1948, pubblicando la Guida alla responsabilità sociale UNI EN ISO 26000:2020.

Un documento che rappresenta meglio di ogni altro il tema della responsabilità sociale anche in Europa, in linea con le aspettative di sostenibilità richieste dall'ONU, e che punta a rivedere la logica del massimo profitto a ogni costo, per tutelare il benessere del pianeta e delle persone.

Una novità che è stata adottata da ben 34 Paesi, a ulteriore conferma della rilevanza dei principi e dei valori da esso proposti.

28 REBECCA HENDERSON, *Nel mondo che brucia. Ripensare il capitalismo per la sopravvivenza del pianeta*, Luiss University Press, Roma, 2020.