

## IL CONTENUTO DELLA POLITICA AZIENDALE<sup>1</sup>

### L'attività gestionale

La Politica Aziendale è un campo della conoscenza che mira ad offrire un aiuto ai dirigenti nel loro compito di governare l'azienda; Tale affermazione implica che si tratti di una disciplina aperta, con molteplici relazioni con altre aree della conoscenza. Usando un'analogia, si potrebbe dire che il politico aziendale è una sorta di medico interno che si fa carico della situazione, ascolta ed esplora con calma, diagnostica con precisione e sceglie la soluzione più appropriata da applicare alla specifica realtà che ha di fronte, con consapevolezza delle ricadute, del tempo necessario per il loro completamento e del senso di direzione del processo nel suo complesso<sup>2</sup>.

Il compito politico può sembrare difficile o impossibile, ma nella pratica delle aziende commerciali non mancano leader che sono veri politici aziendali, che si concentrano sui fatti, mantengono lo spirito di osservazione in stato di allerta senza pregiudizi o dimissioni premature e si concentrano sull'azione come elemento chiave del progresso dell'istituzione; politici che non aspettano che gli affari o i problemi vengano portati in ufficio ma li trovano e li risolvono sul campo da gioco; Allo stesso tempo, non trascorrono tutta la giornata in mezzo ai dettagli e alle pressioni, agendo in modo epico, ma concentrano piuttosto la loro attenzione sulle poche questioni fondamentali, con abbastanza tempo e con una certa gioia nello svolgere il proprio lavoro.

Il politico aziendale incontrerà sempre situazioni difficili e commetterà errori; La chiave è non perdere la strada, avere una certa dose di pazienza e specializzarsi nell'esecuzione, assicurandosi che la linea lungo la quale si avanza o si retrocede sia sufficientemente corretta.

---

<sup>1</sup> Nota tecnica della Divisione San Telmo Business School, Spagna. Preparato dal professor José Luis Lucas Tomás. Copyright © Novembre 2005, Fondazione San Telmo, Spagna.

La riproduzione, totale o parziale, del presente documento, la sua archiviazione e/o trasmissione in qualsiasi forma e con qualsiasi mezzo, sia esso elettronico, meccanico, mediante fotocopie, registrazione o con altri mezzi, non è consentita senza espressa autorizzazione, scritta, dalla Fondazione San Telmo. Per richiederne copie o richiedere il permesso di utilizzare questo caso, si prega di contattare il dipartimento di Edizione di Casi, telefonicamente al numero +34 954975004 o via e-mail all'indirizzo [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

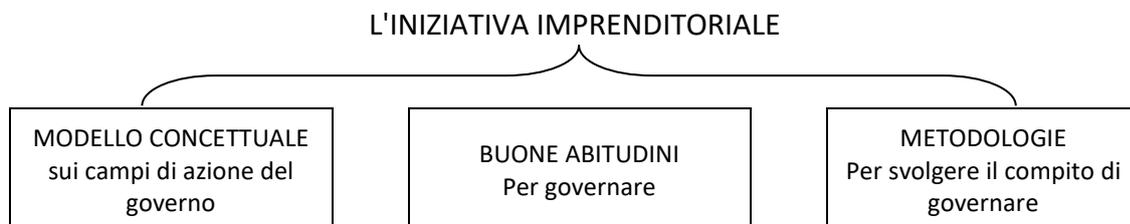
<sup>2</sup> Come ha affermato il Dott. P. Farreras: "L'ottica con cui noi internisti ci avviciniamo alla pratica clinica quotidiana non è quella di un settore o di una trama circoscritta, bensì dell'intera persona e, quasi sempre, guidati da un sintomo o da un segno guida dello stesso, attraverso il quale cerchiamo di raggiungere una conoscenza globale di quella persona rivedendo approfonditamente tutto il suo diario clinico."

Sicuramente possono esserci approcci e teorie diverse su come governare l'azienda; L'area di Politica Aziendale propone che si tratti di un compito di natura fondamentalmente politica e che consista nel ricercare il miglioramento dell'azienda nel suo insieme, ricercando livelli accettabili di efficienza e giustizia, essendo responsabili delle risorse utilizzate e avendo cura di rispettare le leggi e, se possibile, dare continuità all'istituzione, al di là del disegno dei vertici di un particolare momento<sup>3</sup>.

Una delle missioni più nobili e delicate delle politiche pubbliche, diceva uno scrittore, è mostrare ai cittadini quello che sono veramente: come sono, chi sono, cosa vogliono, cosa possono ottenere; e l'autore ha detto "Ho usato due aggettivi che raramente si applicano alla politica: nobile e delicato". La politica aziendale riguarda la scoperta e l'orientamento del potenziale di tutti coloro che sono coinvolti nel processo aziendale di creazione e distribuzione di ricchezza e sarebbe bene non doversi vergognare a breve o lungo termine; Il mondo degli affari è, in questo senso, un campo di obiettivi e risultati e, anche, di principi.

Al fine di comprendere la specifica proposta di Politica Aziendale, il suo contenuto è presentato nella Figura 1, indicando un modello o quadro concettuale sui campi di azione governativa, suggerendo l'opportunità di disporre di buone pratiche o criteri che facilitino la governance e indicando la necessità di sviluppare metodologie per la realizzazione dell'opera, il tutto sotto il fattore dell'iniziativa imprenditoriale, che dà colore all'intero paesaggio.

Figura 1. Ambito della Politica Aziendale



È vero che non esistono ancora leggi o modelli di applicazione universale, quindi c'è ancora molto su cui riflettere e indagare. Niente è più errato, in questo senso, che rivendicare certezze e principi generali quando si è ancora nel pieno del lavoro sul campo; Ciò costituisce di per sé uno stimolo a continuare a osservare la realtà e, con la massima sobrietà intellettuale possibile, a cercare di fare piccoli passi con il fine di comprendere meglio il lavoro dei leader e di sviluppare concetti e metodi che possano aiutarli. Di seguito sono riportate alcune proposte dell'area Politica Aziendale per aiutare i leader a riflettere sulla loro missione.

<sup>3</sup> Il professor A. Valero amava chiamare il leader, "politico aziendale", invece che presidente o amministratore delegato, poiché il primo nome indicava la natura della professione mentre il secondo si riferiva solo alla posizione gerarchica.

## **A. L'INIZIATIVA IMPRENDITORIALE COME PUNTO DI PARTENZA DELL'IMPRESA COMMERCIALE**

Dall'osservazione del mondo delle imprese, possiamo evidenziare la presenza del fenomeno dell'iniziativa come azione per realizzare qualcosa, come impulso a pensare e volere e soprattutto a realizzare, osando portarlo a termine. Pensare ad un risultato commerciale e osare metterlo in pratica è l'oggetto di studio privilegiato dell'area di Politica d'Impresa; Ciò fa sì che, anche se possa sembrare una perdita di tempo o una deviazione verso altri campi del sapere, si debba riflettere sulle finalità dell'impresa come entità sociale, non con l'obiettivo di creare filosofia o ideologia ma di comprendere i dettagli dell'iniziativa e cercare di migliorare la governance aziendale.

Il professor A. Valero sosteneva che gli scopi della società erano almeno tre:

- 1º. Offrire beni e servizi.
- 2º. Creare valore (economico e non economico, per l'azionista, i dipendenti e la società in generale), e
- 3º. Garantire l'auto continuità dell'azienda (che non implica vita permanente e, tanto meno, nelle mani degli stessi proprietari).

La questione della concezione dell'impresa e del suo ruolo sociale ha connotazioni importanti sul sistema generale della convivenza. Il sistema di vita occidentale è basato sulla libera iniziativa e, quindi, sul libero scambio; Il capitalismo è esistito in diversi periodi storici ma la libera iniziativa imprenditoriale è stata spesso vietata o ostacolata (non tutti potevano fare impresa nella Spagna del XIX secolo, né nei decenni dagli anni '40 agli anni '60 del XX secolo; non tutti possono intraprendere nel Marocco di oggi). In questo senso, dovrebbe essere chiaro che la libertà appartiene al popolo e non ai governanti al potere, così come la libertà di intraprendere fa parte delle libertà politiche essenziali degli individui.

D'altronde la moneta è uno strumento che è sempre esistito e non equivale al capitalismo, dato che quest'ultimo è una formula in base alla quale le entità produttive appartengono ai detentori del capitale. Nel mondo reale esistono molte istituzioni che non sono capitaliste, come le Pubbliche Amministrazioni, i governi nazionali, le Chiese, le ONG, le cooperative, le mutue, le casse di risparmio, le società personali, le organizzazioni internazionali, ecc. e tutte usano il denaro; Forse dovremmo riflettere se le etichette contro il denaro e il capitale non siano altro che cannoni contro la libertà.

Liberalizzare significa quindi favorire la diversità degli imprenditori; È vero, certo, che le formule imprenditoriali capitaliste, come la società a responsabilità limitata e la società per azioni, hanno avuto un forte effetto sullo sviluppo applicando il principio della proprietà spetta agli azionisti e stabilendo la limitazione delle responsabilità; Anche le imprese pubbliche, che pure hanno un ruolo rilevante da svolgere in ambiti molto specifici, operano per lo più con strumenti capitalistici.