

organizzativi, che comportano il passaggio da meccanismi centrati sul comando a meccanismi orientati ai risultati, con evidenti ricadute positive.

Seguendo tale ragionamento, man mano che si attenua il potere politico, anche in assenza di privatizzazione, come nel caso del passaggio da una gestione diretta o da un Ente ad una società per azioni soggetta ai vincoli civilistico-fiscali di diritto privato, dovrebbero emergere i miglioramenti sopra auspicati.

Le verifiche in tale direzione non hanno però trovato conferma. Parker e Harley (1991) presentano uno studio su 10 grandi imprese inglesi (con la presenza di numerose *utilities*) soggette ad un allentamento del vincolo politico e di governo. Il progressivo passaggio dalla gestione diretta pubblica (*Government department*) ad una SpA pubblica (*Public corporation*) dimostra che il cambiamento verso istituzioni di tipo privatistico in un contesto di diretto controllo pubblico non ha generato significativi miglioramenti nelle performance⁶. In effetti c'è chi [Littlechild, 1981] sostiene che in presenza di proprietà pubblica, pur migliorando l'autonomia del manager, permangono il controllo e l'interesse finale dei politici al governo. Di conseguenza, solo una vera privatizzazione può costituire un incentivo convincente nei confronti del manager.

Spesso, con il passaggio di proprietà, l'alta direzione viene messa in discussione; il periodo che precede la privatizzazione diviene dunque un momento importante di immagine e di verifica dei risultati. La valutazione dell'operato del manager negli anni che precedono la privatizzazione può configurarsi come una vera minaccia e pertanto genera un forte stimolo al miglioramento della performance.

La privatizzazione, "quella vera", costituisce forse per il manager l'unica minaccia credibile di sostituzione, qualora i risultati non siano coerenti con le attese del mercato e del settore. È indubbio che la trasformazione di una gestione diretta o di un Ente in una società di capitali costituisce un segnale forte per l'opinione pubblica. Anche il management ne risulta coinvolto ma spesso nel consiglio di amministrazione compare la figura del politico, così che l'impresa può contare sugli usuali canali di finanziamento e il rischio di sostituzione della direzione appare limitato.

Superato il momento della privatizzazione, entra in gioco il mercato dei capitali. Se questo è veramente efficiente, lo stimolo al miglioramento diviene forte e acquisisce credibilità.

L'imperfezione dei mercati (più accentuata in Italia) e l'indirizzo verso forme societarie con azionariato diffuso aumentano il potere del manager e riducono l'effetto della minaccia.

⁶ Occorre notare che per due sole imprese la serie storica considera anche il momento della privatizzazione.