

Lo scopo dell'impresa

Vittorio Coda*

1. Premessa

Parliamo dello scopo dell'impresa. Non dello scopo proclamato o scritto nei codici di condotta, ma dello scopo che guida effettivamente i comportamenti individuali e di gruppo in una impresa, perché inciso nel cuore e nella mente di chi ne ha responsabilità di governo e di gestione e perché incorporato nella cultura aziendale. Non dello scopo genericamente definito in termini di responsabilità dell'impresa nella società, ma dello scopo concreto che all'interno di un dato contesto – economico, giuridico, sociale, culturale – l'impresa di fatto persegue sotto l'impulso di coloro che ne hanno il governo.

Parliamo dunque di una variabile soft, di non semplice rilevazione e della massima importanza, che è all'origine delle performance aziendali. Queste ovviamente non dipendono esclusivamente dallo scopo perseguito. Ma lo scopo conta: è lo scopo che dà, o non dà, senso al lavoro delle persone; è lo scopo che permea capillarmente il *che cosa* e il *come* del fare impresa entrando nei processi decisionali e informando i comportamenti; è dallo scopo che discendono comportamenti responsabili o irresponsabili, che la rinnovano o la lasciano invecchiare. Tutta la gestione strategica e operativa risente dello scopo. Ne sono segnati il posizionamento attuale e quello futuro, il modello organizzativo, lo stile di management, la qualità delle relazioni con i clienti, i collaboratori, i fornitori, gli azionisti, il territorio e ogni altro stakeholder.

Trattare dello scopo dell'impresa, come inteso in questo scritto, significa dunque andare alle radici della buona o della cattiva gestione.

Non c'è uno scopo univoco che vale per tutte le imprese, a partire dal quale alcune hanno successo e altre no.

E' ben vero infatti che le imprese tutte svolgono una attività produttiva di beni o servizi destinati allo scambio di mercato e, unitamente al mercato, sono manifestazione tipica dei sistemi economici basati sulla libertà di iniziativa economica e sul ruolo regolatore dei pubblici poteri. Però lo scopo per cui fare impresa, e che muove l'azione di imprenditori e manager, non è definito univocamente: dipende dai valori, dalla sensibilità etica, dalla ricerca di senso di chi è responsabile del governo e della gestione dell'impresa.

Si asserisce che l'impresa ha il compito di produrre profitti e così generare ricchezza. Ma questo non può essere assunto a scopo dell'impresa per almeno due motivi. Il primo è che c'è modo e modo di produrre profitti e generare ricchezza. E il *come* li si produce e

* Vittorio Coda, Professore Emerito dell'Università "Bocconi" di Milano.

li si distribuisce dipende per l'appunto dal *perché* si fa impresa, ossia dallo scopo che anima l'agire imprenditoriale e manageriale, il quale non è definito in modo univoco per tutte le imprese.

Il secondo motivo è che tutte le organizzazioni produttive, e non soltanto le imprese, sono tenute a generare ricchezza producendo un output di valore superiore al costo degli input produttivi. Tutte, se vogliono mantenersi vitali e realizzare al meglio la missione che ne costituisce la ragione d'essere, devono produrre un *surplus* da investire in innovazione. Creazione di ricchezza, profitto/surplus, innovazione non sono caratteri specifici, costitutivi delle sole imprese né sono *optional* di cui le altre organizzazioni produttive possano fare a meno senza con ciò mancare al compito loro proprio. Quando esse sono efficienti e manifestano una crescita fisiologica, coerente con la loro ragione d'essere, anche se la *bottom line* non evidenzia degli utili, in realtà sono generatrici di profitti la cui presenza e destinazione si rinviene nelle pieghe del bilancio fra i costi di esercizio e i costi per investimenti.

Ma, allora, se non esiste uno scopo univoco che vale per tutte le imprese, come possono distinguersi le imprese in relazione allo scopo che perseguono?

Nell'ottica propria degli studi di economia aziendale e management, le imprese si distinguono secondo che siano o non siano protese a costruire un successo duraturo. Ma quale scopo anima le imprese che fioriscono e prosperano su lunghi archi temporali? quale lo scopo che è "direzione di senso" per la collettività di persone che lavorano per quelle imprese¹? e quali invece sono gli scopi che indirizzano le imprese su percorsi di insuccesso?

Il fatto stesso di porsi queste domande è significativo dell'approccio metodologico alla base del presente scritto: un approccio che, muovendo dal convincimento che lo scopo delle imprese è scritto nei fatti e comportamenti concreti del loro divenire storico, ha portato chi scrive ad immergersi nella storia e nella realtà viva di imprese in crisi e di imprese prospere per poi cercare di risalire alle radici del loro successo o insuccesso.

E' un cammino che ha accompagnato i decenni in cui ho tenuto l'insegnamento di strategia in Bocconi: iniziato negli anni '70 con una ricerca empirica sulle crisi d'impresa², è poi proseguito nei decenni successivi approfondendo la riflessione sulle imprese animate da una *long view* e da una carica innovativa mai venuta meno, a fronte delle imprese adagiatesi sui loro successi e affette da varie forme di miopia manageriale. Particolarmente fecondo è stato l'investimento in ricerca condotto negli anni '80 in connessione al corso integrativo "Valori imprenditoriali e comportamento strategico delle imprese" affidato al prof. Marco Vitale. Si è trattato di un investimento che ha coinvolto tutta la équipe del corso di strategia nello studio approfondito di alcune *case histories* e della ricca letteratura in tema di eccellenza e mediocrità imprenditoriale, di esasperata attenzione ai risultati rendicontati trimestralmente, di management delle

¹ Nelle imprese gestite bene lo scopo che anima il management – e, conseguentemente, tutti i collaboratori (interni ed esterni) – è "direzione di senso", perché assolve nel contempo due funzioni: quella di indicare la direzione di marcia che tutti sono chiamati a seguire e quella di dare senso al loro lavoro.

² AA.VV. (1977). *Crisi d'impresa e sistemi di gestione*. Milano: Etas libri.

imprese giapponesi selezionate attraverso una dura competizione sul mercato interno e andate poi alla conquista della leadership di mercato globale.³

E' un cammino che con il pensionamento non si è interrotto, ma è proseguito con gli investimenti in ricerca effettuati nell'ambito dell'Istituto per i Valori d'Impresa (ISVI), una associazione non profit che ha come missione la diffusione nel tessuto economico-sociale dei valori di una imprenditorialità responsabile e aperta all'innovazione⁴.

Nel seguito, per individuare lo scopo proprio delle imprese contraddistinte da buon governo e buona gestione, si seguono tre percorsi complementari:

- quello della critica a luoghi comuni in tema di concezione dell'impresa e del suo scopo;
- quello del dibattito intorno alla responsabilità dell'impresa;
- quello di alcune prese di posizione in seno alla business community.

Da ultimo si cercherà di chiarire quali sono i valori incorporati nello scopo individuato e nella strategia in cui esso si esprime.

2. Di alcuni luoghi comuni

Nelle discussioni sullo scopo dell'impresa entrano spesso dei convincimenti che è bene superare, perché, se non rimossi, impediscono di discernere i comportamenti imprenditoriali virtuosi, generatori di benessere economico e progresso sociale, dai comportamenti irresponsabili che producono danni all'economia e alla società. E ciò è grave, perché questa incapacità di discernimento è all'origine di un contesto socio-culturale, politico e sindacale, che penalizza chi fa bene impresa e scoraggia le iniziative imprenditoriali che possono rilanciare lo sviluppo del Paese. Ecco alcuni di questi convincimenti:

- a) l'impresa è proprietà di qualcuno, che ne è il padrone e ne dispone a piacimento, pur nei limiti consentiti dall'ordinamento giuridico vigente;
- b) lo scopo dell'impresa è il profitto, anzi il massimo profitto possibile, da distribuire fra i soci;
- c) il profitto è sempre benefico per la società, purché perseguito all'interno di una libera competizione di mercato;

³ Testimonianza dell'investimento di ricerca di quel periodo sono diversi scritti, fra cui si ricordano: Coda, V. (1998). *Fisiologia e patologia del finalismo dell'impresa*. *Aggiornamenti Sociali*, 2-3; Coda, V. (1988). *L'orientamento strategico dell'impresa*. Torino: Utet; Vitale, M. (1989). *La lunga marcia verso il capitalismo democratico*. Milano: Il Sole 24 Ore Libri.

⁴ Ecco alcune pubblicazioni riconducibili agli investimenti in ricerca accennati: AA.VV. (2012). *Valori d'impresa in azione*, Milano: Egea; Minoja, M. (a cura di) (2015). *Bene comune e comportamenti responsabili*, Milano: Egea; Coda, V. (2015). *La buona gestione dell'azienda: dedizione, professionalità, innovazione*. Castellanza: LIUC; Minoja, M. (a cura di) (2016). *Il buon governo. Insegnamenti dalle storie di imprese, istituzioni, e realtà locali*. Milano: Egea; Zattoni A. (2017). *Ali Reza Arabnia. Storia e valori di un imprenditore*, Piccola Biblioteca d'impresa, INAZ; AA.VV. (2019). *La buona gestione dell'impresa cooperativa*, Milano: Franco Angeli; Coda, V. (2020), *L'impresa siamo noi*. E&M, 1.

- d) il profitto è intrinsecamente malvagio e danneggia la società perché segnato da un movente egoistico;
- e) la struttura del sistema degli obiettivi con cui qualsiasi impresa si confronta è necessariamente di tipo gerarchico-piramidale, il che induce ad assumere come scopo dell'impresa l'obiettivo posto in cima alla piramide;
- f) gli interessi e gli obiettivi economici, da un lato, e gli interessi e gli obiettivi sociali, dall'altro, sono necessariamente in conflitto fra di loro;
- g) l'impresa non ha un interesse proprio da realizzare ed è necessariamente governata nell'interesse di qualcuno;
- h) perché possa esservi buon governo e buona gestione dell'impresa, gli interessi individuali di amministratori e manager devono essere allineati agli interessi degli azionisti;
- i) l'allineamento di cui sopra si realizza mediante meccanismi di incentivazione dell'amministratore delegato e del top management legati al valore delle azioni.

Soffermiamoci su ciascuna di queste affermazioni.

a) L'idea che l'impresa sia di proprietà di qualcuno nasce dall'equazione "proprietà del capitale=proprietà dell'impresa".

In realtà la proprietà del capitale conferisce bensì il diritto, e la responsabilità, di governare l'impresa esercitando compiti di vitale importanza (come quelli attinenti alle nomine degli amministratori, alla destinazione degli utili, a operazioni di finanza straordinaria), ma non la proprietà della stessa. L'impresa, in quanto istituto economico-sociale, manifestazione tipica dei sistemi economici basati sulla libertà di iniziativa economica, non è proprietà di nessuno⁵. E' bensì un bene alla cui funzionalità tutti gli stakeholder e la società nel suo complesso sono a vario titolo interessati. Il fatto che la proprietà del capitale sia privata nulla toglie al rilievo sociale e pubblico dell'impresa, ovviamente di maggiore o minore spessore in relazione ai caratteri settoriali e dimensionali della medesima.

Chi esercita il potere di governo e gestione dell'impresa, poi, può farlo in modo più o meno responsabile e ispirato o meno a modelli padronali. Tutto dipende dalla concezione dell'impresa che ha fatto propria e precisamente dal fatto che creda o no che l'impresa è un bene che trascende gli interessi propri e quelli degli stakeholder controllanti, un bene

⁵ Osserva Lynn Stout (Stout L. (2012). *The Shareholder Value Myth. How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*, San Francisco: Berret-Koeler Publishers, p. 37): "From a legal perspective, shareholders do not, and cannot, own corporations. *Corporations are independent legal entities that own themselves*, just as human beings own themselves." Nell'ottica economico-aziendale, il paragone con gli esseri umani vale non soltanto per le *corporation*, ma per qualsiasi impresa in quanto soggetto dotato di una sua identità distinta da quella del ventre materno che l'ha concepita e portata a funzionare autonomamente. A maggior ragione poi vale ove l'impresa sia societaria con una sua personalità giuridica. Più oltre si legge: "Shareholders *own shares of stock*. A share of stock ... is simply a contract between the shareholder and the corporation, a contract that gives the shareholder very limited rights under limited circumstances. ... In this sense stockholders are no different from bondholders, suppliers, and employees. None 'owns' the company itself." (Stout 2012 cit., p. 37). I limitati diritti in capo al portatore di un piccolissimo numero di azioni non devono far dimenticare il ruolo degli azionisti nel sistema di governance dell'impresa. Riduttiva poi nell'ottica economico aziendale è la concezione dell'impresa societaria come *nexus of contracts*.

da gestire con responsabilità verso tutti i soggetti coinvolti e da rispettarsi da parte di tutti. In caso affermativo, è chiaro che cercherà tra l'altro di improntare le relazioni di lavoro e le relazioni industriali in modo tale da alimentare nei collaboratori tutti un senso di appartenenza per modo che vivano l'impresa come "loro" e se ne prendano cura, ciascuno nel ruolo suo proprio.

b) L'idea che lo scopo dell'impresa sia il profitto da distribuire fra i soci, assai diffusa nel comune modo di pensare, ha un ancoraggio nel diritto societario, che definisce il contratto di società come il contratto "con cui due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di una attività economica allo scopo di dividerne gli utili" (art. 2247 Cod. Civ.). Di qui la distinzione, accreditata anche negli studi aziendalistici, fra aziende for profit e aziende not for profit (o fra organizzazioni lucrative e organizzazioni non lucrative).

In realtà il codice civile da nessuna parte dice che l'impresa deve essere gestita per massimizzare il profitto a beneficio dei soci. Anzi, a ben vedere, esclude che gli amministratori possano perseguire la massimizzazione del profitto di breve periodo⁶.

Comunque, a parte le considerazioni di carattere giuridico, è errato assumere come scopo dell'impresa la produzione di un profitto da distribuire fra i soci, perché il profitto è un mezzo che serve anzitutto per sostenere gli investimenti necessari per alimentare la capacità competitiva e coesiva dell'impresa e, grazie alle innovazioni da essi prodotte, per mantenerla su un sentiero di sviluppo sostenibile sotto ogni aspetto.

Inoltre, il profitto è un fine-mezzo che si qualifica, oltre che per l'uso che se ne fa, anche per il modo in cui lo si produce.

c) L'idea di cui al punto precedente si accompagna al convincimento che il profitto in una economia di libero mercato è sempre benefico. Trattasi della nota posizione liberista, secondo cui l'impresa ha una sola responsabilità nei confronti della società, quella di produrre la maggior ricchezza o profitto possibile nel rispetto delle regole. Questa impostazione, che è in aperto contrasto con i sostenitori della responsabilità sociale dell'impresa ed è stata dominante sino agli inizi di questo secolo⁷, ha ispirato, come noto, le politiche thatcheriane e reaganiane. Al di là delle critiche che le si possono muovere

⁶ Quanto asserito nel testo si deduce in particolare dalle norme che, attribuito esclusivamente agli amministratori il compito di compiere "le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale" (art. 2380-bis), impongono ai medesimi di "istituire un assetto organizzativo, amministrativo e di controllo adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa" (art. 2086 secondo comma, che tra l'altro richiama il principio della "continuità aziendale", e 2381 terzo e quinto comma); pongono alla base delle attività di direzione e coordinamento di società i "principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale" (art. 2497 primo comma); impegnano il collegio sindacale a vigilare "sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento" (art. 2403). L'interpretazione delle norme è di solito opinabile, ma, nel caso di specie, le innovazioni introdotte dalla riforma del diritto societario del 2003 e dal Codice della crisi del 2019 sembrerebbero avere fugato ogni dubbio, atteso che la ricerca del profitto di breve è pessima amministrazione. Al riguardo v. Coda, V. (2020). Responsabilità degli amministratori e funzionalità dell'impresa: profili economico-aziendali, *Rivista dei dottori commercialisti*.

⁷ Cfr. Stout 2012 cit, pp.18 ss.; Bebchuk, L.A. & Tallarita, R. (2020). The Illusory Promise of Stakeholder Governance, Forthcoming, *Cornell Law Review*, December, Working Draft, Last revised: August 2020, p. 9:

sul piano teorico⁸, sta il fatto che essa si è prestata a gestioni irresponsabili, orientate al profitto di breve periodo e alla creazione di valore azionario effimero ad opera dei protagonisti di un capitalismo finanziario che hanno inseguito il miraggio dei profitti e, spesso, dell'arricchimento personale, incuranti dei riflessi della loro azione sulla società, sull'ambiente e sull'economia reale. E ciò è avvenuto sia perché essa si prestava a fare del valore del profitto un assoluto, con pregiudizio per altri non meno importanti valori, sia perché si è calata in un contesto di assoluta inadeguatezza della regolamentazione e di diffuso deficit di sensibilità etica.

d) Antitetica rispetto alla precedente è la posizione di chi vede nello scopo di profitto l'origine di tutti i mali di cui soffre la società. L'avversione al profitto, che è un tutt'uno con gli atteggiamenti anti-imprenditoriali, purtroppo assai diffusi nel nostro Paese, ha radici in pregiudizi ideologici di varia matrice (vetero-socialista, cattocomunista, populista) e nell'ignoranza del ruolo cruciale dell'impresa e del mercato nei sistemi basati sulla libertà di iniziativa in campo economico, ed è alimentata dai comportamenti irresponsabili di non piccola parte del mondo imprenditoriale. La verità invece è che c'è profitto e profitto e che il profitto scaturente da gestioni responsabili e innovative è fattore fondamentale di sviluppo dell'impresa e del sistema economico-sociale.

e) Un'altra idea fallace – che è alla base delle funzioni-obiettivo basate su un obiettivo singolo da massimizzare – è di pensare al sistema degli obiettivi aziendali (economico-finanziari, competitivi, sociali, ambientali) come ad una piramide, in cima alla quale sta l'obiettivo rispetto al quale ogni altro è strumentale⁹. Questo modo di concepire le cose è gravemente errato perché preclusivo di relazioni costruttive con tutti gli stakeholder e perché in realtà detti obiettivi sono comunque legati da relazioni dinamiche di causa effetto che li inanellano disegnando dei circuiti che sta al management far sì che siano virtuosi così da realizzare nel migliore dei modi la missione produttiva dell'impresa.

f) Collegato al precedente è l'errore di pensare alle esigenze economiche (di competitività, efficienza, redditività) come ad esigenze necessariamente in antitesi con quelle sociali (di equità e di rispetto delle persone) e con quelle di sostenibilità ambientale e che, proprio per questo, occorra stabilire una gerarchia fra le stesse oppure gestirle in termini di contemperamento. E' ovvio che nessuno ha la bacchetta magica e che nell'immediato non si può migliorare il soddisfacimento delle esigenze di un tipo senza in qualche misura sacrificare quello delle altre. Ma se si allunga l'orizzonte temporale, il discorso cambia, purché il management abbia ben chiaro che suo compito è di guidare l'impresa su un sentiero di sviluppo dalle solide basi, per cui lavorerà sempre sui binomi "economicità e sviluppo", "socialità e sviluppo", "sostenibilità ambientale e

⁸ Per una serrata critica alla ideologia dello *shareholder primacy* in un'ottica prevalentemente giuridica v. Stout 2012 cit. Per una critica di taglio economico v. Zamagni, S. (2004). *L'ancoraggio etico della responsabilità sociale d'impresa e la critica alla RSI*, Facoltà di Economia, Università di Bologna Sede di Forlì, Working paper n. 1, ottobre.

⁹ Non è detto che l'obiettivo posto in cima alla piramide sia sempre quello del profitto o quello del valore azionario. Vi sono casi di assolutizzazione di obiettivi come la crescita dimensionale, la leadership di mercato, il benessere dei collaboratori, ecc.

sviluppo" dell'impresa e mai su un obiettivo stand alone di economicità o di socialità o di sostenibilità ambientale¹⁰. E se così concepisce il proprio compito, il management riesce anche a gestire al meglio le situazioni conflittuali che gli si pongono innanzi nell'immediato.

g) Per calarsi nel compito anzidetto, il management deve guardarsi dall'idea che non esista il bene dell'impresa – ossia un interesse sovraordinato rispetto agli interessi dei vari stakeholder – da scoprire e perseguire in ogni circostanza¹¹, e che necessariamente debba governarla nell'interesse di qualcuno, per lo più identificato con gli azionisti o con il gruppo di potere che ne ha determinato l'investitura. Questa idea non è operante quando l'investitura è accompagnata dal mandato a bene amministrare, mentre essa si insinua nelle situazioni volutamente ambigue o, peggio, quando è chiara la volontà del mandante di piegare l'impresa ad un suo interesse particolare. Il buon imprenditore e il buon management si riconoscono subito dal fatto di essere alla continua ricerca di capire e di fare ciò che è bene e giusto per l'impresa, e non ciò che è bene e giusto per loro o per il gruppo di controllo o per questo o quello degli altri stakeholder.

h) L'idea dell'allineamento di chi la responsabilità di guida dell'impresa agli interessi degli azionisti è idea ingannevole, come lo sono i due assunti da cui discende e che già sono stati confutati: quello secondo cui l'impresa deve essere amministrata nell'interesse di qualcuno (v. punto precedente) e quello secondo cui questo "qualcuno" debba identificarsi con i soci (v. sopra sub b). Fare bene il bene dell'impresa, con dedizione appassionata e intelligente: questo, e non altro, è buon governo e buona gestione. Ciò non significa affatto sottovalutare l'importanza degli azionisti, in quanto stakeholder a cui competono decisioni di vitale importanza per i destini dell'impresa. Ma le persone da essi nominate per i ruoli apicali, ancorché siano esse stesse azionisti, sono messe lì per prendersi cura anzitutto e soprattutto del bene dell'impresa la cui prosperità consentirà tra l'altro di soddisfare al meglio le legittime attese degli azionisti.

i) L'ingannevole idea di cui al punto precedente trova attuazione nella prassi dei meccanismi di incentivazione del management legati al valore delle azioni che, a partire dagli anni '70 del secolo scorso, si sono diffusi nel mercato finanziario e nelle società quotate statunitensi, per poi entrare progressivamente in Europa nei decenni successivi. Tali meccanismi assumono che il management, per essere motivato a fare gli interessi

¹⁰ Lo sviluppo è la bussola che consente al management di capire fin dove spingersi nel perseguire obiettivi di efficienza o di socialità o di sostenibilità ambientale e di trovare la via di uscita dalle situazioni dilemmatiche in cui si trova pressato fra esigenze economiche e istanze sociali e ambientali. L'associare allo sviluppo gli obiettivi di efficienza, socialità, sostenibilità ambientale è antidoto al rischio di assolutezza degli stessi.

¹¹ La negazione dell'esistenza di un interesse aziendale distinto dall'interesse degli azionisti (e dagli interessi di ogni altro stakeholder) è convincimento così radicato fra i sostenitori dello *shareholder primacy* che non viene neppure esplicitato e messo in discussione (v. ad esempio Bebchuk & Tallarita 2020 cit.). Per contro, la ricerca in ogni situazione di ciò che è bene e giusto per l'impresa (e non per questo o quello dei suoi stakeholder) è proprio ciò che contraddistingue il buon management (Drucker, P. (1954). *The Practice of management*. NY: Harper & Row).

degli azionisti anziché i propri comodi, necessari di appositi incentivi economici e che gli azionisti abbiano interesse alla massimizzazione del valore delle azioni. Mentre il primo assunto ha indotto una sottovalutazione del profilo etico del management – che è altrettanto importante del profilo delle abilità e competenze –, il secondo ha portato a sostituire la massimizzazione del profitto con la massimizzazione del valore azionario, senza distinguere tra l'altro fra valore azionario di breve e valore azionario di lungo periodo. Non mi soffermo sulle conseguenze deleterie prodotte da queste prassi, e dalle dottrine fallaci che ne sono all'origine¹², in quanto vi è ormai grande consapevolezza dell'impatto negativo che esse hanno avuto sulla competitività delle imprese e sulla sostenibilità sociale e ambientale dell'attuale modello di sviluppo capitalistico.

Le idee ingannevoli, da cui si è cercato di sgombrare il campo prima di affrontare direttamente il tema oggetto di questo scritto, sono alla base di una infinità di patologie imprenditoriali. Per contro, le idee ad esse contrapposte sono principi di fisiologia imprenditoriale. Conseguenze che fare bene impresa significa:

- concepirla come un istituto economico-sociale, che, in quanto tale, non può essere oggetto di proprietà e al cui buon funzionamento la società e gli stakeholder tutti sono interessati;
- concepire il profitto:
 - non come fine, ma come mezzo;
 - come obiettivo fondamentale da perseguire in vista della sopravvivenza e dello sviluppo dell'impresa;
 - come frutto di gestioni innovative e responsabili e, in quanto tale, da non confondere con forme di arricchimento irresponsabile;
- concepire il sistema degli obiettivi aziendali:
 - non come una piramide, ma nel loro inanellarsi circolare l'uno nell'altro nel volgere del tempo;
 - non già in un'ottica di breve periodo, di giochi a somma zero, di contrapposizione tra esigenze economiche ed esigenze sociali, ragioni dell'efficienza e ragioni dell'equità; bensì in un'ottica di lungo periodo, di giochi a somma maggiore di zero, di ricerca creativa di sinergie in vista dello sviluppo duraturo dell'impresa;
 - in vista di capire e fare sempre ciò che è bene e giusto per l'impresa, non per questo o quello degli stakeholder;
- capire che prendersi cura dell'impresa è il modo migliore di fare anche gli interessi degli azionisti;
- concepire la relazione fra obiettivi aziendali e obiettivi individuali del management in termini di allineamento di questi a quelli non già mediante meccanismi di stock option e simili, ma mediante sistemi di valutazione, promozione e ricompensa atti a selezionare e premiare i collaboratori che perseguono i loro legittimi obiettivi come conseguenza del massimo impegno nel cooperare per il bene dell'impresa.

¹² Le prassi accennate sono figlie del combinarsi della teoria dell'agenzia con la dottrina finanziaria della creazione di valore azionario.

Ma, in definitiva, qual è lo scopo dell'impresa in una concezione fisiologica della stessa? Da quanto precede si deduce che scopo dell'impresa è in ultima analisi l'impresa stessa, concepita e vissuta in coerenza con i principi dianzi enunciati¹³. Il che vale a dire che l'impresa è fatta per realizzare nel migliore dei modi la missione produttiva costituente la sua ragione d'essere, con beneficio non soltanto degli azionisti ma di tutti i suoi stakeholder. Anzi, proprio se protesa a creare valore per tutti gli stakeholder, l'impresa può realizzare nel migliore dei modi la sua missione produttiva.

3. Il dibattito sulla responsabilità dell'impresa

Il dibattito sullo scopo dell'impresa, che ha accompagnato la storia del capitalismo, è un dibattito sulla responsabilità dell'impresa e, precisamente, sul fatto che essa debba ritenersi responsabile soltanto nei confronti degli azionisti oppure verso una platea più ampia di interlocutori.

Tre sono le principali scuole di pensiero che si confrontano:

- quella di chi sostiene che l'impresa e il suo management sono esclusivamente responsabili di produrre profitto a beneficio degli azionisti, essendo compito di altri attori, lo Stato in primis attraverso la regolamentazione, di intervenire per soddisfare le esigenze sociali e ambientali;
- quella di chi, fermo restando lo scopo di profitto nell'interesse degli azionisti, sostiene che esso debba perseguirsi tenendo in debita considerazione le attese degli altri stakeholder, il che implica responsabilità che vanno al di là della mera osservanza delle norme a tutela delle istanze sociali e ambientali;
- quella sulla responsabilità dell'impresa nei confronti di tutti gli stakeholder, quale orientamento di fondo necessario per una gestione strategica dell'impresa atta ad assicurarne continuità di vita e successo duraturo.

Nel seguito, dopo esserci soffermati su ciascuna di queste tre scuole, si prende in esame lo scopo della "creazione di valore condiviso" proposto da Porter e Kramer. Il sistema di pensiero di questi autori è figlio delle anzidette "scuole": della prima, perché ne condivide l'impostazione di fondo, mettendo in discussione non tanto lo scopo dell'impresa da essa propugnato, quanto piuttosto il corto respiro con cui esso è spesso perseguito; della seconda, in quanto aspira a soppiantarla; della terza, perché si iscrive, esso pure, negli studi di *strategic management*.

Ma procediamo con ordine cominciando dalle prime due scuole di pensiero. Esse sono impostazioni ideologiche contrapposte, che, enfatizzando l'una la responsabilità economica nei confronti degli azionisti e l'altra la responsabilità nei confronti degli altri stakeholder, finiscono entrambe per trascurare la responsabilità primaria, che è quella di mantenere l'impresa vitale nell'esercizio del suo ruolo produttivo di beni destinati a

¹³ Una affermazione così forte ("scopo dell'impresa è l'impresa stessa") non è evidentemente accoglibile nel caso di imprese che esercitano un'attività produttiva in palese contrasto con la morale.

soddisfare bisogni umani. E', questa, una responsabilità tanto più impegnativa quanto più forti sono le turbolenze ambientali e le connesse pressioni competitive e sociali.

Ciò detto, consideriamo due significativi "momenti" del confronto fra le due posizioni contrapposte sopra enunciate: il dibattito, tuttora attuale, tra Berle e Dodd negli anni '30 del secolo scorso e il confronto, nella seconda metà del secolo scorso, fra i fautori della responsabilità sociale dell'impresa (RSI) e il pensiero economico liberista, che ha il suo esponente di maggior spicco in Milton Friedman¹⁴. Successivamente ci soffermeremo sulla terza scuola di pensiero che è giustamente in una fase di consensi crescenti, e, da ultimo, sulla impostazione di Porter e Kramer.

3.1 Berle v. Dodd

Com'è noto, agli inizi degli anni '30, con la dispersione del capitale azionario delle grandi corporation nei portafogli di una miriade di risparmiatori, si è evidenziato il fenomeno della separazione della proprietà dal controllo e del passaggio di quest'ultimo nelle mani dei manager, con il pericolo che essi potessero dirigere le corporation a proprio vantaggio. Di qui la domanda: verso chi il management ha doveri fiduciari? e, quindi, a vantaggio di chi deve esercitare i suoi poteri? E' interessante osservare come il medesimo fenomeno – la separazione della proprietà dal controllo nelle *public companies* – ha portato Berle a sostenere la tesi della responsabilità dei manager nei confronti degli azionisti tutti¹⁵ e Dodd a ritenere che i manager fossero investiti di più ampie responsabilità verso la comunità, i lavoratori e i consumatori¹⁶. Dietro entrambe queste posizioni stanno due diversi modi di guardare alle corporation, l'uno improntato alla visione della corporation come istituto di diritto societario (oltretutto considerato parte del diritto dei trust); l'altro, più concreto, proprio di chi guarda alla corporation come ad una istituzione economico-sociale (costituente il contenuto dell'involucro giuridico disegnato dal diritto societario) ovvero di chi ha responsabilità di guida di una grande corporation e si deve confrontare continuamente con la pubblica opinione e le istanze sociali che le si rivolgono¹⁷. Comune ad entrambi invece è la preoccupazione di impedire comportamenti devianti del management, pericolosi per la solidità dell'impresa capitalistica e del sistema di cui ne è il perno, esattamente come nel confronto sviluppatosi alcuni decenni più tardi fra il pensiero economico liberista della Scuola di Chicago e la RSI.

¹⁴ Non riprendo qui il dibattito innescato da un intervento di Norberto Bobbio nel gennaio 1989 su La Stampa, per il quale rinvio a Caselli, L. (2020). Norberto Bobbio e il fine del profitto. Un dibattito lontano nel tempo ma che resta di grande attualità. *Impresa Progetto*, 1.

¹⁵ Berle, A.A. (1931). Corporate Powers as Powers in Trust, *Harvard Law Review*.

¹⁶ Dodd, E.M. (1932). For Whom are Corporate Managers Trustees? *Harvard Law Review*.

¹⁷ Cfr. Stout, L. (2012). *The Shareholder Value Myth. How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*. San Francisco: Berret-Koeler Publishers, p. 17.

3.2 Friedman v. RSI

E' ben noto il pensiero di Milton Friedman, secondo cui "esiste una e una sola responsabilità sociale del business, quella di utilizzare le proprie risorse e di impegnarsi in attività progettate per accrescere i propri profitti, purché rimanga all'interno delle regole del gioco, vale a dire si impegni in una aperta e libera competizione senza inganno o frode"¹⁸.

Nel contesto socio-culturale del mondo globalizzato – dominato dalle preoccupazioni per le problematiche economiche, sociali e ambientali, rese ancor più gravi e urgenti dall'epidemia del Covid-19, e dalle pressanti e unanimi sollecitazioni alle imprese di dare il loro contributo al cambiamento del modello di sviluppo capitalistico – la tesi di Milton Friedman, che, anche per il modo in cui è formulata, sembra fare del profitto a vantaggio degli azionisti il sommo bene, appare un po' anacronistica. In realtà essa merita attenta considerazione non soltanto perché è tuttora fonte di ispirazione per molti, ma anche perché essa, a ben vedere, esprime preoccupazioni in ordine alla RSI da non sottovalutare.

Le preoccupazioni da non sottovalutare sono che in nome della RSI vengano emanati provvedimenti fiscali o d'altro tipo atti a far deviare le imprese dal ruolo produttivo loro proprio o che, sotto il manto delle responsabilità sociali, il management intraprenda e giustifichi azioni volte a soddisfare esigenze di prestigio e interesse personali che nulla hanno a che vedere con l'interesse aziendale¹⁹. Tali azioni sono ipocrisie giustamente stigmatizzate da Friedman, che invece non è pregiudizialmente contrario a che il management si impegni in attività a valenza sociale "(come vendere prodotti più sicuri, o fornire luoghi di lavoro meno pericolosi) ... nella misura in cui tali attività contribuiscono ad aumentare i profitti dell'azienda (riducendo le spese legali conseguenti a liti, migliorando la buona reputazione dell'organizzazione, aumentando le vendite, ecc.)"²⁰. Dal che si deduce che la dottrina friedmaniana non è una difesa dello scopo di profitto di breve periodo e, anzi, può essere recuperata in chiave di profitto di lungo periodo.

La RSI, che Friedman qualifica come "dottrina", in realtà non esprime un corpo organico di idee prefiguranti una teoria dell'impresa, ma costituisce un insieme di approcci differenti che hanno in comune un'idea: quella che la legittimazione sociale dell'impresa non dipende soltanto dalla sua capacità di generare profitti nel rispetto delle norme vigenti, ma richiede che il management si comporti in modo eticamente responsabile e che quindi, nella ricerca del profitto, non abbia a cuore soltanto le attese degli azionisti, ma tenga altresì in attenta e rispettosa considerazione le istanze umane, sociali e ambientali, che all'impresa si rivolgono da parte degli altri stakeholder²¹.

¹⁸ Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times*, September 13.

¹⁹ Friedman 1970, cit.

²⁰ V. D'Orazio, E. (2003). *Responsabilità sociale ed etica d'impresa*. Notizie di Politeia, XIX, 72, pp. 9 s.

²¹ La tensione fra istanze umanistiche (sociali e ambientali) ed esigenze economiche è al centro degli studi sulla RSI ed è approcciata in diversi modi. Un modo è quello di mettersi nei panni del management che si trova a dover fare fronte ad un problema concreto e condurre una approfondita analisi dei diversi aspetti coinvolti nel problema in vista di arrivare a specificare, nel rispondere alle istanze umanistiche, "what is obligatory, permissible, and prohibited". In generale, "If a company reduces its profitability or productivity

Ora, a parte le preoccupazioni espresse da Friedman, non si può non riconoscere alla RSI – come del resto alla Business Ethics, che da essa è germinata costruendosi negli anni '80 e '90 un posizionamento accademico forte nell'ambito delle business school – di essere stata un martellante richiamo al *come* lo scopo di profitto viene perseguito²². La RSI invero non ha definito un nuovo scopo economico in sostituzione di quello della creazione di ricchezza e del profitto, ma ha operato cercando di sviluppare una sensibilità etico-sociale a che tale scopo venga perseguito anche a seguito di una attenta valutazione morale delle scelte e, quindi, delle loro conseguenze sul benessere delle persone, sull'ambiente e sulla società.

Il limite principale della RSI (e della Business Ethics) è proprio quello appena accennato, di non costituire un insieme teoretico coerente contrapponibile alla teoria della massimizzazione del profitto o del valore delle azioni, perché, a differenza di quest'ultima, non dà risposta al problema concreto del management, di capire come comporre in un tutto unitario le molteplici esigenze con cui di necessità l'impresa si confronta. Ne è riprova il fatto che la RSI – al di là delle dichiarazioni di principio e delle prassi di rendicontazione che ha diffuso, da quelle dei bilanci sociali a quelle coprenti tutte le dimensioni del finalismo d'impresa del *Global Reporting Initiative*, ai bilanci di sostenibilità – non è riuscita ad integrare gli obiettivi sociali e ambientali con quelli competitivi ed economico-finanziari. Come pure significativo è il fatto di essersi sviluppata accademicamente con insegnamenti ad hoc, in modo separato dai corsi di management (finanza, organizzazione, strategia, produzione e logistica, marketing) costituenti i pilastri dei programmi di MBA, nonché di avere imperniato gran parte dell'insegnamento su problemi posti in termini dilemmatici (anziché nel contesto di lungimiranti gestioni strategiche).

Il costrutto della sostenibilità, da alcuni anni venuto di moda, è indubbio stimolo al progredire della RSI, ma, perché questo stimolo si traduca in un effettivo progresso delle conoscenze, occorre passare dal focus sulle responsabilità sociali e ambientali al focus sulla gestione strategica delle relazioni dinamiche grazie alle quali integrare dette responsabilità nella gestione dell'impresa.

Per concludere, si può asserire che:

- sia la dottrina del primato degli azionisti (su ogni altro stakeholder), sia la RSI hanno sviluppato il proprio pensiero in chiave di contrapposizione fra efficienza ed equità, trincerandosi, la prima, sulle ragioni dell'economia, e la seconda sulle ragioni dell'etica, così sottraendosi entrambe al compito di integrare queste e quelle in chiave di good management²³;

in order to ameliorate misery, that is more likely to lie within the permissible boundary, whereas efforts to ameliorate misery that impair company's capacity to be profitable or productive would more likely be prohibited." (Margolis, J.D. & Walsh, J.P. (2003). *Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business*, *Administrative Science Quarterly*, 48, 291, 295 s.).

²² Nella critica allo *shared value approach* di Porter e Kramer, Berschorner giustamente osserva che "CSR is not an end-of-pipe practice, but an integral part of business practices, including the supply-chain and the market side. It is not about how businesses spend their profits but, indeed, about how they earn them" (Berschorner, T. (2013). *Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach*, *Business Ethics Journal Review*).

²³ Cfr. Freeman, R.E. & Dmytriiev, S. (2017). *Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning from Each Other*. Symphonya.

- aderendo alla impostazione friedmaniana, il management può bensì avvalersi di una funzione obiettivo che unifica i molteplici obiettivi componendoli in una piramide²⁴, ma diventa miope. E per guarire da questa patologia, pregiudizievole per la continuità e lo sviluppo dell'impresa, si richiede un cambiamento di mentalità e valori;
- accogliendo le esortazioni della RSI, il management si mette sulla strada di una gestione responsabile anche nei confronti degli stakeholder trascurati nella impostazione di Friedman, ma si trova sprovvisto di una teoria e di una funzione obiettivo atta ad integrare gli obiettivi sociali ed ambientali con quelli economici. Rimane perciò esposto al rischio di compiere scelte che magari vanno incontro a effettive esigenze sociali e ambientali, ma che non fanno bene all'impresa.

3.3 Lo stakeholder approach alla gestione strategica

Questi limiti sono superati dall'approccio in oggetto o *Stakeholder Theory* (ST), di cui siamo debitori a Freeman²⁵ nonché alle ricerche che ne hanno preparato il terreno²⁶ e a quelle che l'hanno ulteriormente dissodato²⁷. Tale approccio, si badi bene, non è uno sviluppo della RSI come invece è stato spesso interpretato²⁸, ma un approccio alla gestione strategica dell'impresa. Esso, infatti:

- segna il superamento della contrapposizione dicotomica fra ragioni dell'economia e ragioni dell'etica, ponendo sullo stesso piano tutti gli stakeholder;
- presenta come scopo dell'impresa quello di realizzare la missione che ne è la ragione d'essere con una prospettiva di lungo termine, nell'interesse di tutti gli stakeholder;
- incide sullo *strategy process* dell'impresa affermando la necessità che esso incorpori anche una approfondita conoscenza degli stakeholder e comprensione delle loro esigenze²⁹.

Per cogliere in tutta la loro rilevanza i contributi della ST, va sottolineato anzitutto che essa si iscrive nel solco degli studi di *strategic management* facendo propria l'ottica di un management etico, competente e imprenditoriale, che vuole gestire bene l'impresa

²⁴ In cima alla piramide si trova l'obiettivo del profitto, poi sostituito da quello della creazione di valore azionario.

²⁵ Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman: Marshfield.

²⁶ V. Freeman, R.E. & Mc Vea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, Darden School of Business Administration, Working Paper.

²⁷ V. Freeman, R.E., Wicks, A.C. & Parmar B. (2004). Stakeholder Theory and the "Corporate Objective Revisited", *Organization Science*.

²⁸ V, ad esempio, Degli Antoni, G. & Sacconi, L. (2009). *Responsabilità sociale d'impresa*, in Bruni, L. & Zamagni, S. (edd.) (2009). *Dizionario di Economia Civile*. Città Nuova: Roma; Mori, L. (2009). *Storia e teorie della responsabilità sociale d'impresa, Un profilo interpretativo*, Franco Angeli: Milano.

²⁹ "The stakeholder approach is about concrete "names and faces" for stakeholders rather than merely analyzing particular stakeholder roles. It is only through this level of understanding that management can create options and strategies that have the support of all stakeholders. And it is only with this support that management can ensure the long-term survival of the firm." (Freeman and Vea 2001, cit.).

in una prospettiva di lungo periodo. Essa si propone dunque come teoria generale della buona gestione di qualsiasi impresa e, in quanto tale, è teoria della Responsabilità d'Impresa tout court (RI), senza aggettivazioni, perché comprensiva di tutti gli aspetti qualificanti un management responsabile e perché chiama in causa anche la responsabilità degli stakeholder nei confronti dell'impresa, cosicché la RI è responsabilità reciproca, dell'impresa nei confronti dei suoi stakeholder e degli stakeholder nei confronti dell'impresa³⁰.

In secondo luogo la ST è alla portata del management di qualsiasi impresa, ma ad una condizione: che esso, se abituato a ragionare in termini di interessi contrapposti, cambi mentalità e atteggiamento di fondo, imparando a guardare ad essi non già nella prospettiva di massimizzare i benefici di un gruppo di stakeholder all'interno dei vincoli posti dagli altri gruppi e neppure in quella di bilanciarli, bensì nella prospettiva di integrarli all'interno di una strategia per il successo di lungo termine dell'impresa³¹.

In terzo luogo essa distingue tra "scopo dell'impresa" e "movente che ne anima la gestione", identificando il primo con la ragione d'essere produttiva dell'impresa e il secondo con il bene di tutti gli stakeholder, dove il legame fra i due è costituito da una gestione volta ad assicurare la sopravvivenza e il successo di lungo termine dell'impresa³². Ne consegue che l'impresa coerente con la ST può far conto su un forte senso dello scopo/mission e sul supporto di tutti gli stakeholder, i cui interessi sono integrati nella gestione medesima. E ciò a differenza dell'impresa teorizzata da Friedman, la quale ha un movente, il profitto, certo non atto a suscitare in tutti i collaboratori coinvolti nella realizzazione della strategia un forte senso dello scopo/missione.

In quarto luogo la ST incoraggia il management a sviluppare strategie sul fondamento di relazioni che assicurino il successo di lungo termine dell'impresa e, quindi, su una base valoriale che accomuna gli stakeholder coinvolti nelle strategie medesime³³.

Venendo ora alle critiche alla ST, quella di maggior peso è che essa lascia il management senza un obiettivo da massimizzare, come invece è la *bottom line* del conto economico (o anche il valore azionario), e questo ne pregiudicherebbe l'*accountability*. La tesi è che il management, per poter gestire bene l'impresa ed essere rendicontabile, deve per forza avere una funzione obiettivo basata su un obiettivo singolo da

³⁰ Per gli sviluppi della ST in tema di *stakeholder engagement* v. D'Orazio E. (2008). *Le responsabilità degli stakeholder. Recenti sviluppi nella business ethics*, Notizie di Politeia, XXIV. Sul tema della responsabilità degli stakeholder si veda anche Fassin, Y. (2012). Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 109, 83-96.

³¹ In una strategia concepita per il successo di lungo termine dell'impresa devono trovare opportuna integrazione le decisioni relative ai singoli business (*competitive strategy*), alla gestione delle relazioni con gli stakeholder (*stakeholder strategy*) e alla crescita complessiva dell'impresa (*growth strategy*). Al riguardo v. Zollo, M., Minoja, M. & Coda, V. (2018). Toward an integrated theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 39, 1753-1778.

³² Cfr. Freeman, R.E. & Gineña, K. (2015). *Rethinking the Purpose of the Corporation: Challenges from Stakeholder Theory*, Notizie di Politeia, XXXI, pp. 12 ss.

³³ "A stakeholder approach encourages management to develop strategies by looking out from the firm and identifying, and investing in, all the relationships that will ensure long-term success. From this perspective it becomes clear that there is a critical role for values and 'values-based-management' within business strategy. Diverse collections of stakeholders can only cooperate over the long run if, despite their differences, they share a set of core values. Thus, for a stakeholder approach to be successful it must incorporate values as a key element of the strategic management process." (Freeman & McVea 2001, cit.).

massimizzare³⁴. Trattasi, a me sembra, di critica che solleva un problema inesistente nella prassi delle migliori imprese e che si pone in netto contrasto con quanto asserito negli studi di management sin dal loro nascere³⁵, per cui anche lo sforzo di controbattere tale critica dimostrando la possibilità di definire una funzione obiettivo ricorrendo alla teoria contrattualista³⁶, pur lodevole sul piano concettuale, appare di scarsa utilità pratica.

Il fatto è che il contributo della ST non è stato capito né dai sostenitori del primato degli azionisti né dalla RSI: non dai primi, rimasti ancorati al concetto di massimizzazione di un obiettivo singolo e incapaci di entrare in una comprensione profonda della complessità e del dinamismo dell'impresa e della sua gestione; non dalla RSI, le cui ricerche hanno ricevuto stimolo dalla ST negli anni '80 e nei decenni successivi – rendendola oltretutto popolare insieme alla Business Ethics nell'ambito delle business school – ma senza farle cambiare il suo DNA³⁷.

³⁴ “The main contender to value maximization as the corporate objective is stakeholder theory, which argues that managers should make decisions so as to take account of the interests of all stakeholders in a “firm, including not only “financial claimants, but also employees, customers, communities, and governmental officials. Because the advocates of stakeholder theory refuse to specify how to make the necessary tradeoffs among these competing interests, they leave managers with a theory that makes it impossible for them to make purposeful decisions. With no clear way to keep score, stakeholder theory effectively makes managers unaccountable for their actions (which helps explain the theory's popularity among many managers). ... The paper comes to similar conclusions about the Balanced Scorecard, which is described as the managerial equivalent of stakeholder theory. Although the Balanced Scorecard can add value by helping managers better understand the drivers of shareholder value, it should not be used as a performance measurement and incentive compensation system because it fails to provide a single valued score, a clear way of distinguishing superior from substandard performance.” Così si esprime Michael Jensen nell'abstract dell'articolo Jensen M. (2005). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*. Non è un caso che il problema di una funzione obiettivo del management da massimizzare non sia di interesse per gli studi di strategia e di controllo strategico. In essi, infatti, per distinguere se un'impresa consegue o meno una superiore performance economica, il riferimento è bensì al concetto di vantaggio competitivo (=vantaggio di redditività dovuto a un vantaggio di costo e/o di prezzo), e a tutto l'insieme di variabili e relazioni dinamiche di causa effetto da cui esso dipende, ma senza farne un obiettivo da massimizzare, perché il problema del buon management è di costruirlo e di sostenerlo in mezzo a tutte le turbolenze, cercando così di “mettere in sicurezza” l'impresa, nell'interesse di tutti, azionisti inclusi. Osserva giustamente Jensen che “as a statement of corporate purpose or vision, value maximization is not likely to tap into the energy and enthusiasm of employees and managers”, ma viene da domandarsi come possa il “top management ... provide a corporate vision, strategy, and tactics that will unite all the firm's constituencies in its efforts to compete and add value for investors” se la funzione obiettivo rimane quella di una sia pur “illuminata massimizzazione del valore azionario” che dovrebbe tener conto della ST. Così infatti prosegue Jensen: “Enlightened value maximization uses much of the structure of stakeholder theory—notably the need to consider the interests of all corporate stakeholders—while continuing to posit maximization of long-run “firm value as the criterion for making the necessary tradeoffs among stakeholders”.

³⁵ Drucker ad esempio afferma che non esiste un obiettivo singolo in grado di sintetizzare la gran varietà di esigenze e di obiettivi fra cui il management deve ricercare un equilibrio esercitando la sua capacità di giudizio. “La ricerca di un obiettivo unico rappresenta essenzialmente la ricerca di una formula magica che elimini la necessità di un tale giudizio” e “il tentativo di sostituire il giudizio con una formula è sempre un atto irrazionale” (P. Drucker 1954 cit., p. 63).

³⁶ Sacconi, L. (2007), *Teorie etico-normative degli stakeholder: un esame critico e l'alternativa contrattualista*, in Freeman, R.E., Rusconi, G. & Dorigatti, M. (a cura di) (2007). *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli: Milano.

³⁷ Illuminante al riguardo il confronto fra ST e RSI in Freeman and Dmytriiev 2017, cit.

3.4 Il Creating Shared Value (CSV) di Porter e Kramer³⁸

Il CSV è la creazione di valore economico (=profitto) generato da innovazioni strategiche che colgono opportunità scaturenti da bisogni sociali o ambientali e che perciò l'impresa soddisfa nell'esercizio del ruolo economico suo proprio³⁹. Trattasi di innovazioni che si inscrivono nella logica porteriana guidata dall'obiettivo di costruire e sostenere un vantaggio competitivo (=vantaggio strutturale di redditività). La novità, rispetto ai precedenti contributi di Porter, sta in un allungamento e ampliamento del campo di iniziativa e responsabilità imprenditoriale, così che il management possa includervi fenomeni per lo più da lui considerati come oggetto specifico di attività non profit o come materia regolamentata da leggi originatrici di vincoli e costi e non anche di opportunità. La creazione di valore condiviso, ossia di profitti coinvolgenti uno scopo sociale, è lo scopo dell'impresa proposto da Porter e Kramer per curare i mali da cui è afflitto il capitalismo⁴⁰.

Come già la ST, il CSV accosta la RSI in chiave strategica, stabilendo così un *link* tra obiettivi economici e obiettivi sociali nella formulazione stessa delle strategie di business. La ST, anche se non menzionata, ha fatto da apripista al CSV, al quale per altro va riconosciuto il merito di avere incorporato nella impostazione della *strategic social responsibility* tutto il ricco apparato concettuale porteriano.

E' interessante notare che, mentre la ST ha avuto grande influsso sugli sviluppi della CSR/Business Ethics, il CSV è stato oggetto di poche ma pesanti critiche da questo stesso versante⁴¹, ma ha avuto grandissima attenzione dagli studiosi e docenti di strategia nonché nella business community, in cui è penetrata anche attraverso la *Shared Value*

³⁸ Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy & Society. The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, December; Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value, How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, January/February; Porter, M.E., Serafeim, G. & Kramer, M. (2019). Where ESG fails, *Institutional Investor*, October.

³⁹ "The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress." (Porter & Kramer 2011, cit, p.6).

⁴⁰ "The purpose of the corporation must be redefined as creating shared value, not just profit per se. [corsivo nostro] This will drive the next wave of innovation and productivity growth in the global economy. It will also reshape capitalism and its relationship to society. Perhaps most important of all, learning how to create shared value is our best chance to legitimize business again. Not all profit is equal—an idea that has been lost in the narrow, short-term focus of financial markets and in much management thinking. *Profits involving a social purpose represent a higher form of capitalism* [corsivo nostro]—one that will enable society to advance more rapidly while allowing companies to grow even more. The result is a positive cycle of company and community prosperity, which leads to profits that endure." (Porter & Kramer 2011, op. cit., pp. 4 e 15).

⁴¹ Cfr. The Economist (*Shumpeter*) (2011). Oh, Mr Porter. The new big idea from business's greatest living guru seems a bit undercooked, *The Economist*, March 10; Berschorner 2013, cit.; Crane, A., Palazzo, G., Spence, L.J. & Matten, D. (2014). Contesting the Value of "Creating Shared Value". *California Management Review*. Osservano questi ultimi (p. 133): "Interestingly, for a piece deemed quite controversial among scholars in the business and society field whose work is criticized by Porter, of the current citations, only a handful could be deemed a negative or critical assessment of CSV; the vast majority are positive or, in a smaller proportion of cases, neutral."

Initiative, una piattaforma globale sostenuta da “purpose-led companies using shared value to drive impact and business at scale.”⁴²

Proprio per l'attenzione che ha avuto, e che ha tuttora, nella business community, il CSV ha contribuito, forse ben più della ST, a portare gli obiettivi sociali a livello strategico, facendo comprendere la loro rilevanza per le strategie competitive. Questo è di per sé un fatto positivo, anche se il CSV non implica affatto una sensibilità etica da parte del management che intenda mettersi sulla strada suggerita da Porter e Kramer.

Di sfuggita, verso la fine dell'articolo che ha lanciato la *big idea* del CSV, gli autori asseriscono che “creating shared value presumes compliance with the law and ethical standards”⁴³. In realtà il CSV si presta anche ad essere usato per generare una *corporate identity* che faccia scordare comportamenti non allineati all'etica.⁴⁴ E questo perché esso non riguarda l'impresa nella sua interezza e la sua *master strategy*, animata da un orientamento di fondo sensibile alle problematiche etico-sociali, ma singole iniziative strategiche, socialmente meritevoli oltre che economicamente valide, che non necessariamente si inscrivono in un modo di fare impresa eticamente corretto.⁴⁵

Mentre la RSI è impregnata di etica e, tenuto fermo lo scopo di profitto, ne reclama un perseguimento conforme all'etica generando così una tensione tra obiettivi economici e obiettivi sociali, il CSV si limita ad evidenziare che vi sono bisogni sociali e ambientali che sono fonte di opportunità di produrre profitti e stimola le imprese a ricercare soluzioni innovative *win win* che di fatto si inscrivono in un obiettivo di creazione di valore azionario di più lungo termine. E in questo senso la prospettiva del CSV è meritoria⁴⁶.

Un interessante tentativo di innesto del CSV nella RSI viene da uno studio condotto sulle applicazioni del CSV in Giappone, Korea e Cina⁴⁷. In esso, dopo avere constatato che “Asians naturally hesitate to accept ideas, such as CSV, from the West”, perviene alla conclusione che il “CSV is not a standalone issue” e “provides an alternative starting point for businesses to engage in the sustainable development of society by integrating CSV with the United Nations' SDGs.”⁴⁸

⁴² V. <<http://sharedvalue.org>>.

⁴³ Porter & Kramer 2011, cit., p. 15.

⁴⁴ V. la tesi di dottorato di Day, C. (2014). *The Rhetoric of Corporate Identity: Corporate Social Responsibility, Creating Shared Value, and Globalization*. University of South Florida, July 7, dove tra l'altro si cita il caso di una multinazionale che è fra le imprese sostenitrici e utilizzatrici di *Shared Value Initiative*. Sostiene tra l'altro la Day che “the rhetoric of CSV provides a ‘toolkit’ of success for firms to follow that helps them to successfully navigate the conflicts and disparities between stakeholder groups as a rhetorical performance that is transformative in its ability to morally sanction their capitalistic practices” (p. 216).

⁴⁵ “CSV cannot deliver on the idea that ‘the purpose of the firm must be redefined’ because what Porter and Kramer offer is largely confined to specific projects and products rather than the entire firm.” (Crane et al 2014, cit., p. 142).

⁴⁶ Eccessivamente severo appare il giudizio di Berschoner (2013) secondo cui “Porter and Kramer basically tell the old story of economic rationality as the one and only tool of smart management, with faith in innovation and growth, and they celebrate a capitalism that now needs to adjust a little bit. But there is little chance that an increasingly critical civil society will buy into such a story.” (op. cit., p. 111). Forse un giudizio più equilibrato può emergere riflettendo sulla risposta di Porter e Kramer a Crane et al e sulla controrisposta di quest'ultimo (*California Management Review*, 2014 cit.).

⁴⁷ Kim, R.C. (2018). Can Creating Shared Value (CSV) and the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs) Collaborate for a Better World? Insights from East Asia. *Sustainability*, November.

⁴⁸ Kim 2018, cit., p. 20.

Concludendo: può davvero il CSV fare dell'impresa *a purpose-led company* e contribuire a rigenerare il capitalismo? La risposta è "dipende": dipende da tanti fattori, fra cui in particolare il tipo di attività produttiva, lo spirito che anima l'impresa e il contesto socio-culturale del paese. Purtroppo esistono attività produttive socialmente dannose e spiriti di impresa incuranti del bene comune, a meno che questo sia occasione di fare profitti. Fortunatamente però la maggior parte delle imprese produce beni e servizi utili al vivere individuale e collettivo e parte di esse è animata da autentica passione per l'impresa e per il bene comune. Quanto poi all'obiettivo ambizioso di *reshape capitalism*⁴⁹, trattasi di tema di enorme complessità, da accostare con molta umiltà con l'impegno di tutti – dei governi, dei cittadini e dei corpi intermedi fra stato e cittadini, fra cui quello, importantissimo, delle imprese – avendo ben presenti gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'ONU e le diverse configurazioni che il capitalismo ha nel mondo⁵⁰.

4. Di alcune reazioni della *business community*

Dei consensi del CSV presso la *business community*, alimentati anche dalla *Shared Value Initiative*⁵¹, la piattaforma globale ispirata da Porter e Kramer nata per propagarne le idee nel mondo imprenditoriale, si è già fatto cenno⁵². Mi limito perciò qui a dire di altre due significative prese di posizione in seno alla business community in merito allo scopo dell'impresa, esse pure originatesi negli Stati Uniti: quella della *Business Roundtable* (BRT) e quella del movimento delle *Benefit Corporation* (B Corp).

4.1 La svolta della Business Roundtable (BRT)

La ST e il CSV, e soprattutto l'aggravarsi dei problemi sociali e ambientali che ne sono all'origine, hanno dato impulso ad un movimento di idee e di esperienze nella business

⁴⁹ Porter e Kramer 2011, cit., p. 4.

⁵⁰ Interessante al riguardo una ricerca condotta sull'applicazione del CSV in Giappone, Corea e India che ha messo in evidenza "three characteristics of Asian business that do not match up well with Porter and Kramer's ideas about CSV and some of their underlying assumptions: a survival sense, a strong ethical stance, and business-in-society dynamics." Mi limito qui a richiamare la seconda caratteristica che si compendia nella seguente proposizione: "Building "trust" in business and business leaders as ethical is a critical value-generating strategy in the Asian market." Ciò significa che "building and operating a business is based on cooperation with and meeting the needs of the community or nation. This idea is expressed as sanpoyoshi (三方よし) and kyosei (共生) in Japan; sa-up-bo-guk (事業報國) in Korea; and seva (सेव : service) and neeti (नीति : conduct) in India. (Kim, R.C., Saito, A. & Avvari, V.M. (2019). Interpretation and integration of "creating shared value" in Asia: implications for strategy research and practice. *Asian Business & Management*, April). Il principio del Kyosei è stato bene spiegato dal CEO della Canon in un noto articolo della HBR: Kaku, R. (1997). The Path of Kyosei. *Harvard Business Review*, 1975, 55-64.

⁵¹ V. *supra* nota 41.

⁵² *Supra*, § 3.

community degli Stati Uniti sfociato nello *statement* emesso nell'agosto 2019 dalla BRT⁵³, sottoscritto da 181 ceo/chairman delle maggiori corporation statunitensi⁵⁴.

In questo documento, abbandonato il principio dello *shareholder primacy*, si afferma: "While each of our individual companies serves its own corporate purpose, we share a fundamental commitment to all of our stakeholders." Questo enunciato appare coerente con l'impostazione della ST, che, come si è visto, in ultima analisi identifica lo scopo dell'impresa con l'impresa stessa, da gestire in modo responsabile nei confronti di tutti gli stakeholder.

Gli stakeholder sono elencati specificando in che cosa consiste l'impegno delle corporation firmatarie nei loro confronti: per primi vengono menzionati i clienti, con l'impegno a "delivering value" e a "meeting or exceeding" le loro aspettative; seguono i dipendenti, con l'impegno a investire su di essi, vale a dire a "compensating them fairly and providing important benefit ... supporting them through training and education that help develop new skills for a rapidly changing world", nonché a promuovere "diversity and inclusion, dignity and respect"; i fornitori "helping us meeting our mission", con l'impegno a "dealing fairly and ethically" nonché a "serving as good partners to other companies, large and small, that help us meet our mission"; poi le comunità "in which we work", con l'impegno a supportarle, a rispettare le persone e a proteggere l'ambiente "by embracing sustainable practices across our businesses"; da ultimo gli azionisti, "who provide capital that allows companies to invest, grow and innovate", con l'impegno a generare per essi valore azionario di lungo termine nonché alla trasparenza e a un efficace "engagement" con essi.

Da notare che l'impegno a generare "long-term value" per gli azionisti, non implica affatto di farne l'obiettivo singolo di una funzione che il management è tenuto a massimizzare, tant'è che nella frase immediatamente successiva si dichiara: "Each of our stakeholders is essential. We commit to deliver value to all of them, for the future success of our companies, our communities and our country."

Pure significativo di una impostazione allineata al sistema di pensiero della ST, piuttosto che a quello del CSV, è l'orientamento di fondo a instaurare relazioni di spessore implicanti una reciproca responsabilità – dell'impresa nei confronti degli stakeholder, ma anche loro nei confronti dell'impresa – per il successo di lungo termine. L'impegno richiesto agli stakeholder è esplicitato nel caso dei fornitori e degli azionisti, mentre è implicito negli altri casi.

Nel dibattito che ne è seguito, mentre è stata generalmente riconosciuta l'importanza della presa di posizione della BRT, sono stati espressi sia dubbi sulla reale volontà e capacità delle corporation di fare seguire alle parole fatti concreti di cambiamento sia alcune prese di distanza.

Tra le critiche merita considerazione quella dell'*Economist*, che allo *Statement* in parola ha dato grande rilievo dedicandogli una *cover story*⁵⁵. Dopo avere manifestato preoccupazioni evocatrici di quelle espresse nel secolo scorso da Friedman per il

⁵³ Cfr. Ferrando, P.M. (2020). I fini dell'impresa: un evergreen che ritorna. *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, 1.

⁵⁴ La BRT è un organismo che riunisce le maggiori corporation statunitensi e dal 1978 periodicamente emette dei principi di *corporate governance*.

⁵⁵ The Economist, *What are companies for? Big business, shareholders and society*, 24-30 agosto 2019.

diffondersi della dottrina della RSI⁵⁶, l' Economist sostiene la necessità di lasciare che siano gli azionisti delle grandi corporation americane a scegliere lo scopo dell'impresa e non il management, che, nel perseguire ampi scopi sociali, può essere indotto a effettuare investimenti ispirati a motivi diversi da quello dell'efficienza. Lo scopo delle corporation, come definito dalla BRT, anziché promuovere l'*accountability* e il dinamismo imprenditoriale di cui esse necessitano, vi porrebbe dei limiti. La maggior parte degli azionisti e delle imprese, se messi nelle condizioni di scegliere, opterebbero per lo scopo della massimizzazione del valore delle azioni di lungo termine, che – commenta l' Economist – è *good business*. La posizione dell' Economist, a ben vedere, è sostanzialmente allineata a quella di Friedman o, forse meglio, alla rivisitazione che di essa ha fatto Jensen approdando al concetto di *enlightened shareholder value maximization* ⁵⁷.

Va segnalato anche l'attacco alla presa di posizione della BRT di Bebchuk e Tallarita, i quali pervengono alla conclusione che il "BRT statement should be viewed largely as a PR move rather than as the harbinger of a major change."⁵⁸.

Tra i firmatari del documento della BRT vi sono persone che, a quanto è dato di sapere, sono convinte di ciò che hanno firmato e determinate a remare nella direzione indicata, mentre di altre verrebbe da dubitare. Tra coloro che si sono rifiutati di firmare si segnalano General Electric e l'industria dei fondi comuni di investimento.

4.2 Il movimento B Corp e le Società Benefit

Il movimento delle Benefit Corporation (B Corp) ha origine negli Stati Uniti a partire dal 2006 ad iniziativa di B Lab, una organizzazione non profit nata dal sogno dei suoi fondatori di un "inclusive, equitable and regenerative economic system for all people and the planet". Per realizzare questo sogno (o vision, come loro lo chiamano), B Lab si rivolge alla *business community* sollecitandone l'impegno "to help address society's greatest challenges" e proponendo alle imprese:

- di misurare, oltre alla creazione (o distruzione) di valore economico, la creazione (o distruzione) di valore sociale e di valore ambientale;
- di darsi l'obiettivo di diventare B Corp certificate utilizzando il *B Impact Assessment* (BIA)⁵⁹;

⁵⁶ "... the popular and intellectual backlash against shareholder value is already altering corporate decision-making. Bosses are endorsing social causes that are popular with customers and staff. Firms are deploying capital for reasons other than efficiency ...". The Economist 2019, cit.

⁵⁷ V. *supra* nota 28.

⁵⁸ Bebchuk L.A. & Tallarita, R. (2020). The Illusory Promise of Stakeholder Governance. Forthcoming, *Cornell Law Review*, December, Working Draft, Last revised: August 2020, pp. 22-31.

⁵⁹ Il BIA è uno strumento online fruibile gratuitamente dall'impresa per una autovalutazione finalizzata all'analisi e valutazione delle performance economiche, sociali e ambientali. Le aree considerate sono, oltre al business model, la governance, la comunità, le persone e l'ambiente. Il BIA è uno strumento che, mentre non sembra particolarmente penetrante per quanto riguarda il business model, è estremamente analitico sulle altre aree, così da consentire la precisa individuazione dei punti di miglioramento. Per diventare Certified B Corp, l'impresa deve rispondere a tutte le domande del questionario e, dopo essersi autovalutata,

- di assumere, una volta ottenuta la certificazione e ove l'ordinamento la preveda, la veste giuridica di Società Benefit⁶⁰.

La Società Benefit⁶¹ è un modello di società che si colloca fra gli enti profit e gli enti non profit. Essa, infatti, allo scopo del contratto di società ex art. 2247 (di dividere gli utili derivanti dall'esercizio in comune di un'attività economica), affianca "una o più finalità di beneficio comune" e opera "in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse"⁶². Questo duplice scopo (economico e sociale) legittima gli amministratori ad assumere decisioni socialmente ispirate che altrimenti i soci potrebbero contestare; inoltre li impegna a gestire l'impresa bilanciando l'interesse dei soci, il perseguimento delle finalità di beneficio comune e gli interessi degli stakeholder non soci, conformemente a quanto previsto dallo statuto⁶³.

Tra B Corp e Società Benefit c'è uno stretto collegamento: da un lato infatti avrebbe poco senso se una società benefit non ambisse alla certificazione B Corp; dall'altro, a parte l'obbligo per la B Corp certificata di assumere entro un certo numero di anni la veste giuridica di Società Benefit, avrebbe poco senso che essa non vedesse con favore un modello che segna in modo inequivocabile il superamento dello scopo di profitto a beneficio esclusivo dei soci ex art. 2247.

Sta di fatto comunque che B Corp e Società Benefit sono due distinte porte di ingresso in un movimento che aspira a dar vita ad un nuovo settore dell'economia, fatto di imprese e imprenditori che decidono di fare impresa non soltanto nell'interesse degli azionisti, ma puntando altresì ad avere un impatto ambientale e sociale positivo per tutti gli altri portatori di interesse⁶⁴, nella convinzione che "tutte le aziende dovrebbero essere gestite in modo da creare benessere alle persone e al pianeta" e che "attraverso i propri prodotti e servizi, le pratiche e il profitto, le aziende dovrebbero ambire a creare un beneficio per tutti"⁶⁵.

sottoporsi ad una verifica documentale e sul campo conseguendo un punteggio di almeno 80 punti, su una scala da 0 a 200.

⁶⁰ In Italia, dopo l'entrata in vigore della legge, le B Corp certificate, per mantenere la certificazione, devono convertirsi in Società Benefit entro 2-4 anni. Cfr. Di Cesare, P & Ezechieli, E. (2017). *Le Benefit Corporation e l'evoluzione del Capitalismo. L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study* a cura di Marco Fasan e Stefano Bianchi, Edizioni di Ca' Foscari.

⁶¹ La Società Benefit è stata istituita con la legge 208/2015 (c.d. legge di stabilità), art. 1 commi 376-384.

⁶² L. 2015/208, art. 1 c. 376. Nel medesimo comma e in quelli successivi si precisa che la società benefit "deve indicare, nell'ambito del proprio oggetto sociale, le finalità specifiche di beneficio comune che intende perseguire", intendendosi per "beneficio comune" il perseguimento, nell'esercizio dell'attività economica, "di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi, su una o più" delle categorie di soggetti in precedenza indicate (persone, comunità ecc.). Inoltre, essa è tenuta a redigere annualmente una relazione concernente il perseguimento del beneficio comune, da allegare al bilancio societario. La veste di società benefit può essere assunta sia da società di nuova costituzione sia da società di qualsiasi tipo già esistenti.

⁶³ Cfr. L. 2015/208, art. 1 c. 377 e 380.

⁶⁴ Cfr. Sabeti, H. (2011). The For-Benefit Enterprise. A forth sector of the economy is emerging, with the power to transform the course of capitalism. *Harvard Business Review*, Spotlight on the good company, November; Honeyman, R. (2014). *B Corp handbook: How to Use Business as a Force for Good*, Oakland, USA: Berrett-Koehler Publishers (Trad. It. *Il manuale delle B Corp. Usare il business come forza positiva*, bookabook, 2016).

⁶⁵ Honeyman 2016 cit., p. 1.

E' un movimento in crescita – probabilmente destinata ad accentuarsi in questa fase segnata dalla pandemia – che sta raccogliendo adesioni prevalentemente ma non unicamente nel mondo delle PMI⁶⁶. Esso giustamente si rivolge a qualsiasi tipo di impresa ed è aperto ad accogliere tutte le imprese che dichiarano di aderire ai suoi valori, con il rischio di prendere a bordo imprese in realtà non coerenti con la *mission* per carenze di fondo sul versante economico o sul versante morale non emerse all'atto del check-up preliminare. Desta perplessità il rilievo a fini promozionali che alcune imprese danno della loro adesione al movimento.

L'impostazione concettuale del movimento B Corp/Società Benefit non approfondisce più di tanto i *link* fra obiettivi di competitività e redditività, da un lato, e obiettivi sociali e ambientali dall'altro, e sembra affondare le sue radici culturali nei variegati filoni etico-sociali della RSI. C'è grande consapevolezza che c'è modo e modo di fare business e la scelta di campo, informata ai principi etici fondamentali di bene comune, giustizia, rispetto delle persone e dell'ambiente, è netta. C'è fiducia nella possibilità di cambiare, misurando con una metrica molto dettagliata le performance sociali e ambientali; cercando di ottenere ovunque un riconoscimento giuridico della natura di organizzazione al contempo profit e non profit; gestendo le esigenze contrastanti forse più in logica di contemperamento che in quella porteriana di ricerca di sinergie e soluzioni *win win*.

Comunque, quali che siano i limiti dell'impostazione concettuale del movimento, sta il fatto che imprese come Danone, Chiesi, Illycaffè, e altre che vi hanno aderito, hanno idee chiare su come ricondurre ad unità sistemica tutti gli obiettivi all'interno di ben studiate e lungimiranti strategie, realizzando circuiti virtuosi tra i diversi tipi di risultati. Le imprese con idee meno chiare possono trovare nel movimento un aiuto per migliorare

⁶⁶ Assobenefit, che è l'associazione delle Società benefit italiane, ha superato i 500 soci. Tra le adesioni di prestigio si segnalano quelle Chiesi e Illycaffè.

Ecco come Chiesi ha commentato il conseguimento della Certificazione B Corp: "Chiesi è il più grande gruppo farmaceutico internazionale a ricevere la certificazione di B Corp, riconoscimento di alti standard sociali e ambientali. È un traguardo di cui andare fieri, ma che sentiamo naturale: l'istinto di prendersi cura degli altri è alla radice delle scienze della salute e da sempre è il cuore del nostro lavoro." Chiesi è diventata Società Benefit nel 2018 "integrando nel proprio statuto 4 finalità specifiche dedicate ai propri pazienti, alla comunità, ai dipendenti, ai fornitori e all'ambiente in cui opera, oltre ad una finalità generica di beneficio comune perché ha visto nella Società Benefit". Nella società Benefit Chiesi ha visto "una nuova forma giuridica d'impresa, che costituisce una solida base per allineare e proteggere la missione dell'azienda, oltre a creare valore condiviso nel lungo termine."

Illycaffè ha deciso di adottare lo status di Società Benefit "per rendere ancora più esplicito il principio guida del fare impresa di illycaffè" che si auto definisce "una stakeholder company che si pone come obiettivo il miglioramento della vita dei propri stakeholder (soggetti direttamente o indirettamente coinvolti nell'attività dell'azienda) nel lungo termine attraverso la creazione di valore per tutti gli attori coinvolti lungo la filiera produttiva, nel rispetto dell'ambiente." Con la decisione di diventare Società Benefit è stato inserito "nello statuto dell'azienda l'impegno a perpetuare il modello di business proprio della stakeholder company – afferma Andrea Illy, Presidente di Illycaffè – per riaffermare la nostra filosofia di impresa, che è quella di essere un'istituzione sociale che persegue la qualità della vita dei suoi portatori di interesse".

Grande risonanza ha suscitato la decisione di Danone di aderire al movimento B Corp e di avviarsi alla certificazione. Ecco come ha motivato la decisione: "In this increasingly complex world, big brands and companies are fundamentally challenged as to whose interests they really serve. At Danone, we are convinced that addressing this issue in straight and simple terms is the best way for our brands and our company to reinforce trust with employees, consumers, partners, retailers, civil society and governments. That is why we joined the B Corp™ movement".

la qualità delle relazioni con gli stakeholder, mentre non è detto che vi trovino supporto adeguato per porre rimedio ad un posizionamento competitivo debole.

5. I valori imprenditoriali incorporati nello scopo e nella strategia delle imprese bene gestite

Le tre piste di riflessione che si sono sin qui seguite per identificare lo scopo di una impresa bene gestita conducono tutte a una medesima conclusione: lo scopo dell'impresa è l'impresa stessa, nell'esercizio della sua missione produttiva al servizio dei bisogni di altre imprese o del vivere individuale o collettivo. Compito fondamentale di chi ha il privilegio e l'onere di governare e gestire l'impresa è di mettere a fuoco questa missione e di realizzarla nel migliore dei modi così da assicurare la continuità e lo sviluppo dell'impresa, nella consapevolezza che essa costituisce un bene prezioso per tutti i suoi stakeholder e per la società, del quale prendersi cura con passione e intelligenza.

Missione, continuità e sviluppo dell'impresa sono i valori direttamente incorporati nello scopo della stessa come sopra definito: la missione, perché richiama la vocazione produttiva o ragione d'essere dell'impresa; la continuità, perché ne richiama la natura di istituto economico-sociale fatto per durare⁶⁷; lo sviluppo, inteso in senso qualitativo prima ancora che dimensionale, perché essenziale per dare continuità all'impresa⁶⁸.

Lo scopo dell'impresa così inteso è atto a diventare "direzione di senso" per tutti quelli che in essa o con essa collaborano⁶⁹. Ne consegue che il management può fare leva sullo scopo, e sulla strategia in cui esso si traduce, per fare dell'impresa una *purpose-led organization* in coerenza con la sua missione produttiva⁷⁰. Non così invece se l'oggetto dell'attività produttiva è contrario al comune senso di giustizia e umanità o se chi ha responsabilità di guida dell'impresa assume come scopo quello della massimizzazione del profitto o del valore azionario nell'interesse degli azionisti o del gruppo di controllo (o anche un qualsiasi altro obiettivo singolo). Non può infatti crearsi una unità di intenti se la missione produttiva confligge con l'etica o se essa viene piegata all'interesse di alcuni, con la conseguenza di tradirla in misura più o meno grave e di privarla di senso per tutti.

Così definito lo scopo dell'impresa bene gestita, i valori chiave che consentono di renderlo operante nella gestione sono quelli della responsabilità nei confronti di tutti gli stakeholder e dell'apertura a innovare a tutto campo. E ciò in vista di costruire e sostenere due fondamentali capacità – la capacità competitiva e la capacità coesiva – così

⁶⁷ Cfr. la definizione di impresa del fondatore dell'Economia aziendale (Zappa, G. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. I, Milano: Giuffrè).

⁶⁸ Nella vita delle imprese – come in quella di qualsiasi organizzazione (ed anche a livello individuale) – o si migliora o si arretra: per preservarla deve esserci sviluppo, ossia una continua tensione a innovare incrementalmente e altresì disponibilità a innovazioni radicali.

⁶⁹ V. *supra* nota 1.

⁷⁰ Per un tentativo di definire come può modellarsi una *purpose-led organization* v. Chinchilla, N., Lleò, A., Rey, C., Alloza, A. & Pitta, N. (2019). *Purpose Strength Model: Towards a Shared Purpose*, IESE Business School, October.

che da esse scaturiscano gli incrementi di produttività e i flussi di cassa atti a sostenere gli investimenti in innovazione tecnologica e culturale che tali capacità alimentano. Queste due capacità sono interdipendenti, in quanto l'impegno degli stakeholder nei riguardi dell'impresa e della sua strategia promuove la competitività e la redditività e, d'alto canto, il successo competitivo e reddituale è potente fattore coesivo. Esse però hanno dei driver loro propri, in quanto la capacità competitiva è essenzialmente un fatto di coerenza e unicità di un efficiente sistema delle attività (correnti e non correnti), mentre la capacità coesiva è essenzialmente un fatto di relazioni di qualità con gli stakeholder, generatrici di reciprocità positive (di fiducia, stima, amicizia, cooperazione)⁷¹. Ed è in seno alle reciprocità positive che, spesso in modo inatteso, prendono forma pensieri e azioni che innovano l'impresa e il suo contesto.

I molteplici obiettivi implicati in questo impianto concettuale – di competitività, di coesione, di produttività, di generazione di cassa, di investimento, di coerenza e unicità del sistema delle attività, di qualità delle relazioni con gli stakeholder – sono tutti ugualmente importanti per la funzionalità e lo sviluppo dell'impresa. Si pone perciò il problema di capire come un management di qualità li unifica in una funzione obiettivo del “bene dell'impresa per il bene e nell'interesse di tutti”.

Il centro focale dell'attenzione di un management *outstanding* non può che essere ciò che è costitutivo dell'impresa e la fa essere impresa vincente, capace cioè, operando nel rispetto dei valori umani e ambientali, di offrire prodotti e servizi a condizioni che, oltre ad essere competitive, sono remunerative al punto di potere far fronte alle esigenze di sviluppo dell'impresa e di soddisfazione di tutti i suoi stakeholder e così “chiudere il cerchio con i conti in ordine”. Questo qualcosa sono *le innovazioni*, nelle loro molteplici manifestazioni, di innovazioni incrementali e di innovazioni radicali, sempre frutto di processi di apprendimento organizzativo.

Le innovazioni sono stimulate da ciò che costituisce la ragione d'essere dell'impresa e scaturiscono dal pensiero creativo dei collaboratori tutti, volto a soddisfare i bisogni dei clienti in condizioni di competitività e di economicità. Conseguono da ciò la centralità che, nel sistema degli stakeholder di un'impresa, hanno *i clienti*, attuali e prospettici, e *i collaboratori* tutti, grazie alle cui attività e interazioni si generano le innovazioni strategiche e operative che consentono all'impresa di stare sui mercati attuali e di predisporre per essere vincente anche su quelli del futuro. Questo è il focus di vitale importanza per le *strategie di business*.

Accanto a queste due categorie di stakeholder assume poi centralità una terza categoria, quella degli azionisti, a cui competono le decisioni impattanti sulla struttura finanziaria dell'impresa, ossia le politiche di dividendo, investimento e finanziamento. Trattasi di decisioni cruciali agli effetti delle *strategie di crescita* dell'impresa, che il management può e deve istruire di tutto punto, ma sulle quali sono poi gli azionisti chiamati a deliberare.

La centralità di clienti, collaboratori e azionisti non deve però interpretarsi in un modo ristretto, di egoistica chiusura dell'impresa su se stessa e sugli interessi di questa triade di stakeholder; deve bensì intendersi, in coerenza con lo scopo che si è chiarito, in

⁷¹ V. Bruni, L. (2009). *Reciprocità*, in Bruni, L. & Zamagni, S. (ed.), *Dizionario di economia civile*, Roma: Città Nuova, p. 652.

un modo ampio, che si apre alla considerazione del bene di tutti gli altri stakeholder a vario titolo coinvolti nell'attività dell'impresa. E questo non soltanto perché ciò è giusto e perché impedisce di incappare in rischi più o meno gravi, ma anche nella convinzione che questa apertura, lungi dall'essere in contraddizione con la missione produttiva dell'impresa e con l'innovazione come elemento costitutivo dell'essere impresa, dischiude orizzonti impensabili all'agire imprenditoriale e ne libera appieno il potenziale di innovazione.

Torniamo ora allo scopo dell'impresa e vediamo di collegarlo alle posizioni in precedenza considerate.

La conclusione a cui si è giunti è sostanzialmente in linea con il *Purpose of a Corporation* come ridefinito dalla BRT nell'agosto 2019, la quale a sua volta poggia sulla ST. Il problema è di vedere come viene messo in pratica, posto che la fedeltà ai *commitment* dichiarati può implicare un cambiamento nell'orientamento strategico di fondo. Ad esempio, il *commitment* a "consegnare valore ai clienti" può implicare, per le imprese produttrici di beni di consumo, la rinuncia a spingere oltre misura il consumo pro capite dei propri prodotti (contribuendo a creare dipendenze) o, nel campo della intermediazione finanziaria, la rinuncia a offrire i prodotti che fanno guadagnare di più invece di quelli meglio rispondenti ai bisogni sottostanti agli atti di risparmio e alle richieste di finanziamento. O, ancora, il *commitment* a "investire nei dipendenti" può implicare la intrapresa di percorsi di valorizzazione degli stessi per l'innanzi trascurati. O il *commitment* a supportare le comunità presso cui sono gli insediamenti produttivi può richiedere investimenti di protezione dell'ambiente che vanno ben al di là di quanto prescritto dalla normativa. E l'esemplificazione potrebbe continuare. Ma quello che preme sottolineare è l'atteggiamento di fondo positivo che dovrebbe animare la traduzione in pratica dello scopo dell'impresa: un atteggiamento cioè che porti a vivere tutte le implicazioni realizzative dello scopo medesimo non già con accettazione rassegnata di minori livelli di profittabilità, ma con impegno creativo per alimentare le reciprocità positive in precedenza accennate e dare impulso allo sviluppo dell'impresa e delle sue performance economiche e sociali. Un impegno che deve tradursi anche in iniziative strategiche di CSV, ma che va ben oltre, perché sorretto da uno spirito d'impresa fatto di intelligenza e di passione per l'impresa e il bene collettivo che coinvolge tutti e porta a superare gli ostacoli di varia natura che si incontrano nel battere strade nuove.

Le imprese che hanno l'orientamento di fondo anzidetto, anche se non aderiscono al movimento B Corp/Società Benefit, di fatto fanno parte del cosiddetto "quarto settore" a cui detto movimento ambisce a dare vita. Le motivazioni che hanno indotto alcune imprese ad entrare nel movimento⁷² meritano considerazione, come pure quelle di imprese che sono contrarie o per ora preferiscono soprassedere. L'importante è tenere la barra del timone dritta nella direzione segnata dallo scopo d'impresa di cui si è detto e affrontare tempestivamente ed efficacemente il tema del ricambio generazionale nei ruoli di governance e in quelli manageriali affinché ci sia continuità di buon governo e buona gestione.

⁷² V. ad esempio le imprese di cui alla nota 57.

A questo punto viene da domandarsi se il sistema di governance delle imprese, come definito dall'ordinamento giuridico vigente, sia idoneo a promuoverne la buona gestione in coerenza con il loro scopo. E', questo, tema che merita un approfondito dibattito. Qui mi limito ad osservare che la cosa più urgente nel nostro Paese non è tanto di pensare a riforme strutturali della governance societaria quanto piuttosto di:

- cambiare l'orientamento di fondo del legislatore e delle pubbliche amministrazioni così che i loro comportamenti (in materia di fisco, lavoro, appalti ecc.) non risultino punitivi nei confronti di chi fa bene impresa (senza evadere le tasse, rispettando i diritti dei lavoratori, non lasciandosi coinvolgere in fatti di corruzione ecc.);
- semplificare la vita a chi investe, porta innovazione, crea posti di lavoro;
- innalzare il livello culturale degli operatori da cui dipende il concreto funzionamento della governance;
- diffondere un po' di cultura d'impresa nelle scuole così da preparare i cittadini a riconoscere e a circondare di stima e gratitudine chi fa bene impresa.