

Ripensare il profitto a partire dalla coesione: verso una nuova cultura del fare impresa

Domenico Sturabotti*, Paolo Venturi†, Andrea Baldazzini‡

È sufficiente un rapido sguardo all'attuale panorama socio-economico, sia a livello internazionale che nazionale, per osservare come stiano venendo ad intrecciarsi in maniera sempre più stretta un insieme di tendenze che progressivamente erodono il benessere e la stabilità sociale raggiunta nell'arco di diversi decenni. Da un lato i sistemi economici che per lungo tempo sono stati alla base dei modelli di sviluppo dei paesi occidentali, ma non solo, risultano oggi soggetti a continue crisi e shock che portano alla luce problematiche così complesse da costringere ad un ripensamento radicale in merito alle modalità di creazione della ricchezza e agli ideali di benessere che fungono da modelli di riferimento. Dall'altro si assiste all'emergere di nuovi rischi sociali che mostrano i limiti delle tradizionali architetture di welfare all'origine dei patti sociali definiti nel secolo scorso e basati sui tre pilastri: lavoro, famiglia, stato sociale. Ad accelerare e acutizzare questi processi anche la crisi climatica ed ambientale, che sta innescando trasformazioni profonde dagli esiti imprevedibili sia sul medio che sul lungo periodo, oltre ad accentuare ulteriormente la turbolenza e le incertezze dei mercati, le disuguaglianze riducendo la ricchezza proprio nei gruppi sociali più poveri e costringendo in casi sempre meno isolati intere popolazioni a migrare verso territori dalle condizioni ambientali più favorevoli.

Dal canto loro le imprese iniziano a maturare una diversa consapevolezza rispetto innanzitutto la necessità di avviare un ripensamento dei fondamenti tanto del principio di competizione, quanto del significato stesso del fare impresa. In merito al primo aspetto, si rischia di assistere all'affermarsi di una nuova forma di competizione che si esprime sui beni posizionali, beni cioè la cui domanda non può essere soddisfatta dalla crescita economica, poiché è l'aumento stesso della ricchezza a determinare un incremento di domanda posizionale. Si tratta di una forma di competizione altamente pericolosa in termini di coesione sociale in quanto esemplifica un caso concreto di competizione distruttiva: essa peggiora il benessere sia individuale che sociale perché la crescita di un surplus economico è accompagnata spesso dalla lacerazione del tessuto sociale. Ecco come mai oggi è sempre più fondamentale la progressiva affermazione di un modello centrato sullo sviluppo umano che postula l'impossibilità di sviluppo per una

* **Domenico Sturabotti**, Direttore della Fondazione Symbola.

† **Paolo Venturi**, Direttore di AICCON - Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit

‡ **Andrea Baldazzini**, Collaboratore del Dipartimento Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Bologna.

società senza un accrescimento delle capacità reali (soggettive e oggettive) delle persone e dei territori in cui esse vivono.

È in risposta a tutto quanto appena descritto che emerge la visione di un tessuto imprenditoriale capaci invece di generare competitività attraverso azioni di mutuo interesse. Il fare impresa deve infatti orientarsi verso il superamento del trade-off esistente tra profitto e impegno sociale, arrivando a consolidare quella tendenza già in atto che tende ad incorporare componenti di socialità e “*purpose*” nel DNA delle imprese. Ciò diventa la *proxy* di un diverso percorso per generare valore. Una strada che vede nella coesione, intesa non come bene in sé ma come tensione/alleanza verso uno scopo condiviso (*purpose*), il proprio tratto distintivo. Si rende perciò interessante osservare come cominciano a venire alla luce anche politiche nazionali o continentali che assumono a riferimento questo nuovo quadro di crisi multipla, nonché esperienze e sperimentazioni territoriali che affermano la possibilità di sviluppare forme alternative di creazione del valore a partire dalla emessa al centro di aspetti quali la sostenibilità, nuove modalità di partecipazione della cittadinanza e moderne forme di mutualismo.

L’attuale crisi sanitaria ed economica e sembra infatti aver innescato quella che potremmo definire una “convergenza inedita”, ovvero una rinnovata coscienza collettiva che afferma come davanti a grandi sfide sistemiche sia necessario impegnarsi per la costruzione di nuove alleanze trasversali tra tutti gli attori in campo. La collaborazione reciproca, costruita a partire dalla condivisione di finalità comuni ha smesso di essere una vuota retorica, tantissime esperienze negli ultimi mesi hanno mostrato che la coesione è diventata un fattore strategico per aumentare la tenuta e la resilienza di interi territori e catene produttive. L’obiettivo è quello di agire per dar vita ad una risposta corale che nasce dalle comunità e in grado di coinvolgere le istituzioni orientandole nella definizione di strategie per un percorso di crescita di lungo periodo. Tra i principali attivatori di questa resilienza trasformativa¹ abbiamo anche le imprese, quelle “coesive”. Organizzazioni dove il profitto smette di essere l’unico *driver* e viene sostituito da un *purpose*, cioè da una finalità più articolata che incorpora sociale, economico e ambiente, finalità per il mercato, finalità per la comunità e per la lotta ai cambiamenti climatici.

Già da diversi anni la Fondazione Symbola (2018), in collaborazione con Unioncamere e AICCON, analizza questo fenomeno pubblicando periodicamente studi e analisi come ad esempio il report biennale *Coesione è competizione*, dal quale risulta chiaro non solo come nel tempo il numero di imprese coesive sia aumentato, ma si intuisce l’avvio di un vero e proprio cambiamento della cultura imprenditoriale che guarda all’azienda non più in quanto mero soggetto economico. Essa diventa così un attore sociale il cui agire è orientato alla realizzazione di benessere per l’intera collettività: la solidità dell’attività imprenditoriale viene a legarsi con quella della comunità e dei territori in cui opera. Con imprese coesive si definiscono infatti quelle realtà produttive che scommettono sulla valorizzazione della dimensione relazionale in ottica coesiva, declinandola sia all’interno verso i propri dipendenti, sia all’esterno verso una molteplicità di attori differenti (altre imprese, amministrazioni locali, scuole e università, sistema bancario, mondo associativo).

¹ https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC120489/resilience_coronavirus_final.pdf

Lo stretto legame che creano con le comunità e i territori in cui operano si traduce in un maggiore radicamento nei tessuti produttivi e nelle filiere, nella creazione di una fiducia reciproca con le istituzioni, con il sistema di credito e con gli stessi cittadini, nonché nello sviluppo di una più elevata capacità di incorporare valori immateriali (cultura, bellezza, tradizioni, etc.) nei propri prodotti sui mercati nazionali ed esteri, mantenendo al centro l'attenzione verso la sostenibilità ambientale. Sono aziende che agiscono in maniera concreta per l'aumento del benessere tanto dei propri dipendenti, si pensi ai grandi investimenti fatti negli ultimi anni sul piano del welfare aziendale andando oltre il semplice meccanismo dei benefit aziendali; quanto delle comunità, promuovendo progetti e attività nei campi della cultura, del sociale o dello sport. Il carattere coesivo diventa perciò una leva importante per incrementare e rafforzare la capacità produttiva e di innovazione dell'azienda.

I dati lo confermano, dietro alla coesione insiste lo sviluppo di un capitale sociale e relazionale alla base della *civiness* di un territorio, i cui effetti sul piano economico sono evidenti. Le imprese coesive caratterizzate nel biennio 2017/2018 da un aumento del fatturato sono in misura relativamente maggiore rispetto a quelle non coesive (53% vs 36%, differenziale di 17 punti percentuali), con uno stacco ancor più evidente per le piccole imprese industriali rispetto alle medie. Allo stesso modo si riscontrano risultati in positivo per le imprese coesive per incrementi di export (45% vs 38%, differenziale di 7 punti percentuali), segno di una più forte competitività anche in campo internazionale in particolare in questo caso per le medie imprese industriali. Performance positive alle quali si affianca un sostegno all'occupazione, perché la quota di imprese coesive che prevedono un aumento dell'occupazione nel biennio 2017/2018 è superiore a quella corrispondente relativa alle imprese non coesive (50% vs 28%, differenziale di ben 22 punti percentuali, particolarmente accentuato nelle piccole imprese industriali)².

Una rinnovata coscienza relativa alla valenza strategica della dimensione relazionale, in risposta alle criticità sistemiche innescate dalle dinamiche interne ai processi di globalizzazione, diventa così la premessa per avviare sperimentazioni che fanno della ricerca di nuove alleanze e della coesione, i cardini a partire dai quali impostare modelli di sviluppo alternativi. Contribuire al benessere della comunità, o delle comunità se si opera in più contesti, significa ovviamente anche vivere la comunità tramite relazioni, prima di fiducia che economiche, esserne origine e al contempo moltiplicatore delle potenzialità del "luogo"³. L'abilità da parte di tali aziende di legare la produzione di valore economico alla creazione di contesti territoriali coesivi, può poi essere riassunta attorno a quattro aspetti principali:

1. Il favorire la creazione di governance locali sperimentali, dove l'azienda diventa il soggetto in grado di aggregare una molteplicità di attori a partire dalla condivisione di un medesimo bisogno o interesse.
2. Lo sviluppo di catene del valore *community based*, che implicano sia la messa in campo di investimenti in capitale sociale e umano che guardano al lungo periodo, sia l'acquisizione di una maggiore capacità competitiva frutto di innovazioni realizzate

² <https://www.symbola.net/ricerca/coesione-e-competizione-2018-2/>

³ <https://www.symbola.net/ricerca/coesione-e-competizione-2018-2/>

aprendo l'impresa alla collaborazione e partecipazione con altri attori, potenzialmente anche competitor.

3. Il riconoscimento di un alto benessere aziendale da parte dei dipendenti il cui lavoro e formazione sono osservati attraverso un'ottica che ritiene che una loro crescita e la possibilità di sviluppare progettualità di vita personali rimanendo all'interno dell'azienda, rappresentino anche per quest'ultima importanti condizioni per la propria crescita e stabilità.
4. Una maggiore reattività e flessibilità nell'affrontare sfide di carattere sistemico che possono riguardare o l'intera collettività, o intere filiere e la ristrutturazione di interi segmenti di produzione.

Ed è proprio l'attenzione nella costruzione di relazioni solide, basate sulla fiducia, e la scelta di adottare modalità di creazione del valore insieme alla comunità degli stakeholder, a permettere a queste aziende di acquisire un carattere di antifragilità (Taleb, 2013). Capacità che ha reso possibile a molte imprese, anche in un contesto incerto e volatile quale quello che stiamo vivendo, di adattarsi e riconfigurarsi e in questo cogliere i fattori chiave per elaborare nuove proposte. Condizione che può essere favorita molto dal contesto. Un tessuto sociale ed economico coeso, con un'alta interdipendenza tra i soggetti che lo popolano, oltre ad essere una risorsa da sfruttare in un'ottica di mutualismo allargato, rafforza enormemente la stabilità e competitività delle filiere produttive.

Inoltre, la rinnovata centralità delle dimensioni sociali, ambientali e territoriali, dove il territorio oltrepassa la dimensione geografica e si sviluppa lungo lo spazio della produzione, unita alle grandi sfide economiche poste dalle attuali trasformazioni in atto e all'emergere di una diversa cultura del fare-impresa, si legano al *Manifesto di Assisi* promosso da Fondazione Symbola e il Sacro Convento di Assisi⁴. Un'iniziativa, oggi sottoscritta da oltre 3700 personalità del mondo economico e imprenditoriale, che in sintonia con il messaggio del Papa, si impegnano a lavorare insieme per provare a costruire un mondo più sicuro, più civile, più gentile.

Interrogare gli imprenditori ed economisti di domani, permette infatti di avviare un dialogo tra generazioni che fa emergere nuove visioni e approcci alla creazione e condivisione del valore, i quali mostrano come, a dispetto delle apparenze, ci sia un forte desiderio nei più giovani di mettersi in gioco, di divenire imprenditori, di intra-prendere. Sempre di più viene alla luce una concezione del fare-impresa come modalità per coniugare le aspirazioni di vita personali con la risposta ai bisogni di cambiamento che interessano i propri contesti di vita, agendo a favore della più ampia collettività. Si pensi ad esempio al caso dei cosiddetti "*changemaker*", giovani con un alto grado di formazione e specializzazione che appartengono a quella "economia industriale" ben descritta da Adam Arvidsson (2019) nata grazie allo sviluppo digitale e caratterizzata dal suo essere *labor intensive e capital poor*. Essi affermano il principio secondo il quale il fare-impresa può essere un modo per indurre a cambiare stili di vita o sviluppare una maggiore consapevolezza su determinate tematiche, agganciando l'attività imprenditoriale alle grandi sfide del presente.

⁴ <https://www.symbola.net/manifesto/>

La consapevolezza del dover agire in maniera trasversale rispetto a bisogni e criticità, unita a quella di dover affrontare insieme le piccole e grandi sfide poste dal presente, spinge poi verso lo sviluppo di una vera e propria “innovazione collettiva” (Mazzucato, 2020), collettiva perché attivata da una rete di intelligenze e attori che mettono in campo uno sforzo corale reso possibile da un elevato grado di coesione e fiducia reciproca, oltre che dalla condivisione di finalità comuni. Questa “convergenza inedita” a cui si è accennato all’inizio apre poi a quello che potremmo definire un “neomutualismo” capace di alimentare paradigmi diversamente competitivi, ovvero alla creazione di sistemi produttivi territoriali che si distinguono per tre caratteristiche principali: 1) essere allo stesso tempo flessibili ma strutturati 2) il lavoro di rete e in filiera come prassi abituale 3) capacità di continuo ascolto e dialogo tra tutti i soggetti comunitari. Non solo, ma le grandi sfide sistemiche, e in primis quella ambientale, richiedono una stretta collaborazione tra paesi e un impegno da parte delle istituzioni internazionali come l’Unione Europea che, non a caso, con il programma Next Generation EU intende proprio favorire una ripartenza capace di divenire momento di conversione verso modelli socio-economici realmente sostenibili.

Con ciò comincia così a delinarsi una risposta strutturata a quell’interrogativo da cui si era partiti in merito alla crescente vulnerabilità e precarietà dei contesti di vita, una risposta che vede protagonista la stessa economia e più in particolare l’agire combinato di una nuova forma d’impresa, di cui le “imprese coesive” ne sono l’esempio migliore, con una nuova cultura imprenditoriale testimoniata dai giovani aspiranti imprenditori ed economisti che insieme possono riportare l’economia alla sua funzione originaria: creare una prosperità inclusiva⁵.

Bibliografia

- Arvidsson, A. (2019), *Changemakers: The Industrious Future of the Digital Economy*, Polity Press, Cambridge.
- Atkinson A. (2015), *Disuguaglianza: che cosa si può fare?*, Milano: Raffaello Cortina.
- Lampugnani D., a cura di, (2018), *Co-Economy. Un’analisi delle forme socio-economiche emergenti*, Feltrinelli, Milano.
- Mazzucato, M. (2020), *Il valore di tutto*, Laterza, Roma-Bari.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creare valore condiviso. *Harvard Business Review Italia*, 1(2), 68-84.
- Sen A. (2001), *Lo sviluppo è libertà: perché non c’è crescita senza democrazia*, Mondadori, Milano.
- Symbola, a cura di, (2018), *Coesione è competizione. Nuove geografie della produzione di valore in Italia*.
- Taleb, N.N. (2013), *Antifragile. Prosperare nel disordine*, Il Saggiatore, Milano.
- Venturi P., Rago S. (2019), *Prosperità inclusiva. Aspirazioni e azioni per dar forma al futuro*, Il Mulino, Bologna.
- Venturi P., Zandonai F. (2019), *Dove: la dimensione di luogo che ricomponne impresa e società*, Egea, Milano.

⁵ <http://www.vita.it/it/article/2019/10/17/prosperita-inclusiva-lossimoro-che-sfida-leconomia-sul-terreno-della-f/153002/>