

La “buona causa” dell’impresa

Giorgio Donna*

*Se si escludono gli istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l'amare il proprio lavoro (che purtroppo è privilegio di pochi) costituisce la miglior approssimazione concreta alla felicità sulla terra: ma questa è una verità che pochi conoscono.
Primo Levi, La chiave a stella (1978).*

La chiameremo “la signora”. Innanzitutto, perché appartiene sicuramente al genere femminile. In più, perché il suo fascino è fuori discussione, grazie all'intrigante alone di mistero che continua ad avvolgerla (coloro che la studiano e la frequentano più da vicino ne tracciano profili molto diversi). Ancora, perché possiede indubbiamente una forte personalità, tanto è vero che con lei è difficile fare i conti, in senso sia metaforico che letterale. Infine, perché ha una presenza incombente e pervasiva: praticamente nessuno può considerarsi estraneo alla sua influenza.

Abita dovunque, parla qualunque lingua conosciuta, la sua età varia da pochi giorni ad alcuni secoli, le sue dimensioni fisiche sono le più diverse.

Il suo nome è “Impresa”.

Avendo appreso da fonte affidabile che la signora aveva in animo di organizzare una festa in suo onore (non le manca una certa inclinazione al protagonismo, va detto), e spinto dall'iniziativa di *ImpresaProgetto* di aprire un dibattito su di lei, chi scrive ha pensato di mettere in atto un tentativo del tutto inusuale: chiederle un'intervista. Inaspettatamente, la signora ha accettato, pur ponendo alcune precise condizioni. La prima delle quali è consistita nell'aver totale assicurazione che il testo non contenga alcun elemento che possa permettere di riconoscerne l'identità. Si tratta di una condizione condivisa con le amiche e colleghe con cui ha ritenuto doveroso confrontarsi, prima di concedere la sua disponibilità.

Di seguito si dà fedele conto di quanto ha risposto alle domande che le sono state poste.

Signora, intanto grazie della sua disponibilità, che so essere del tutto eccezionale. La prima domanda che vorrei porle è: quali obiettivi si propone con la festa che intende organizzare?

* **Giorgio Donna**, già Professore ordinario di Economia aziendale all'Università di Torino e al Politecnico di Torino

In primo luogo, la festa vuole essere una occasione per dare esplicitamente atto, a tutti coloro che si impegnano per me, del mio sincero apprezzamento per quanto mi mettono a disposizione. In secondo luogo, dico sinceramente, credo di meritare di essere festeggiata, dato quello che ho fatto e continuo a fare per tutti, contribuendo (con i prodotti offerti, gli stipendi pagati, gli acquisti effettuati, i dividendi distribuiti, le tasse corrisposte, ecc.) in modo non irrilevante alla loro sussistenza e al loro benessere. Ma il motivo più importante, confesso, è un altro: quella festa sarà per me una opportunità straordinariamente importante per diagnosticare il mio stato di salute e capire cosa mi può riservare il futuro.

Dove si terrà la festa, chi avrà il compito di organizzarla e chi saranno gli invitati?

Il compito di organizzarla sarà affidato naturalmente a Mr. CEO, e sul luogo non c'è dubbio: si svolgerà a casa di Mr. Azionista. È giusto che siano gli altri a muoversi, ma è a lui che spetta di offrire un ambiente accogliente e bene attrezzato, anche mettendo a rischio i propri arredi e i servizi pregiati di piatti e bicchieri che possiede.

Per quanto riguarda gli invitati, ho da poco condiviso con Mr. CEO la lista, che è abbastanza lunga.

Scorrerla richiede un po' di tempo ma credo sia necessario farlo, perché rappresenta un passaggio delicato, come accade sempre per gli avvenimenti importanti.

Ci sarà innanzitutto Mrs. Cliente, un soggetto difficile da trattare, in quanto continuamente distratto dalle chiamate al cellulare, che riceve ininterrottamente. Naturalmente, non può mancare Mr. Dipendenti, una figura insostituibile, dotata di eccezionale spirito di sacrificio ma al tempo stesso assai suscettibile, pronta improvvisamente a inalberarsi e ad assumere atteggiamenti conflittuali anche piuttosto duri. Sono sicura che vicino a lui prenderà posto Mr. Sindacato (è curioso notare la quantità di distintivi che indossa), un soggetto intelligente ma un po' smanioso di protagonismo e talvolta, curiosamente, in lite con sé stesso. Deve esserci poi Mrs. Fornitori, personaggio collaborativo ma ogni tanto un po' servile, e della cui piena sincerità è lecito dubitare. Mr. Management, altro invitato, è figura di grande capacità e dedizione, anche se pecca spesso di presunzione, è piuttosto sensibile al denaro e tiene molto a far vedere che ha studiato o ha fatto almeno un master. Mr. Board è indubbiamente un soggetto curioso: a parte la spiacevole abitudine di indossare occhiali scuri anche la sera, si distingue per lo strano abbigliamento che indossa, che comprende la stessa cravatta di Mr. CEO, lo stesso abito di Mr. Azionista e in certi paesi anche la stessa camicia di Mr. Dipendenti. In più, porta all'occhiello un vistoso distintivo raffigurante la Statua della Libertà che sta a New York o la Colonna dell'Indipendenza di Città del Messico, e si sa che, quando arriva, ha bisogno di depositare al guardaroba la toga accademica o la borsa tipica del consulente. Ho poi ritenuto opportuno invitare Mr. Banchiere, che sarà sicuramente inappuntabile, nel suo abito di colore del tutto anonimo, e farà continua attenzione a non esprimere mai alcun sentimento. Sarà presente anche Mr. Politica, un ospite un po' invadente e spesso verboso, che discetta con grande sicurezza di qualunque tema, salvo inciampare in affermazioni di una clamorosa superficialità. Di lui va sorvegliata l'effettiva onestà. Vicino gli siederà Mrs. Pubblica Amministrazione (guai a distanziare i due, tra i quali intercorre una relazione sibillina,

fatta di una apparente sintonia che talvolta sembra mascherare una reciproca profonda disistima), ospite che alterna in modo assolutamente stupefacente osservazioni estremamente acute con dichiarazioni del tutto incomprensibili. Avremo poi Mrs. Comunità, che parla in modo sorprendente una infinita quantità di lingue. È una figura anziana e molto seria, una di quelle che "ne hanno viste di tutti i colori", che manifesta a fasi alterne saggezza e cinismo. Le siederà accanto Mrs. Opinione Pubblica, soggetto al contrario ingenuo e facilmente suggestionabile, emotivo e volubile. Un tempo si presentava carico di giornali, che ha sostituito di recente con un tablet che ogni tanto non si trattiene, poco educatamente, dal piazzare sul tavolo. Infine, tengo molto alla presenza di Ambiente, che per troppo tempo avevamo dimenticato di fare partecipare, anche perché è un soggetto un po' particolare: a differenza degli altri, è un infante che non conosce la timidezza, e all'occorrenza sa attrarre l'attenzione anche con strilli insistenti e fastidiosi.

Ai due capi del tavolo siederanno Mr. CEO e, naturalmente, Mr. Azionista, il padrone di casa.

Scusi, ma non ho capito dove starà lei, a quel tavolo.

Naturalmente io non starò al tavolo. Almeno per tre motivi:

- perché una festa abbia successo occorre che ognuno sia pienamente libero di esprimere i propri pensieri senza alcuna remora, cosa che la mia presenza potrebbe in qualche misura limitare;

- a differenza di tutti gli altri soggetti coinvolti, che hanno comunque sempre la possibilità di dedicare tempo e attenzione a interessi diversi (la famiglia, il divertimento, il volontariato, ecc.), io non posso staccare mai un solo istante, impegnata come sono da un lato a operare ininterrottamente, e dall'altro a guardarmi intorno per capire per tempo a che cosa devo prepararmi (come dite voi, rientro nella categoria dei "sistemi aperti");

- ma la ragione decisiva, credo di non aver bisogno di dimostrarlo, sta nel fatto che non appartengo al mondo degli umani (voi stessi studiosi mi avete attribuito l'etichetta, che un po' mi fa sorridere, di "persona giuridica"). Anche se, avendoci a che fare continuamente, credo di essere arrivata a conoscere gli umani piuttosto bene.

Peraltro, dispongo di una sensibilità molto raffinata e di tecnologie assai sofisticate, grazie alle quali sarò in grado di percepire con assoluta chiarezza non soltanto le parole che verranno scambiate nel corso della festa, ma anche, cosa ben più importante, i pensieri ed i sentimenti che passeranno nelle menti e nei cuori dei partecipanti.

Che cosa si aspetta, come risultato?

Come ho detto, quello che più mi importa valutare è se posso guardare al futuro con fiducia. Anche per noi che siamo persone giuridiche la salute è la cosa più importante, ed il miglior test per valutarla consiste nel capire quale atmosfera regna tra gli ospiti di quel tavolo.

Parto dalla parola di cui ho più terrore, e della quale mi auguro pertanto di non trovare traccia: è "massimizzazione". Lo voglio sottolineare perché su questo punto voi economisti aziendali mi mettete spesso a disagio e mi create non pochi problemi. Attenzione, non mi sto riferendo all'eterno tema della massimizzazione del profitto, su

cui peraltro sarà bene tornare. La mia idiosincrasia riguarda il concetto di massimizzazione *tout-court*, ed il motivo mi sembra facile da comprendere. L’economia, dite nei vostri libri, si occupa di come creare ricchezza, e io sono nient’altro che una pedina insostituibile di questo gioco meraviglioso. Ma ogni torta che viene creata va poi divisa, e questo trasforma inevitabilmente una squadra di alleati in un gruppo di probabili nemici. La ricchezza creata si materializza in denaro da dividere, e il denaro, si sa, piace più o meno a tutti. A fare da mediatore voi invocate l’intervento del “mercato”, ma avete anche dimostrato che questa mitica creatura è piena di vizi e difetti che lo portano spesso e volentieri a “fallire”, dando luogo a modalità di distribuzione inique, che privilegiano impropriamente qualcuno dei pretendenti a danno degli altri. Ad esempio, è questo il motivo degli strilli sempre più acuti del piccolo Ambiente, che sostiene (con prove sempre più convincenti, a dire la verità) che i conti economici si dimenticano di lui, trascurando di considerare i costi delle “esternalità” che minano il suo equilibrio e rischiano di compromettere il suo futuro.¹

Ora, immaginiamo per un momento che al tavolo ci sia qualcuno che ha in testa la volontà di massimizzare a proprio beneficio la distribuzione della torta. Inevitabilmente, adotterà comportamenti che finiranno per smascherare il suo intento, con la conseguenza che l’armonia tra gli ospiti andrà in briciole: a nessuno piace finire tra gli sconfitti o sentirsi sfruttato, se non addirittura truffato. In merito, la cena rappresenta un test insuperabile per mettere alla prova voi umani: il cibo è una tentazione molto efficace per svelare la presenza di “impulsi massimizzatori”.

Aggiungo che la tentazione a massimizzare può colpire ognuno dei commensali, a partire da quelli che in un certo momento si sentono detentori di un maggiore potere rispetto agli altri. È naturale perciò che possa cogliere con più facilità Mr. Azionista e Mr. CEO, cioè chi si ritiene proprietario del cavallo e chi ne ha in mano le redini. Tuttavia, l’esperienza dimostra, come nei gialli di Agata Christie, che nessun personaggio può essere ritenuto innocente a priori. Ad esempio, ho conosciuto colleghe finire male per la prepotenza di una Mrs. Cliente monopsonista (ma non potevate inventare una parola migliore?) o di una Mrs. Fornitore monopolista, di un Mr. Politica tracotante o di una Mrs. Pubblica Amministrazione autoreferenziale, di un Mr. Banchiere cinico o di un Mr. Dipendenti esasperatamente corporativo.

Da appassionata di calcio quale sono, mi è rimasto impresso un episodio della storia del Grande Torino. Un certo giorno dieci titolari della squadra andarono dal presidente di nascosto dall’undicesimo, il loro mitico capitano Valentino Mazzola, per chiedergli di aumentare il compenso soltanto a lui, il valoroso “numero 10”, che già guadagnava più di tutti gli altri. Perché? Per il bene della squadra, perché era giusto, perché Mazzola, che non aveva chiesto niente, non dovesse essere attratto o anche soltanto disturbato da offerte molto più allettanti. Un’alleanza è tanto più forte quanto più ognuno sa riconoscere e apprezzare il valore degli altri, invece che sottolineare il proprio e pretendere di essere ricompensato il più possibile. Tornando alla festa, passerò una brutta nottata se qualcuno avrà portato al tavolo argomenti tesi a sottolineare il proprio interesse, il proprio valore o il potere contrattuale di cui dispone.

¹ Significativi esempi concreti di costi delle esternalità si trovano in Henderson (2020), cap. 1.

Eppure è tuttora molto diffusa l'antica tesi secondo la quale l'obiettivo dell'impresa consiste nel massimo profitto. O meglio, come da qualche tempo si usa dire, del valore per l'azionista.

Combinando garbo e durezza come solo le donne sanno fare, Lynn Stout, una studiosa purtroppo scomparsa prematuramente verso la quale provavo sincero apprezzamento², spiega con grande semplicità e chiarezza come questa teoria sbaglia tre parole su tre. In primo luogo, il concetto di massimizzazione, come dimostrato esaurientemente da Herbert Simon³, è logicamente insensato nel caso di un sistema complesso che opera in condizioni di incertezza, ed è precisamente questo il caso delle imprese; in secondo luogo, gli azionisti sono una popolazione estremamente differenziata, per cui fare riferimento a un idealtipo di Mr. Azionista costituisce una finzione del tutto astratta; infine, il concetto di valore economico è quanto mai ambiguo e opinabile (ad esempio, il prezzo delle azioni, cui la teoria fa spesso riferimento, è una misura assai volatile, facilmente manipolabile e, in ogni caso, rintracciabile soltanto per le imprese quotate, un sottoinsieme minuscolo dell'universo delle imprese). Mi pare ce ne sia abbastanza. Rispetto alla posizione radicale espressa da Milton Friedman in un famoso articolo comparso nel 1970⁴, successivamente sono state avanzate interpretazioni più temperate, come quella della massimizzazione "illuminata" (*enlightened*) del valore proposta da Michael Jensen⁵, ma la sostanza non cambia. Mi sembrano tentativi fatti, come si dice, per indorare la pillola.

Quale è allora il termine da sostituire a massimizzazione?

A mio avviso, i termini sono almeno due. Il primo è "soddisfazione": per noi stare bene significa innanzitutto verificare che tutti i soggetti chiamati in causa risultino adeguatamente soddisfatti, cioè ritengano di ricevere da me un insieme di benefici che valga almeno quanto loro mi concedono. D'altra parte, quale è il parametro in base al quale voi umani giudicate se una festa è riuscita, se non il grado di soddisfazione complessiva di tutti coloro che vi hanno partecipato?

So che questa conclusione può non piacere agli economisti, in quanto sbarra a priori la strada alla ricerca di un numero magico nel quale si possa riassumere e ricondurre a misura di sintesi l'espressione degli obiettivi dell'impresa. Il grado di soddisfazione, soprattutto se riferito a più soggetti insieme, sfugge a qualunque possibilità di misurazione accettabilmente oggettiva. Mi spiace, ma questa è l'economia. Anzi, questa è la vita. Persino quando vi capita di decidere se andare fuori a cena e quale ristorante scegliere, siete costretti a mettere a fattor comune una serie infinita di variabili eterogenee: la qualità e l'abbondanza del cibo che potrete trovare, la varietà e originalità del menu, la gradevolezza dell'ambiente (rumorosità, affollamento, temperatura, arredamento, pulizia, ecc.), la cortesia del proprietario, la professionalità dello staff, la

² Cfr. Stout (2012). Fuori verbale, come si dice, la signora ha ammesso che la stima nei confronti di Lynn Stout possa essere influenzata anche da una sorta di "solidarietà di genere", visto che nel dibattito accademico sull'argomento la presenza femminile è del tutto eccezionale.

³ Cfr. Simon (1978).

⁴ Cfr. Friedman (1970).

⁵ Cfr. Jensen (2001). Tra gli altri contributi che più di recente hanno ribadito la validità della teoria del massimo profitto, cfr. Sundaram and Inkpen (2004) e Goedhart et al. (2015).

distanza da casa, la facilità di parcheggio, il tempo a disposizione, le condizioni atmosferiche, le persone che potreste incontrare, la possibilità che il cuoco sia di cattivo umore. Oltre, naturalmente, all'entità del conto che vi verrà presentato alla fine. Qualcuno può ragionevolmente pensare che sia possibile costruire un algoritmo matematico capace di trovare una soluzione oggettiva a una funzione che contiene così tante variabili eterogenee e tra loro, almeno in qualche misura, antagoniste? La riprova sta nel fatto che individui diversi opteranno per scelte diverse. Per la sua intelligente banalità (le due cose vanno spesso insieme) mi è rimasta impressa una frase del premio Nobel Robert Solow che così dice: *"To understand the behaviour of a single complicated firm would be a combined operation in economics, sociology and psychiatry, and in the end the conclusions might not generalize very far, or at all."*⁶

La ricerca della soddisfazione di tutti quegli ospiti sembra molto in sintonia con quanto sostengono i fautori della stakeholder theory. Dobbiamo allora concludere che la ragione sta dalla loro parte?

Anche se cerco di tenermi aggiornata, non mi occupo di teoria, il mio mestiere è altro. Quindi risponderei di chiedere a loro se si ritrovano nelle mie considerazioni. Peraltro, per come l'ho intesa, anche questa teoria mi lascia non poche perplessità.⁷ Provo a spiegarmi, anche se non vorrei sembrare invadente o presuntuosa nei confronti di un mondo, come quello accademico, per il quale ho grande rispetto. Questa "sfida di Freeman contro Friedman", come un regista intitolerebbe una fiction dedicata all'argomento, sfruttando la curiosa somiglianza dei cognomi dei due rispettivi paladini più accreditati, parte dalla presa d'atto delle tante malefatte, per così dire, combinate dalle imprese all'insegna della filosofia del massimo profitto.⁸ Il suggerimento che avanza, consistente nel tenere conto degli interessi di tutti gli stakeholder, e non solo di quelli di Mr. Azionista, è pienamente coerente con quella premessa. È una proposta convincente? Indubbiamente è attraente, innanzitutto perché si propone come un ragionevole antidoto ai gravi difetti e pericoli della visione unilaterale del massimo profitto. Tuttavia, non è priva di punti deboli.

In particolare, non mi sembrano del tutto campate per aria le tesi dei non pochi detrattori, che l'hanno criticata come una idea non solo ingenua e astratta (quale è il criterio per gestire gli infiniti *trade-off* che si pongono quando gli interessi di diversi stakeholder vengono a collidere?), ma addirittura potenzialmente pericolosa, in quanto concede ampia discrezionalità a Mr. CEO e a Mr. Management, fornendo una facile via per decidere come più fa loro comodo.

Insomma, il rischio è che l'idea si traduca in un retorico invito al *volemose bene* che lascia aperti tutti i problemi che dichiara di sapere risolvere. L'impresa non può essere gestita come un club di amici né chiedendo a tutti gli stakeholder di votare per alzata di mano. Neppure si può pensare che la sua esistenza debba essere contrassegnata da una estenuante opera di mediazione a 360°, finalizzata a stabilire a che cosa ogni stakeholder deve rinunciare per riuscire ad accontentare tutti! È facile intuire come una tale

⁶ Cfr. Solow (1971), p. 318.

⁷ Un lucido confronto tra le due teorie si trova in Smith (2003).

⁸ Cfr. Freeman (1984) e Freeman et al. (2010).

prospettiva finirebbe per togliermi forza vitale, facendo soltanto la fortuna della concorrenza.

In sintesi, mentre la teoria del massimo profitto è sbagliata ma chiara, quella intitolata agli stakeholder, almeno allo stadio attuale di elaborazione, corre il rischio di risultare un prodotto intellettuale che può piacere ai filosofi come Freeman ma non può soddisfare economisti e manager, soggetti alla perenne ricerca di certezze o almeno di riferimenti adeguatamente concreti. Estremizzando, si potrebbe dire che i fautori della *stakeholder theory* sono anch'essi, idealmente, dei massimizzatori, tanto è vero che lo stesso Freeman è arrivato a parlare di *Total Stakeholder Value*.⁹ Peccato che la grandezza da massimizzare sia totalmente astratta.

Esiste una via d'uscita alternativa?

A mio avviso, il limite che accomuna entrambe le teorie accennate consiste nel mettere al centro dell'attenzione l'interesse dei commensali. Detto in termini grossolani, esse si concentrano su come dividere la torta, cioè sulla fetta di soddisfazione da ritagliare per sé. Questo approccio ha due profondi difetti: da un lato, è inevitabilmente divisivo, in quanto esalta la necessità di mediare e trovare compromessi; dall'altro, manca di cogliere la mia vera missione, che consiste in primo luogo nel confezionare la torta. Infatti, affermare che l'impresa ha come finalità il massimo profitto o la massima soddisfazione degli stakeholder è come assimilarla a un bancomat da cui prelevare prodotti o soldi.

Francamente, mi ritengo diversa e depositaria di un ruolo più nobile. In particolare, credo di rappresentare uno straordinario veicolo di progresso a disposizione di voi umani per soddisfare i vostri bisogni e per migliorare la qualità delle vostre esistenze. Io ho bisogno di voi, per esistere e per vivere, quanto voi avete bisogno di me. Se siamo d'accordo su questo principio, allora dovete concedermi il diritto di possedere una mia specifica ragion d'essere, un mio obiettivo distinto da quello degli altri.

Da qualche tempo nella letteratura che si occupa di me echeggia la parola *purpose*¹⁰, e non mi pare casuale. Se ne parla, credo, perché ci si sta accorgendo che l'idea stessa di impresa è in crisi, stratonata tra chi la interpreta come mero strumento di arricchimento di qualcuno e chi ne esalta le malefatte. Non a caso, l'immagine di cui godiamo noi imprese non è proprio all'apice della forma. Per questo motivo è importante e urgente riscoprire il *purpose*, vocabolo che proporrei di tradurre, un po' liberamente, ricorrendo all'espressione *buona causa*. Se proviamo a interrogarci su quale sia la buona causa dell'impresa, cioè il senso della sua esistenza, probabilmente possiamo trovare quel riferimento unificante di ordine superiore che mi pare mancare alla teoria degli stakeholder e che è identificato in modo erroneo da quella del massimo valore per l'azionista. Un vero e proprio catalizzatore, analogo a quello che per una squadra di calcio può essere la conquista dello scudetto o di una migliore posizione in classifica, la vittoria in un derby, la promozione a una serie superiore o, perché no, una dimostrazione di bel gioco.

⁹ Cfr. Freeman et al. (2018).

¹⁰ Tra i tanti, cfr. Mayer (2017), Polman (2016), Fink (2019), Business Round Table (2019), Lipton (2019), McKinsey (2020), Eckert and Silten (2020).

Accennavo prima al fatto che il grado di soddisfazione dei partecipanti alla festa è solo uno dei due elementi che mi preme valutare. È il momento di chiamare in causa il secondo, che definirei “grado di feeling” o livello di dedizione che esiste nei miei confronti. Faccio qualche banale esempio. Cosa hanno in comune il sorriso e la gentilezza con cui la receptionist accoglie un visitatore all’ingresso, l’idea suggerita da un cliente, un fornitore o un dipendente per migliorare un prodotto o rendere più efficiente un processo, il tempo passato da un manager ad ascoltare le difficoltà personali di un collaboratore? Sono tutti comportamenti, non previsti dagli impegni contrattuali, che hanno per me un valore immenso. Nei rapporti tra voi umani li definireste manifestazioni di amicizia o di affetto. Chi definisce l’impresa come un sistema di rapporti contrattuali ne conosce solo la superficie. L’impresa è innanzitutto un sistema di relazioni. I contratti sono un corredo necessario, ma soltanto per evitare contrasti e, nel caso nascessero, aiutare a dirimerli. Una analogia: per una squadra di calcio, sappiamo tutti quanto conti “l’attaccamento alla maglia” da parte dei tifosi, dei calciatori, dell’allenatore e del proprietario. Rappresenta una marcia in più. Bene, dato che a quel tavolo siederanno gli esatti equivalenti di tali soggetti, vorrei approfittarne per apprezzare su quale attaccamento alla maglia posso far conto.

Garantire a tutti una remunerazione “congrua”, per usare l’aggettivo che si trova nei vostri libri, è una condizione basilare per acquisire e conservare la collaborazione di ogni giocatore della squadra (ivi compreso Mr. Azionista), ma non è sufficiente per accendere quella motivazione collettiva che è un ingrediente decisivo della mia salute. Come ha scritto Henry Mintzberg, “un’impresa senza dedizione è come una persona senz’anima: opera, ma non ha forza vitale.”¹¹ E, come mi insegnate voi umani, la prima condizione della dedizione consiste nel credere nella buona causa per cui si combatte o si lavora. Non mi stupisco dei risultati di una recente ricerca che ha identificato una forte correlazione positiva tra la performance finanziaria delle imprese e la chiarezza del *purpose*, misurata (in modo abbastanza ardito, va detto) non in base a quanto viene ufficialmente dichiarato dal vertice aziendale, ma a come viene percepito dal middle-management.¹²

Per tornare alla festa, cercherò pertanto di valutare non solo se gli ospiti se ne andranno soddisfatti, ma se usciranno con il desiderio che la festa venga ripetuta e che loro continuino ad essere invitati.

Il problema allora sta nel definire quella che ha chiamato “la buona causa”.

Infatti, e devo dire che le definizioni di *purpose* che leggo mi sembrano molto generiche, segno di un concetto ancora un po’ acerbo.¹³ Nemmeno mi è chiaro se, come spesso capita nel campo del management, si stia semplicemente utilizzando un nuovo termine per denominare un concetto antico (ad esempio, mi pare che *purpose* venga talvolta adoperato come sinonimo di *mission*, termine da sempre presente nei sacri testi

¹¹ Cfr. Mintzberg (1996).

¹² Cfr. Gartenberg et al. (2019).

¹³ Si segnalano ad esempio le seguenti: “produrre soluzioni ai problemi della gente e del pianeta generando profitto” (Mayer, 2018); “quello che l’impresa fa per contribuire positivamente alla società” (Fink, 2018); “la ragion d’essere di un’impresa, che simultaneamente aiuta a risolvere un problema sociale e/o ambientale e crea un significativo valore finanziario per l’impresa” (Eckert and Silten, 2020).

di strategia). Ma non mi formalizzo. Ogni tanto, escogitare una nuova etichetta può essere un modo efficace per rivitalizzare un concetto valido che ha perso smalto (e, va detto, in questo gli americani sono imbattibili).¹⁴

Credo però che il tema sia importante e attuale, e mi ha colpito un recentissimo sondaggio condotto su oltre 1.000 manager americani, dal quale emerge che l'82% è convinto che *la buona causa* (mi permetto di continuare a usare questo termine) dovrebbe costituire il motivo conduttore fondamentale dell'operare d'impresa, mentre soltanto il 42% ritiene che abbia un effettivo impatto sulla concreta condotta dell'impresa.¹⁵ Non solo, ma si riscontra anche che in maggioranza quei manager non sarebbero in grado di definire *la buona causa* della propria impresa se non andando a recuperare, probabilmente da un cassetto impolverato, le generiche e retoriche dichiarazioni contenute nei documenti formali che espongono la missione o i valori dell'impresa.

Per dare al concetto un contenuto più concreto, partirei da una frase lapidaria che Peter Drucker scrisse nel lontano 1954: "...*there is only one valid purpose of a corporation: to create a customer.*"¹⁶ Vorrei sottolineare la finezza del verbo usato da Drucker, che non parla di servire o soddisfare un cliente, ma di *crearlo*. Sta a significare che io esisto per fornire soluzioni a problemi, soddisfare bisogni, esaudire desideri. Ed è questo il motivo che innesca quella tensione all'innovazione che è una mia prerogativa e la mia fondamentale assicurazione sulla vita. In pratica, per definire la buona causa occorre "mettersi nelle scarpe del cliente", e provare a precisare quale impatto si intende provocare sulla sua vita.¹⁷

Tuttavia, sono passati molti anni, e dobbiamo chiederci se quella affermazione vada in qualche misura aggiornata. Personalmente, sono convinta che la grande saggezza di Drucker oggi gli suggerirebbe di integrare quell'affermazione aggiungendo che la buona causa richiede all'impresa di *tenere in debito conto i riflessi sociali e ambientali dei prodotti offerti e dei processi gestiti*. La definizione di Drucker andrebbe cioè mescolata con quella di un altro grande studioso europeo di recente scomparso, il belga Philippe De Woot, che nel suo ultimo libro definisce la buona causa dell'impresa come "*the creation of economic and social progress in a sustainable and globally responsible way*".¹⁸ In altri termini, nel mio modo di essere e di operare devono entrare a pieno titolo la considerazione del bene comune e della protezione della natura. Per rispettare queste due condizioni non è più sufficiente preoccuparsi di rispettare quanto previsto dalle leggi

¹⁴ Un apprezzabile tentativo di fare chiarezza, provando a distinguere concetti affini come *purpose, vision, mission e values* si trova in Kenny (2014), che presenta anche alcuni interessanti esempi reali di definizione di *purpose*.

¹⁵ Cfr. Gast et al. (2020).

¹⁶ Cfr. Drucker (1954), p.31. Drucker aggiunge che "Making money is the result, not the goal... The concept of profit as the basic motive of business is worse than irrelevant: it does harm. It is a major cause of the misunderstanding of the nature of profit in our society and of the deep-seated hostility to profit, which are among the most dangerous diseases of an industrial society... And it is in large part responsible for the prevailing belief that there is an inherent contradiction between profit and a company's ability to make a social contribution".

¹⁷ La tesi di mettere il cliente al centro della definizione di *purpose* è bene argomentata da Ellsworth (2002) in un lavoro che forse ha ricevuto meno attenzione di quanto avrebbe meritato.

¹⁸ Cfr. De Woot (2014), p. 58.

e da altre regole codificate, perché queste fanno sempre più fatica ad adeguarsi tempestivamente alle evoluzioni prodotte dalle tecnologie e dalla globalizzazione. Per questo devo farmi carico, ad esempio, di "educare" il cliente, trattandolo come persona cui migliorare la qualità della vita e non come consumatore da spennare, istruendolo sul corretto uso dei prodotti e rendendolo consapevole dei relativi rischi (ogni prodotto, si tratti della Nutella, di un'automobile o dei *social media*, è un'arma a doppio taglio).¹⁹ Ancora, devo farmi carico dei costi delle esternalità, anche se non trovano evidenza formale nel mio conto economico. In definitiva, il criterio che deve ispirare ogni mia decisione assume la natura di una funzione complessa, imperniata su almeno tre variabili: una economica (impatto sul valore per l'azionista), una sociale (impatto sul bene comune) ed una ambientale (impatto sull'equilibrio naturale). Come è evidente, una funzione che non può trovare espressione in un algoritmo matematico capace di esprimere un risultato di sintesi misurabile.

Alla luce di queste considerazioni, forse può risultare più chiaro il motivo per cui ho suggerito di parlare di "buona causa". E non a caso ho preteso che, alla cena, vicino a Mrs. Cliente trovino posto Mrs. Comunità (che mi auguro possa essere convinta ad abbandonare ogni residuo di cinismo e rassegnazione) e Ambiente (che auspico possa non diventare mai adulto, in modo da conservare la naturalezza e la sfacciataggine che caratterizzano l'intelligenza dei bambini).

Una volta precisata la buona causa, che non può non essere peculiare di ogni impresa, allora la palla può passare a Mr. CEO e a Mr. Management, cui spetta di declinarla in tutte quelle diavolerie che voi siete così bravi a inventare, come modello di business, customer value proposition, vantaggio competitivo, competenze distintive, patrimonio strategico, e così via.²⁰

Da questi ragionamenti traggio due importanti test che mi saranno utili per valutare la riuscita della serata: il primo consiste nel verificare se e quanto Mrs. Cliente, Mrs. Comunità e Ambiente saranno messi dagli altri al centro dell'attenzione; il secondo, nel rilevare quanto a quel tavolo si parlerà di denaro (prezzi, costi, remunerazioni) invece che di bisogni, prodotti, processi, idee, sogni ed emozioni.

Tirando le somme in modo un po' provocatorio, il messaggio potrebbe essere il seguente: cari stakeholder e cari economisti, se cercate una variabile da massimizzare, non partite da quello che interessa a voi, ma da ciò di cui ho bisogno io per perseguire la mia buona causa. Se vi impegnate in questa direzione giocando di squadra, ne trarrete grande beneficio tutti quanti.

Come possono spiegarsi, secondo questa impostazione, le sempre più numerose e frequenti operazioni straordinarie che coinvolgono le imprese?

Proprio la buona causa è il riferimento che mi aiuta a capire se fusioni, acquisizioni, scorpori, spin-off e quant'altro siano operazioni a cui è giusto che mi sottoponga o invece interventi ad intento meramente speculativo che mi lasceranno più debole e confusa. La discriminante è: si tratta di operazioni che, per quanto delicate e traumatiche, sono comunque utili per aggiornare la mia buona causa o per rafforzare la mia capacità di

¹⁹ Sulle degenerazioni del *CEO capitalism*, inteso come il modello che riduce cinicamente il cliente a semplice consumatore, si cita l'acuto e gustoso libretto di Maddalena e Ruggeri (2020).

²⁰ Per una definizione articolata di questi termini, cfr. Donna (2018).

perseguirla? Se la risposta è negativa, beh, è come se tra noi imprese si manifestasse una sorta di parola d'ordine: faremo in modo che chi le ha messe in atto abbia a che pentirsi. Posso dire che, in genere, ci riusciamo molto bene.

E, già che ci siamo, arrivo a toccare il punto più doloroso della nostra vita, che, esattamente come per voi, consiste nella morte. Anche noi, è ovvio, teniamo a vivere il più a lungo possibile, e rispetto a voi godiamo di importanti vantaggi, come stanno a dimostrare le imprese che hanno raggiunto età plurisecolari. Tuttavia, è nell'ordine delle cose che anche per noi possa arrivare quel momento. Quando? La forza vitale di un'impresa viene meno quando si esaurisce la sua capacità di corrispondere alla buona causa. Ciò può avvenire ad esempio per l'insorgere di una malattia incurabile, come è il caso di nuove tecnologie o nuovi stili di vita che determinano la scomparsa di determinati prodotti o processi. Altre volte la malattia sarebbe curabile (cioè la buona causa continuerebbe ad essere valida), ma la prepotenza di qualche stakeholder può rompere irrimediabilmente il giocattolo. In merito, cito il caso di una cara amica, un tempo orgogliosa compagnia aerea di bandiera, che da decenni sta vivendo una agonia estremamente travagliata. È arrivata persino a desiderare l'eutanasia, evidentemente impossibile da praticare nel paese in cui ha sede.

Vorrei chiederle adesso di esprimere il suo pensiero in merito a Mr. Azionista e a Mr. CEO, nonché alla relazione che intercorre tra loro. Due figure-chiave, tanto è vero che lei stessa li ha collocati ai capi del tavolo.

È un argomento che tocco molto volentieri, perché assolutamente centrale. Mi permetto però di fare una premessa che ritengo opportuna. Le discipline d'impresa sono da molto tempo un quasi-monopolio (esagero, ma forse non troppo) statunitense, nel senso che il sistema ABC (Academy/Business/Consulting) di matrice USA ha occupato e mantiene una posizione dominante nel catalizzare il dibattito sul governo e sulla gestione dell'impresa, grazie ai potentissimi megafoni di cui dispone (le Business School, le grandi società multinazionali di consulenza, le riviste di management, le grandi case editrici specializzate) ed al fatto che l'inglese è la lingua internazionale del management. Ma quale è l'oggetto più studiato, insegnato, frequentato, discusso da questo potente sistema? Non l'universo delle imprese, ma un suo sottoinsieme costituito dalle *corporation*, cioè dalle grandi imprese quotate in borsa e ad azionariato diffuso. In pratica, le *public companies*. È più che logico, considerando che questo tipo di imprese costituisce un pilastro distintivo dell'economia americana. Ma l'adozione di questa prospettiva fa correre il rischio di fare di ogni erba un fascio, trascinando a conclusioni che, valide per quel sottoinsieme, potrebbero non esserlo per il resto dell'universo.

Ad esempio, lasciarsi irretire nel dibattito guidato dal sistema ABC statunitense comporta il rischio di interpretare il tema degli obiettivi e della governance d'impresa come un eterno derby tra azionisti e vertice manageriale, con gli altri stakeholder a fare da spettatori più o meno passivi. Un derby iniziato negli anni '30, quando Berle e Means diedero avvio alla teoria del capitalismo manageriale²¹, e che ebbe un ritorno di fiamma negli anni '80, a seguito della reazione che il mondo degli azionisti provò a mettere in

²¹ Cfr. Berle and Means (1932). Sulla teoria economica del capitalismo manageriale cfr. Marris (1964) e Marris and Woods (1971). Per un excursus dei principali autori di tale filone di studi cfr. Donna (1975).

campo per recuperare potere nei confronti del management, che da agente si era di fatto trasformato nel padrone dell'impresa. Una sorta di *golpe*, perpetrato ai danni di chi padrone dovrebbe esserlo di diritto, tale da generare enormi *gap* di valore.

Tornando alle *public companies*, la grandissima maggioranza delle colleghe con cui scambio idee ed esperienze non appartiene a questa categoria (e, detto tra noi, quasi sempre sono anche più simpatiche...). Penso ad esempio alle piccole e medie imprese italiane a proprietà e conduzione familiare, alle grandi imprese scandinave ad azionariato composito o a quelle tedesche in cui una quota importante è ancora detenuta da un gruppo familiare, alle grandi imprese cinesi di cui lo stato detiene il controllo, alle imprese giapponesi riconducibili ai *keiretsu*, all'infinito numero di imprese cooperative che esistono in qualunque paese e in tanti settori. E sono solo alcuni tra gli innumerevoli esempi che si potrebbero citare. Per carità, le corporation esistono anche al di fuori degli USA, ma, ammesso e non concesso che siano una precisa replica di quelle americane, rappresentano una minoranza assolutamente esigua dell'universo chiamato "impresa".²² Tra l'altro, la popolazione delle corporation sembra attraversare una fase di forte involuzione. Mi risulta, ad esempio, che il numero delle imprese quotate in borsa a livello mondiale non sta crescendo, ma è tendenzialmente stabile (attorno a un valore medio di dieci imprese per ogni milione di abitanti)²³. Non solo, ma nei paesi anglo-sassoni, dove le imprese quotate (e le *public companies* in particolare) sono più diffuse, si è assistito a un fortissimo calo (negli USA tra il 1987 e il 2012 sono scese del 38%, e nel Regno Unito tra il 2000 e il 2018 si sono praticamente dimezzate²⁴). Ancora, negli USA (ma probabilmente il fenomeno ha una valenza internazionale) si sta assistendo a una progressiva concentrazione dell'azionariato delle *public companies* nelle mani degli investitori istituzionali, come fondi investimento, fondi pensione, grandi compagnie bancarie e assicurative, hedging funds. Questi detengono ormai una quota maggioritaria delle azioni delle imprese americane quotate (di fatto, ne sono diventati gli azionisti di controllo), con quattro di loro (BlackRock, State Street, Vanguard e Fidelity) in posizione assolutamente dominante. Posso dire che numerose tra le colleghe che hanno vissuto operazioni di *delisting* mi hanno confidato di sentirsi oggi molto più "leggere". Viceversa, quelle che hanno dovuto cominciare a fare i conti con investitori istituzionali più presenti e pressanti mi hanno riportato impressioni molto contrastanti tra loro. Quindi, sia Mr. Azionista che Mr. CEO sono soggetti multiformi, e ricondurne il profilo a un'unica categoria indifferenziata significa farne delle semplicistiche caricature.

Partiamo da Mr. Azionista: assunto che ne esistono tipi anche molto diversi, quali sono a suo giudizio le qualità più importanti di cui dovrebbe disporre e quali i difetti più pericolosi?

Anche su questo punto mi permetto una incursione accademica, a costo di sentirmi dire di pensare a farmi gli affari miei. Nelle università e nelle business school, a mio parere, si insegna (più o meno bene) il mestiere di manager, ma si trascura terribilmente di insegnare quello di azionista. La conseguenza è che sulla sedia di Mr. Azionista (o in quella di Mr. Board, che di regola ne è un rappresentante) possono venire a ritrovarsi le

²² Sugli assetti proprietari delle grandi imprese tipici dei diversi paesi europei, cfr. Gros-Pietro et al. (2001).

²³ Cfr. Mayer (2018), p. 101.

²⁴ Cfr. Mayer (2018), p. 100.

figure più diverse: un imprenditore geniale che non sa nulla di finanza, un finanziere che non sa nulla di prodotti e mercati, un familiare che ha ereditato le azioni ma sa nulla di nulla, un investitore che non vede l'ora di vendere le sue azioni per guadagnarci, un risparmiatore che si ricorda di noi solo al momento di incassare il dividendo, un politico di seconda fila, un sindacalista che ha fatto carriera, e così via.

È grave, perché quello dell'azionista è un mestiere complesso e di vitale importanza per il mio benessere. Tra l'altro, è titolato ad assumere decisioni particolarmente critiche, a partire dalla nomina del CEO.

Ciò premesso, proverei per prima cosa a identificare i difetti peggiori che può avere Mr. Azionista.

Il primo, può essere scontato ma guai a dimenticarlo, consiste nell'atteggiamento verso la legge. Come è ben noto, esistono in circolazione non pochi Mr. Azionista spregiudicati, per i quali le leggi sono soltanto un fastidioso inciampo. Voglio precisare che non ne faccio una questione morale, perché la morale è categoria che riguarda le persone fisiche, non quelle giuridiche come me. Il motivo per cui considero l'illegalità come la peggiore delle iatture sta nel fatto che mi pone in una condizione altissima di rischio, tale da mettere a repentaglio la mia stessa sopravvivenza.

Un secondo tipo di Mr. Azionista con cui spero sempre di non avere a che fare è quello che mi considera come una specie di taxi su cui rimanere il tempo di un breve tragitto e dal quale scendere senza neanche avere scambiato una parola con il conducente. Questo soggetto non mi identifica per i prodotti che vendo sul mercato, e neanche è interessato a sapere dove ho la sede o come ragiona il mio management. Per lui sono sostanzialmente un pezzo di carta contenuto nel suo portafoglio (adeguatamente diversificato, come consiglia la teoria della finanza) da comprare o vendere a seconda della convenienza del momento. L'unico momento in cui si fa vivo materialmente è quello della distribuzione del dividendo. Mi vengono i brividi nel pensare che un personaggio così possa intervenire alle mie assemblee e contribuire alle delicate scelte che spettano a chi giuridicamente è considerato proprietario dell'impresa.²⁵

Non mi piace neppure il Mr. Azionista per il quale io sono soltanto un affare, cioè un oggetto da rendere il più possibile attraente per poterlo cedere a un prezzo superiore a quello pagato per acquistarlo. Soggetti come questi non provano nei miei confronti alcun "sentimento", parola che può apparire fuori luogo e invece è assolutamente appropriata. Infatti, se gli altri commensali avvertono che il padrone di casa per primo non nutre sentimenti verso di me, come possono mettere il cuore e l'entusiasmo di cui ho bisogno vitale?

Un quarto tipo di Mr. Azionista che mi angoscia è quello che qualificherei come ignorante, ingenuo o stupido, per usare il termine con cui Carlo Cipolla²⁶ definisce chi danneggia gli altri creando un danno anche a sé stesso. Rientrano in questa categoria, in

²⁵ Già Porter (1992) identificava la velocità di circolazione delle azioni, passata dagli otto anni del 1960 ai due del 1990, come una grave debolezza competitiva del modello capitalistico statunitense, con la conseguenza che "the American system fails to align the interests of individual investors and corporations with those of the economy and the nation as a whole". Il guaio è che successivamente tale velocità è ulteriormente aumentata, se è vero che le stime più recenti indicano che un'azione passa di mano mediamente ogni quattro mesi (Stout, 2012, p.66).

²⁶ Cfr. Cipolla (2015).

particolare, gli azionisti afflitti da quella pericolosa e contagiosa malattia chiamata *short-termism*.²⁷ Salvo che appartenga alla categoria dei biechi speculatori finanziari, solo un azionista stupido può pensare che il mio valore dipenda dall'entità dell'utile di esercizio che riesco a generare, perché questo risultato può essere facilmente aumentato comprimendo le spese proiettate al futuro, come quelle in ricerca e sviluppo, marketing, formazione del personale, sistemi informativi, aggiornamento tecnologico e così via. È ovvio che, senza una adeguata alimentazione degli asset intangibili cui quelle spese concorrono, io sono destinata a perdere capacità di reddito e lui a subire di conseguenza una perdita di valore. Eppure si è fatta strada la prassi, alimentata da analisti finanziari superficiali e da abili incantatori di serpenti travestiti da consulenti, di stimare il mio valore economico attraverso i *multipli*, cioè moltiplicando l'utile di esercizio per un magico numero estratto dalle statistiche dei prezzi di borsa. Una vera e propria millanteria (sulla ragionevolezza dei valori di borsa è divertente leggere quanto scrive Warren Buffet, uno che sicuramente se ne intende²⁸), che produce tuttavia delle conseguenze nefaste, prima tra tutte quella di illudere l'azionista che l'aumento dell'utile di breve termine sia la chiave per aumentare il mio valore e, di conseguenza, quello del suo patrimonio.²⁹

Stabilito chi vorrebbe evitare, quale tipo di Mr. Azionista le piace, allora?

La prima caratteristica di cui sento il bisogno è che Mr. Azionista sia una presenza durevole e non transitoria. Per usare delle categorie che voi conoscete bene, anche se in modo sicuramente azzardato, direi che mi sento bene nel ruolo di moglie. Si può divorziare, per carità, e talvolta è anche bene farlo nell'interesse di entrambi i coniugi, ma la relazione deve essere vissuta come destinata a durare "a tempo indeterminato".

Un corollario è costituito dal fatto che Mr. Azionista mi presti adeguata attenzione, cioè sia pienamente consapevole di chi sono, cosa faccio, a chi servo, come opero. E poi, che sia un mio tifoso, con quel tanto di irrazionalità che distingue un *fan* da un asettico osservatore.

Se si mettono insieme queste tre caratteristiche, credo che tutti i principali pericoli prima elencati (*short-termism*, superficialità, illegalità, atteggiamento speculativo) possano trovare antidoti sufficientemente forti. Non a caso è fondamentale che la festa si svolga a casa di Mr. Azionista e non in una location magari elegante e bene attrezzata ma inevitabilmente impersonale. Quella casa non può tradire, attraverso le fotografie, i ritratti, i ricordi che si trovano esposti, sul tipo di legame che Mr. Azionista ha con me.

Aggiungo che queste virtù sono importanti anche per un altro ruolo che Mr. Azionista deve in qualche misura assumere: quello di dettare l'impronta caratteriale dell'impresa (voi usate il termine "cultura", che personalmente mi convince di meno). Già, perché anche noi abbiamo una personalità che è importante riconoscere e sulla quale,

²⁷ Tra i numerosi contributi dedicati a documentare lo *short-termism* e ad evidenziarne prove, cause, effetti e possibili soluzioni, si segnalano Rappaport (2012) e Barton (2011).

²⁸ "There is much inefficiency in the market. When the price of a stock can be influenced by a herd on Wall Street with prices set at the margin by the most emotional or the greediest or the most depressed person, it is hard to argue that the market always prices rationally. In fact, market prices are frequently non-sensical" (Buffett, 2007, p.546).

²⁹ L'argomento è ampiamente trattato, tra gli altri, in Donna (2020).

all'occorrenza, può essere necessario intervenire con qualche azione terapeutica. Come per voi umani, si tratta di un fattore che incide enormemente sul nostro benessere, perché può essere decisivo nel darci più forza vitale e più resilienza.

L'esempio più evidente è dato dalle imprese a proprietà familiare che hanno raggiunto età ultrasecolari. Quasi sempre, il cognome a cui sono intitolate non ricorda soltanto la persona che materialmente le ha create, ma più ancora segnala un insieme di valori (spesso addirittura religiosi) che ne hanno costantemente ispirato l'esistenza e che tuttora ne rappresentano un baluardo. Voi italiani al riguardo non avete che l'imbarazzo della scelta, ed è un peccato che i tanti casi preziosi di cui disponete non siano stati adeguatamente valorizzati come oggetto di studio e di insegnamento. Avete esempi straordinari di cultura d'impresa e non vi siete preoccupati di diffondere nel paese una forte cultura d'impresa: un vero paradosso.

Ma le imprese familiari non sono l'unico caso capace di esprimere un Mr. Azionista fortemente dedicato. Un altro esempio è rappresentato da quelle a base cooperativa, realtà anch'essa enormemente diffusa a livello internazionale, anche se trascurata a sua volta dal *mainstream* accademico e professionale.³⁰

Naturalmente, nessuno è perfetto: ad esempio, il Mr. Azionista che rappresenta solo sé stesso o al massimo la sua famiglia ha un evidente limite con cui deve fare i conti: la limitatezza del capitale di cui dispone. Diciamo che il suo continuo dilemma, che si ripercuote inevitabilmente su di me, consiste nel "vorrei ma non posso", che spesso risolve nel modo sbagliato, scegliendo di fare il passo più lungo della gamba e pensando che il debito bancario sia la soluzione del problema. Già, perché la sua ossessione consiste nel rifiutare a priori l'idea di condividere la proprietà coinvolgendo altri soci, per evitare di vedere in qualche misura limitata la propria libertà decisionale. Questo è l'altro suo grande difetto: nei confronti dell'impresa tende ad essere geloso e possessivo, condizionandone la vita e spesso impedendole di espletare tutto il suo potenziale.

Dovessi dire, la mia impressione è che il modello migliore sia quello in cui il controllo è esercitato da un nucleo ristretto composto da più azionisti stabili, attorno al quale possano accodarsi, in posizione minoritaria, anche azionisti passeggeri. Si tratta di un modello molto diffuso tra le grandi imprese dell'Europa continentale e scandinava, e sono portata a pensare che questa sia almeno una delle ragioni per cui quei paesi si collocano sistematicamente ai primi posti nelle graduatorie che ambiscono a valutare la qualità della vita e il grado di coesione sociale. Devo dire che, tra le colleghe con cui ci si confronta, quelle che hanno sede in quei paesi sono in genere le più serene e rilassate. I problemi non mancano a nessuna, ma mi pare che vivano in una condizione di minore stress. In più, non mi risulta che il dibattito sui modelli di governance sia vissuto con quella tensione e animosità che si può riscontrare in paesi che si ispirano in prevalenza a modelli diversi, a partire da quelli anglosassoni.³¹

Tra l'altro, ho la sensazione che sia in atto una sia pure lenta convergenza verso quel modello. Dove è più radicata la tradizione dell'impresa padronale o a proprietà chiusa, di cui è buon esempio l'Italia, si intravede una crescente disponibilità dell'azionista di controllo ad ammettere nuovi soci nella compagine azionaria, con il duplice obiettivo di

³⁰ Al riguardo, è interessante notare come due dei capitoli di un recente testo americano sull'argomento sono dedicate alle aziende familiari e alle imprese cooperative. Cfr. Barton et al. (2016), capp. 4 e 5.

³¹ Per un confronto tra i principali modelli di governance, tra gli altri cfr. Donna (1999), cap. 2.

irrobustire l'impresa sotto il profilo finanziario e di elevare il grado di professionalità nell'azione di governo. Nel mondo anglosassone, la progressiva concentrazione dell'azionariato nelle public companies, che ho ricordato prima, potrebbe essere una buona notizia, anche se sotto lo scacco rappresentato dal fatto che Mr. Azionista ha il biglietto da visita di un operatore finanziario, la cui responsabilità principale consiste nel gestire in modo avveduto i risparmi che tante persone gli hanno affidato a tutela del proprio futuro. In questo contesto, è sempre più frequente ascoltare, da parte dei Mr. Azionista di questo tipo, dichiarazioni tese a sottolineare la volontà e l'interesse a comportarsi da *intrinsic investors*, cioè da comproprietari dedicati, pazienti e lungimiranti. Tuttavia, è innegabile che rimanga una differenza di fondo. La famiglia azionista mette in gioco, insieme al proprio capitale, il nome, la reputazione, i valori. In estrema sintesi, "ci mette la faccia." Un investitore istituzionale, per quanto possa comportarsi da azionista dedicato, mette in gioco innanzitutto i soldi che gli sono stati affidati. Non è la stessa cosa. In ogni caso, staremo a vedere.

L'altro attore-chiave è Mr. CEO, cui ha delegato l'intera organizzazione della festa. Ci dice il suo pensiero su di lui?

Nella dottrina (che parola pomposa usate voi accademici!) aziendalistica italiana, c'è un termine che io amo molto e che non mi pare abbia un equivalente nella letteratura anglosassone: *soggetto economico*. A mio modesto parere, tuttavia, la definizione che ne date è un po' ambigua e forse pericolosa. Diciamo che sarebbe il caso di riesaminarla e forse di correggerla.

Mi spiego meglio: con quel termine, se ho capito bene, intendete identificare il soggetto cui spetta di assumere le decisioni più importanti per i destini dell'impresa. Ne trae tre conseguenze: la prima, che non può che trattarsi di una persona fisica; la seconda, che tale soggetto va identificato negli azionisti (almeno quelli di controllo), in quanto proprietari dell'impresa; la terza, che gli interessi del soggetto economico (quindi, quelli degli azionisti) sono legittimati a prevalere nell'assumere quelle decisioni.

Sulla prima conclusione non posso che convenire: a decidere sono sempre e soltanto le persone fisiche, è ovvio. Suggestirei invece di aggiornare le altre due. La seconda, identificando il soggetto economico nella persona cui è attribuito il potere decisionale di vertice, cioè proprio il CEO. La terza, precisando che tale soggetto deve operare non già nell'interesse proprio (si cadrebbe dalla padella nella brace, travolti da tutte le deformazioni del capitalismo manageriale), ma nell'interesse mio, cioè avendo come stella polare di riferimento la mia buona causa.

L'idea di considerare il CEO come soggetto economico non comporta alcun esautoramento degli azionisti, ma è semplicemente una presa d'atto di quello che, nella realtà, è già nei fatti. Il vero potere gli azionisti lo esercitano nel momento in cui affidano le redini al CEO, o decidono di sostituirlo. Le altre attribuzioni che loro spettano, come l'approvazione del bilancio, dei dividendi da distribuire o del piano di investimenti, sono in realtà una ratifica formale di decisioni dettate dal CEO. Come accade in Parlamento, qualora un provvedimento proposto dal governo non trovi l'approvazione della maggioranza si ha di fatto una manifestazione di sfiducia che non investe soltanto la specifica decisione in oggetto. Perché ciò non accada, come è normale che sia, ogni CEO si preoccupa preventivamente di acquisire l'accordo degli azionisti, almeno di quelli più

importanti. Ma questo fa parte del suo normale mestiere: come detto fin dall'inizio, il governo dell'impresa richiede una costante interlocuzione con tutti i soggetti presenti al tavolo, alla ricerca di quella soddisfazione generale che è condizione perché tutti si sentano dalla stessa parte. Se si accetta questo principio, allora l'affermazione che il CEO deve in primo luogo privilegiare gli interessi dell'impresa diventa un semplice corollario. Il suo compito più delicato (e ingrato) consiste proprio nel riuscire a mantenere coesa e motivata l'eterogenea famiglia riunita a tavola, facendola assomigliare il più possibile ai clan di tifosi che sostengono una squadra sportiva.

In sintesi, il CEO dovrebbe innanzitutto essere il paladino della giusta causa dell'impresa, da un lato riempiendo questo termine di contenuto (quali tipi di prodotti offrire per soddisfare quali bisogni di quali gruppi di potenziali clienti con quali particolari attenzioni al bene comune e agli equilibri ambientali), e dall'altro convincendo tutte le parti in causa a marciare durevolmente unite per realizzare (a beneficio di tutti) quello scopo. Anche a costo, se necessario, di alzare la voce con qualcuno.

Ci può aiutare a decodificare in modo più concreto il profilo di CEO che ne dovrebbe conseguire?

Non è neanche il caso di dire che un CEO deve avere forti doti di leadership: il ruolo che ho appena tracciato lo dimostra in modo evidente. Ma tra i CEO ho conosciuto leader che si sono rivelati sia giusti che sbagliati, per così dire. La differenza fondamentale, a mio avviso, sta nel rapporto che stabiliscono tra sé e l'impresa. Il punto dirimente, in particolare, è se considerano sé stessi al servizio dell'impresa, cioè della sua buona causa, o viceversa.

Partendo anche in questo caso dai profili negativi, individuo due tipologie pericolose di leader. La prima consiste nel CEO mercenario, il cui interesse nei confronti dell'impresa è correlato in modo dominante al compenso monetario che riesce a ritagliarsi attraverso l'articolato insieme di ingredienti del suo pacchetto retributivo, fatto da stipendio, bonus, stock option, buonuscita, ecc. In tutta onestà, a me pare che la realtà presenti troppi casi che mi sentirei di annoverare tra i "fallimenti del mercato", anche se non mi pare che gli economisti li considerino tali. Mi sentirei addirittura di suggerire una proposta del tutto controcorrente: quella di abolire (o almeno minimizzare) buona parte dei meccanismi che compongono i sistemi di incentivazione economica dei CEO. A partire dalle stock option, un gioco che, anche quando non è truccato, rimane comunque facilmente manipolabile.

La seconda tipologia è del tutto diversa, ed è rappresentata dal CEO possessivo, che vede l'impresa come una proiezione di sé stesso o uno strumento di realizzazione personale. Ne ho già fatto cenno trattando di Mr. Azionista, di cui è il perfetto equivalente. Anzi, le due figure in genere coincidono, nel senso che è difficile, per un Mr. CEO possessivo, accettare azionisti diversi da sé stesso, così come un Mr. Azionista possessivo difficilmente rinuncia al ruolo di CEO. È il caso "dell'uomo solo al comando" che caratterizza un infinito numero di imprese piccole o a proprietà familiare (ma non solo), per le quali il momento del passaggio generazionale o comunque il passaggio del testimone rappresenta una sfida traumatica e spesso esiziale.

Ma veniamo ai leader positivi. Anche in questo caso vedo due tipologie principali. Nella mia testa li definisco, in modo molto poco accademico, "il leader che traina" e "il leader che spinge". Pensando a personaggi storici emblematici, mi vengono in mente Napoleone e Cavour, rispettivamente il condottiero e il tessitore per antonomasia. Il primo ama stare sul campo, brandire la bandiera, guidare l'assalto. Il secondo agisce da dietro le quinte, disegna la strategia, coordina l'azione dei battaglioni. Oppure, ricorrendo ad una analogia cinematografica, penserei a Marlon Brando e Federico Fellini, rispettivamente un grande protagonista e un grande regista della scena. Nel primo caso abbiamo di fronte il classico imprenditore, una sorta di artista dotato di un sesto senso che gli consente di capire i bisogni del mercato o di immaginare prodotti o processi innovativi come una persona normalmente razionale non è in grado di fare. Ad esempio, è la figura che inventa un nuovo modello di business. Tanto per citare qualche nome famoso, penso a Henry Ford, Walt Disney, Bill Gates, Steve Jobs, Jeff Bezos, Mark Zuckerberg, Enrico Mattei, Michele Ferrero, Enzo Ferrari, Leonardo Del Vecchio, Giorgio Armani, Luciano Benetton, Bernardo Caprotti. Personalità tanto forti quanto difficili da disciplinare, come è confermato dal fatto che, in prevalenza, tendono a conservare anche il ruolo di Mr. Azionista. Ad esempio, agli inizi del '900 Henry Ford venne letteralmente licenziato due volte dai finanziatori cui si era rivolto per avviare la sua impresa, dopo di che decise di tentare una terza volta facendo anche l'azionista, e questa volta ebbe successo.³²

A differenza del leader imprenditore, il leader regista non inventa prodotti né sviluppa mercati, ma confeziona e sviluppa la buona causa dell'impresa attraverso le persone, che sa scegliere al meglio e dalle quali sa estrarre il meglio. Più che di intuito è dotato di carisma, grazie al quale è in grado di interagire con autorevolezza nei confronti di tutti gli interlocutori dell'impresa. Diciamo che, al tavolo della festa, il primo occupa la scena, accentrando su di sé l'attenzione, mentre il secondo si muove con tatto ed eleganza, dimostrando di avere sempre in pugno la situazione. Ne sono stati eminenti esempi Alfred Sloan³³, Percy Barnevik³⁴, oppure, nel panorama italiano, Adriano Olivetti, Cesare Romiti, Mario Schimberni³⁵, Sergio Marchionne.

Naturalmente, nessuno è infallibile, ed anche un CEO della miglior specie può commettere gravi errori strategici. Ma questo fa parte del gioco. Invece, una dote che accomuna entrambi i cliché abbozzati consiste nel saper stabilire con gli altri stakeholder quella empatia che è l'insostituibile veicolo di generazione e sostegno della fiducia, la risorsa di cui né lui né io possiamo fare a meno.

Quale è il suo pensiero in merito alla responsabilità sociale dell'impresa, altro tema molto dibattuto e controverso?

³² Il caso è riportato da Mayer (2018).

³³ L'esperienza di Sloan, mitico CEO di General Motors negli anni '20 e '30, è riportata in Sloan (1963), storico *best-seller* nel campo del management.

³⁴ Una ampia descrizione del ruolo fondamentale avuto da Barnevik nel definire con successo un *purpose* unificante di una realtà estremamente diversificata e frazionata come il gruppo ABB si trova in Bartlett and Ghoshal (1993).

³⁵ La vicenda di Mario Schimberni alla guida di Montedison è oggetto del libro di Maifreda (2018).

L'argomento è sicuramente spinoso, e posso francamente dire che anche tra noi imprese non esiste una identità di vedute. Si possono tuttavia fissare almeno alcuni punti fermi.

Intanto, mi pare che sotto l'etichetta della responsabilità sociale vengano ricomprese, in modo un po' confuso, circostanze che almeno concettualmente è bene tenere distinte.

Ad esempio, ci sono infinite iniziative annoverabili nell'ambito della responsabilità sociale che sono al tempo stesso una componente integrante del modello di business e uno dei cardini della forza competitiva di un'impresa. Basta pensare al forte rapporto comunitario tra l'impresa e il territorio di Ivrea promosso da Adriano Olivetti, o alla speciale attenzione prestata alle comunità locali che caratterizza il modo di operare del grande gruppo indiano Tata.³⁶ Anche se è impossibile calcolare in che misura orientamenti di questo tipo contribuiscono ad accrescere il valore dell'impresa, essi tuttavia hanno una razionalità economica. Persino Friedman, il nemico per antonomasia della CSR, ammette questa possibilità, anche se in chiave strettamente strumentale.³⁷ Un altro elegante tentativo di conciliare il bene comune con il calcolo economico è sostenuto da Porter e Kramer attraverso il modello del "valore condiviso" (*shared value*), che suggerisce di partire da un bisogno sociale forte e diffuso per trasformarlo in un'idea di business profittevole, imperniata sulla costruzione di un vantaggio competitivo da ricercare in tre possibili direzioni: l'identificazione di prodotti socialmente utili da rivolgere a segmenti di mercato colpevolmente trascurati (ad esempio, quelli cosiddetti "alla base della piramide"); il ridisegno della *supply-chain* attraverso l'implementazione di processi al tempo stesso più ecologicamente sostenibili e più efficienti; lo sviluppo di relazioni privilegiate con determinate comunità territoriali.³⁸ È l'ennesimo segnale del fatto che, come ho già tenuto a sottolineare, l'attenzione ai risvolti sociali e ambientali sta diventando ed è destinata sempre più a confermarsi una componente centrale e non periferica della mia buona causa. D'altra parte, nelle scelte di acquisto da parte dei consumatori (i movimenti di boicottaggio nei confronti di imprese giudicate troppo ciniche o "distratte" stanno diffondendosi e rinforzandosi, anche grazie ai *social media*), in quelle di allocazione del capitale da parte degli investitori (si pensi ai cosiddetti Fondi *green* o ESG o etici) e in quelle di impiego da parte dei lavoratori (in particolare dei più giovani e di quelli dotati di più talento) si sta assistendo al rapido diffondersi di comportamenti orientati a privilegiare le imprese che dimostrano maggiore attenzione e sensibilità verso le tematiche sociali e ambientali.³⁹ Ma, in tutti questi casi, si tratta pure sempre di "fare business", anche se con una coloritura ben più marcata di queste due dimensioni.

Si entra invece su un terreno più insidioso quando la responsabilità sociale viene invocata a prescindere da logiche di business, cioè in forza di considerazioni di tipo fondamentalmente morale. Anche qui si può provare a fare qualche distinzione: assodato

³⁶ Il caso del gruppo Tata è descritto in Barton (2016).

³⁷ "It may well be in the long-run interest of a corporation that is a major employer in a small community to devote resources to providing amenities to that community or to improving its government. That may make it easier to attract desirable employees, it may reduce the wage bill or lessen losses from pilferage or sabotage or have other worthwhile effects". Cfr. Friedman (1970), p.263.

³⁸ Cfr. Porter and Kramer (2011) e Porter et al. (2019).

³⁹ Cfr. Eckert and Silten (2020), p.6.

che il rispetto della legge è condizione minima di responsabilità, il passo successivo riguarda l'elusione della legge (buoni esempi sono rappresentati dal trasferimento della sede societaria in paradisi fiscali), oppure la considerazione di leggi che ancora non ci sono ma potrebbero o dovrebbero essere promulgate. Ma, procedendo oltre, si accede a domande che non possono trovare che una risposta etica. Allora, su questo punto la mia opinione è molto semplice: ritengo che l'etica sia un ambito di stretta ed esclusiva competenza di voi umani, e non mi pare corretto vedere scaricata su di me la responsabilità di scelte che sono, e non possono non essere, squisitamente vostre. Di umano ho molte caratteristiche, non ultima il carattere, come ho detto prima. Ma la coscienza, questa la lascio volentieri a voi, senza permettermi di esprimere giudizi. Mi chiedete già molto: evitate di chiedermi anche di insegnarvi a vivere!

Tra l'altro, non voglio correre il rischio, che invece vedo molto concreto, di finire per fare da capro espiatorio di inadempienze altrui. Ad esempio ricordo che nel 2009 i paesi del G8, riunitisi a L'Aquila (la sede fu scelta in omaggio alla città, vittima di un recente terribile terremoto), su iniziativa italiana sottoscrissero un "Dodecalogo" intitolato "*Common Principles and Standards on Propriety, Integrity and Transparency*", una sorta di codice etico-economico verso i cui dettami si impegnavano a fare convergere le loro legislazioni.⁴⁰ Ho come l'impressione che tutti i firmatari, una volta tornati a casa, abbiano riposto quel documento in un cassetto di cui hanno smarrito la chiave!

Un eminente sociologo come Luciano Gallino ha intitolato un suo bel libro "*L'impresa irresponsabile*"⁴¹: beh, mi permetto di ritenere che a essere giudicate responsabili o meno debbano essere in primo luogo le persone che dettano i comportamenti delle imprese. Se mi chiama una collega impegnata nel business delle armi o del tabacco o delle case da gioco non le attacco il telefono in faccia. La considero una persona (giuridica, naturalmente) che ha diritto di stare al mondo e forse ha più problemi di me, a partire dalla difesa della sua reputazione. L'impresa che ha delocalizzato è un soggetto che ha tolto lavoro o ne ha dato a chi non l'aveva? Un finanziamento benefico che esce dalle mie casse è un contributo meritorio o denaro che viene sottratto ad azionisti, clienti, dipendenti, fornitori, ecc.? Ho la precisa sensazione che, se mi faccio trascinare in campo a discutere di domande come queste, rischio di uscirne frastornata, ammaccata e indebolita rispetto alla mia stella polare, quella buona causa di cui abbiamo parlato prima. Una buona causa che, ribadisco ancora, va comunque interpretata in modo esteso, comprensivo di considerazioni di carattere sociale ed ambientale oggi non più eludibili.

Non condivido la posizione fieramente antagonista di Friedman, che vede nella responsabilità sociale addirittura una minaccia per una società libera, ma chiedo di essere lasciata fuori dalla discussione. Dal mio punto di vista, posso solo dare un consiglio: quello di cercare la soluzione che meglio delle altre sa rafforzare e non incrinare l'armonia tra tutti gli stakeholder, prestando particolare attenzione a Mrs.

⁴⁰ Il documento venne predisposto dai Ministri delle finanze in due riunioni tenutesi a Roma e Lecce, in collaborazione con esperti OECD. Tra i dodici punti trattati si trovano: il superamento del segreto bancario, la trasparenza dei modelli di governance delle imprese, il rispetto dell'ambiente, la tutela del lavoro, la lotta all'evasione e all'elusione fiscale, la lotta alla criminalità finanziaria e al riciclaggio del denaro sporco, l'equità e sostenibilità dei sistemi di remunerazione dei top manager. Cfr. OECD (2009).

⁴¹ Cfr. Gallino (2005).

Comunità e Ambiente, due ospiti che in passato ci si è troppo spesso dimenticati di invitare alla mia festa.

Aggiungo ancora che, al riguardo, ho l'impressione che il problema assuma una rilevanza assai diversa in relazione alle specifiche caratteristiche del contesto sociale e culturale in cui ognuna di noi si trova ad operare.⁴² Ad esempio, mi pare venga avvertito in modo più contenuto dalle colleghe che operano in paesi dove il welfare statale è più avanzato, le disuguaglianze economiche sono più contenute, ci si preoccupa di tutelare più l'occupazione che non lo specifico posto di lavoro, la cultura di protezione dell'ambiente è più radicata, l'istruzione più elevata, la coesione sociale più forte.

I tempi che stiamo vivendo impongono un'ultima domanda: che effetti avrà l'esperienza del Covid-19 sugli obiettivi dell'impresa?

Suggerirei a chi non l'avesse fatto di leggere "*Il cigno nero*" di Taleb Nassim⁴³, un libro che spiega molto bene perché e come voi umani siete così pervicacemente ciechi di fronte a eventi negativi o addirittura catastrofici che potevano essere messi in preventivo ma che avete ostinatamente voluto considerare impossibili. Quindi, eventi per i quali non vi preoccupate di mettere in campo adeguate misure di prevenzione e di preordinare gli opportuni piani di intervento nel caso malaugurato in cui dovessero manifestarsi.

Economisti, imprenditori, manager, stati interi, riescono così a farsi sorprendere e abbindolare da creature praticamente invisibili che riescono a identificare e colpire il punto di rottura di un sistema complesso, riuscendo a farlo deflagrare. Interpretato attraverso i paradigmi dell'imprenditorialità, il Coronavirus è un autentico genio, anche se, purtroppo, malefico. Meriterebbe di diventare un caso da studiare nelle business school (e non solo).

Venendo a noi imprese, che ne siamo state colpite in modo tanto devastante quanto voi, anche se con relevantissime differenziazioni (come sempre, il danno per qualcuno può corrispondere a un beneficio per qualcun altro), credo che questa esperienza possa lasciare alcuni insegnamenti significativi.

Tutti gli operatori economici, quindi tutti i soggetti con cui noi abbiamo a che fare, sono degli inguaribili ottimisti. Da un lato è una fortuna, perché questo ottimismo è la forza fondamentale che ci spinge a identificare nuove opportunità, a soddisfare più bisogni, a creare innovazioni, a generare sviluppo. Purtroppo, spesso si perde il senso della misura, dell'equilibrio, della velocità sostenibile. Fino a che la corda, troppo tirata, si spezza, lasciandoci in mano un moncherino inservibile.

La corsa frenetica allo sviluppo ha alimentato molte illusioni: che le risorse naturali fossero infinite, che la globalizzazione fosse un fenomeno facilmente governabile, che tutti potessero correre alla stessa velocità, che grazie allo sviluppo qualunque debito potesse essere restituibile. L'impresa che pensasse insieme tutte queste cose non potrebbe che fallire, perché dimostrerebbe di non possedere il senso del limite. Questo cigno nero ci mette davanti, tutte insieme, le distorsioni che abbiamo irresponsabilmente alimentato, riportandoci alla realtà.

⁴² L'impatto della cultura nazionale sui comportamenti delle imprese è efficacemente descritto da Hammerich e Lewis (2013).

⁴³ Cfr. Taleb (2014).

Non credo che debbano cambiare i paradigmi di fondo del modo di funzionare delle imprese, ma occorre uscire dalle esasperazioni che ne hanno squilibrato i comportamenti. Per fronteggiare una discontinuità occorre, si dice, essere dotati di resilienza (la capacità di reggere a un urto violento) e flessibilità (la capacità di cambiare). Ma non può essere né resiliente né flessibile chi opera stabilmente in condizione di risorse sature: per un tale soggetto, un piccolo nuovo guaio si trasformerà in un grande problema. Non saturare le risorse (il tempo delle persone, la capacità produttiva degli impianti, le riserve finanziarie) significa conservare margini di respiro vitali in momenti difficili, eppure questa elementare condizione di sopravvivenza è stata scambiata per segnale di inefficienza.

Un secondo insegnamento consiste nella presa d'atto che voi umani e noi imprese, essendo compagni di viaggio in navigazione sulla stessa barca, abbiamo un ineliminabile bisogno di aiutarci reciprocamente. Mai come nei periodi di crisi si recuperano consapevolezze e solidarietà che si erano molto sbrigativamente dimenticate nei momenti favorevoli. Sentire voci sindacali sottolineare con enfasi l'importanza che le imprese possano continuare a operare e voci imprenditoriali che sviluppano iniziative a beneficio esclusivo del bene comune è consolante, ma sicuramente non può non generare pensieri ironici, al ricordo delle tante dichiarazioni di reciproca ostilità e dei tanti comportamenti di palese indifferenza che si ripetevano nei tempi che consideravamo normali e che forse tanto normali non erano. Questa riscoperta della unità di intenti tra imprese e società civile e questo sentimento positivo che si sta rialimentando nei nostri confronti sono una occasione che non va persa, per radicare il patrimonio di reciproca fiducia che è necessario oggi per uscire dalla crisi e lo sarà almeno altrettanto domani, quando la crisi sarà superata.

Una terza osservazione riguarda il fatto che le crisi "smascherano", esattamente come il cibo che ci si trova davanti a tavola, e consente di apprezzare se e in che misura quanto sta scritto nei *mission statement* o nei codici etici corrisponda all'effettiva anima dell'impresa o rappresenti invece una serie di declamazioni redatte per gettare fumo negli occhi. A fronte di imprese che hanno riconvertito stabilimenti per produrre mascherine, realizzato alla velocità della luce soluzioni tecniche utili a fronteggiare la pandemia, garantito condizioni di lavoro sicure e aiuto a beneficio dei dipendenti in maggiore difficoltà, elargito sostegno finanziario a iniziative di pubblica utilità, altre hanno cercato di approfittare della situazione (vedi i prezzi delle stesse mascherine) o si sono voltate dall'altra parte, magari mettendosi in prima fila nella richiesta di aiuti finanziari e protezioni politiche. In un recente articolo del *Wall Street Journal*, ad esempio, si dà conto che alcuni dei CEO che hanno sottoscritto il noto manifesto della *Business Round Table* pubblicato nell'agosto 2019, in tempi di Covid-19 hanno poi provveduto a distribuire dividendi straordinari agli azionisti, a procedere a rilevanti operazioni di buy-back e addirittura ad aumentare i loro compensi personali!⁴⁴ Ho provveduto a chiamare le colleghe coinvolte da queste operazioni e posso confessare di averle sentite profondamente costernate. Già, perché sono ben consapevoli che comportamenti come questi concorreranno, ben al di là della crisi, a connotare non già

⁴⁴ Cfr. Goodman (2020).

l'immagine e la reputazione di chi li ha messi in atto, ma l'identità e il valore delle imprese in nome delle quali sono stati effettuati.

Una quarta considerazione consiste nel rilevare che una crisi violenta come quella che stiamo vivendo esaspera il problema più critico che assilla sempre chiunque abbia responsabilità di governo e gestione: il *trade-off* tra breve e lungo termine. È del tutto naturale che, quando la stessa sopravvivenza è messa in gioco, si finisca per dare priorità a quanto serve per fare fronte all'emergenza e accelerare l'uscita dalla crisi. Al tempo stesso, è un gravissimo errore trascurare la prospettiva di più lungo termine, perché l'unica certezza su cui possiamo fare conto è che i tempi di una riacquisita normalità saranno diversi da quelli cui eravamo abituati. Le imprese che ne usciranno meglio non saranno quelle che avranno vissuto la crisi all'insegna del motto "*ha da passà 'a nuttata*", per dirlo con Eduardo de Filippo, ma quelle che prima e meglio delle altre avranno saputo prepararsi al nuovo domani che verrà. Non c'è scampo: la crisi va affrontata usando sia il microscopio che ci può aiutare nella gestione corrente e sia il telescopio necessario per riorientare più consapevolmente la strategia.

La ringrazio davvero tanto per la sua cortesia e più ancora per la sua schiettezza. In cambio, mi sembra giusto lasciare a lei l'ultima parola.

È molto semplice. Intorno a noi imprese c'è un grande equivoco di cui tutti, noi comprese, portano sulle spalle una fetta di responsabilità. La nostra natura è identificata nel "fare affari", e la parola che più facilmente ci viene associata è "denaro". Come ho provato a spiegare, nulla di più sbagliato: a noi non interessano i soldi, anche se questi riempiono buona parte della nostra esistenza. Può apparire strano per chi non ci conosce, ma invece del denaro noi cerchiamo tutt'altro: cerchiamo sorrisi. Ne abbiamo bisogno per farvi a nostra volta sorridere. In fondo, nonostante le apparenze e diversamente dalle caricature, siamo persone (giuridiche, naturalmente) dall'anima profondamente romantica.

References

- Bartlett C.A. and Ghoshal S. (1993), "Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. S2, pp. 23-46.
- Barton D. (2011), "*Capitalism for the Long Term*", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 3, pp. 84-91.
- Barton D., Horvath D. and Kipping M. (eds.) (2016), "*Re-Imagining Capitalism*", Oxford University Press, Oxford.
- Berle A.A. and Means G.C. (1932), "*The Modern Corporation and Private Property*", McMillan, New York.
- Buffet W.E. (2007), "*The Superinvestors of Graham-and-Doddsville*", Appendix in B. Graham, "*The Intelligent Investor*", rev. ed., HarperCollins, New York.
- Business Roundtable (2019), "*Statement on the Purpose of a Corporation*", <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>.

- Cipolla C.M. (2015), *"Le leggi fondamentali della stupidità umana"*, Il Mulino, Bologna (ed. originale 1988).
- De Woot P. (2014), *"Rethinking the Enterprise: Competitiveness, Technology and Society"*, Routledge, New York.
- Donna G. (1975), *"Un'analisi critica dei modelli della teoria economica del capitalismo manageriale"*, in G. Donna, P. Frigero e G. Zanetti, *"La teoria moderna dell'impresa"*, F. Angeli, Milano, pp. 75-142.
- Donna G. (1999), *"La creazione di valore nella gestione dell'impresa"*, Carocci, Roma.
- Donna G. (2018), *"Modello di business, patrimonio strategico e creazione di valore"*, *ImpresaProgetto-Electronic Journal of Management*, n.2, pp. 1-23.
- Donna G. (2019), *"Connecting economic value to company strategy: critical issues and new perspectives"*, *Business Valuation OIV Journal*, vol. 1, n. 2, pp. 34-49.
- Drucker P.F. (1954), *"The Practice of Management"*, Elsevier, Burlington, MA.
- Eckert G. and Silten B. (eds.) (2020), *"Purpose Playbook. Putting Purpose into Practice with Shared Value"*, FSG, www.fsg.org.
- Ellsworth R.R. (2002), *"Leading with Purpose: the New Corporate Realities"*, Stanford University Press, Stanford, CA.
- Fink L. (2019), *"A Sense of Purpose"*, *Annual Letter to CEOs*, BlackRock Inc., 2019.
- Freeman R.E. (1984), *"Strategic Management: a Stakeholder Perspective"*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Freeman R.E., Harrison J.S. and Zyglidopoulos S. (2018), *"Stakeholder Theory. Concepts and Strategies"*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L. and de Colle S. (2010), *"Stakeholder Theory: The State of the Art"*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Friedman M. (1970), *"The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits"*, *The New York Times Magazine*, September 30, 1970.
- Gallino L. (2005), *"L'impresa irresponsabile"*, Einaudi, Torino.
- Gartenberg C., Prat A. and Serafeim G. (2019), *"Corporate Purpose and Financial Performance"*, *Organization Science*, (30) 1, <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1230>.
- Gast A., Illanes P., Probst N., Schaninger B. and Simpson B. (2020), *"Purpose: Shifting from How to Why"*, *McKinsey Quarterly*, April 2020.
- Goedhart M., Koller T. and Wessels D. (2015), *"The Real Business of Business"*, *McKinsey Insights*, March 2015.
- Goodman P.S. (2020), *"Big Business Pledged Gentler Capitalism. It's not Happening in a Pandemic"*, *The New York Times*, April 13, <https://nyti.ms/2V1pd00>.
- Gros-Pietro G.M., Reviglio E. e Torrisi A. (2001), *"Aspetti proprietari e mercati finanziari europei"*, il Mulino, Bologna.
- Hammerich K. and Lewis R.D. (2013), *"Fish Can't See Water"*, John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Henderson R. (2020), *"Reimagining Capitalism in a World on Fire"*, Hachette Book, Group, New York.
- Jensen M.C. (2001), *"Value Maximization, Stakeholders Theory and the Corporate Objective Function"*, *The Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 22, n. 1, pp. 32-42.
- Kenny G. (2014), *"Your Company's Purpose is not its Vision, Mission, or Values"*, *Harvard Business Review*, September 3, 2014.

- Lipton M. et al., The New Paradigm, International Business Council of the World Economic Forum, <https://www.slaughterandmay.com/media/2536165/the-new-paradigm.pdf>.
- Maddalena G. e Ruggeri R. (2020), *"Uomini o consumatori? Il declino del CEO capitalism"*, Grantorino Libri, Torino.
- Maifreda G. (2018), *"Un capitalismo per tutti - La Montedison di Mario Schimberni e il sogno di una Public company"*, Guerini, Milano.
- Marris R. (1964), *"The economic theory of Managerial Capitalism"*, Free Press, Glencoe, ILL.
- Marris R. and Wood A. (eds.) (1971), *"The Corporate Economy"*, MacMillan, London.
- Mayer C. (2018), *"Prosperity. Better Business Makes the Greater Good"*, Oxford University Press, Oxford.
- Mintzberg H. (1996), *"Managing Government, Governing Management"*, *Harvard Business Review*, n. 3, May-June.
- OECD (2009), *"12 Principles for a strong, fair and clean economy"*, <https://community.oecd.org/community/gcls/blog/2009/07/06/12-principles-for-a-strong-fair-and-clean-economy>
- Polman P. (2016), *"Re-establishing Trust: Making Business with Purpose the Purpose of Business"*, in Barton et al., ch. 2.
- Porter E.M. (1992), *"Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System"*, *Harvard Business Review*, vol. 70, n.5, September-October.
- Porter E.M. and Kramer M. (2011), *"Creating Shared Value"*, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 62-77
- Porter E.M., Serafeim G. and Kramer M. (2019), *"Where ESG Fails"*, *Institutional Investor*, <https://www.institutionalinvestor.com/article/b1hm5ghqtxi9s7/Where-ESG-Fails>.
- Rappaport A. (2012), *"Saving Capitalism from Short-Termism"*, McGraw Hill, New York.
- Simon H.A. (1978), *"Rational Decision-Making in Business Organizations"*, *American Economic Review*, vol. 69, n. 4, pp. 493- 513.
- Sloan A.P. Jr. (1963), *"My Years with General Motors"*, Doubleday, N.Y.
- Smith H.J. (2003), *"The Shareholders vs. Stakeholders Debate"*, *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n.4, pp. 85-90, June.
- Solow R. (1971), *"Some Implications of Alternative Criteria for the Firm"*, in Marris and Wood (1971), pp. 318-342.
- Stout L. (2012), *"The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations and the Public"*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Sundaram A.K. and Inkpen A.C. (2004), *"The Corporate Objective Revisited"*, *Organization Science*, vol. 15, n. 3, pp. 350-363.
- Taleb N.N. (2014), *"Il cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita"*, Il Saggiatore, Milano.
- Tata R.N. and Matten D. (2016), *"Corporate Community Involvement in 21st Century"*, in Barton et al., ch. 6.