

[Workshop 20° anniversario] L'impresa tra realtà e immagine. Com'è, come la vogliamo

Lorenzo Caselli*

Di che impresa parliamo? L'impresa è tante cose contemporaneamente. È un agente economico, un flusso di trasformazioni, un organismo, un insieme di contratti, un insieme di culture, una struttura sociopsicologica, un soggetto morale, un centro di potere. L'elenco potrebbe ulteriormente continuare. Nessuna dimensione può essere messa tra parentesi.

L'impresa non è un attore isolato ma momento di una popolazione di attori sociali che nel loro insieme concorrono alla definizione del mercato e dell'ambiente. Attori legati tra loro da relazioni molteplici e multiformi. Relazioni competitive, collaborative, politiche, culturali.

L'impresa è una coalizione di persone, di gruppi alla ricerca di un orientamento condiviso. Il pluralismo dell'impresa e nell'impresa si gioca nella combinazione tra interessi generali e interessi particolari, tra valori personali e valori collettivi. Il pluralismo va reso coerente onde evitare da un lato anarchia e dall'altro totalitarismo. L'impresa produce e utilizza conoscenza creando rapporti sinergici tra saperi interni e saperi esterni. L'impresa è un sito su internet.

L'impresa esprime un proprio "dover essere progettuale" (quando la rivista è stata fondata il termine *purpose* non era di moda) che si misura con l'ambiente attraverso la propria cultura, le proprie competenze distintive, la propria storia. L'impresa è sempre in transizione. La compresenza di vecchio e di nuovo è ineludibile. L'impresa non è una categoria astratta, platonica. È una categoria storica, richiede l'inserimento in specifiche coordinate temporali e spaziali. Queste non sono neutrali o indifferenti rispetto all'essere, fare, studiare impresa.

L'impresa è tante cose contemporaneamente. A loro volta le imprese sono tante e differenti per sostanza, forma, natura. Una sorta di biodiversità. Non esiste l'impresa, esistono le imprese. Possiamo però trovare un comune denominatore, un

*Lorenzo Caselli, Direttore Emerito di Impresa Progetto, Professore Emerito dell'Università degli Studi di Genova.

tratto unificante che sintetizziamo in questi termini. Nella compenetrazione di aspetti economici, sociali, tecnologici, culturali le imprese giocano a tutto campo la loro cittadinanza nella interazione con gli altri attori del contesto economico, sociale, istituzionale.

Le imprese producono a un tempo sia beni e servizi per il mercato sia relazioni di convivenza che si manifestano al loro interno e in rapporto all'ambiente in cui esse operano direttamente e indirettamente nell'ottica di filiera. Relazioni di convivenza a partire dalle urgenze etiche che la riflessione teorica e la sensibilità del tempo che viviamo hanno reso evidenti. Qui sta il fondamento della loro responsabilità che è contemporaneamente economica, sociale, ambientale e che la loro governance è chiamata a porre in essere.

La responsabilità così concepita diventa elemento costitutivo dell'impresa potendo fornire a essa - se ben esercitata - qualità e sostenibilità e contribuire al bene della società. È l'etica che conferisce senso alla responsabilità costituendone il fondamento ultimo. Occorre, cioè, assumere un insieme di valori, principi, orientamenti, volti a illuminare e guidare - in termini di buono e di giusto - l'agire di chi opera nell'impresa e per l'impresa.

Le imprese - attraverso la produzione di beni e di servizi - concorrono al progresso tecnico ed economico. Certamente, ma tutto ciò richiede finalizzazione. Progresso come? Progresso per chi? Progresso perché? Le risposte passano attraverso il coinvolgimento di tutti coloro che operano nell'impresa e con l'impresa cooperando al suo successo, successo che non può essere separato da una prospettiva di interesse collettivo, di inclusione, di solidarietà, che trascende l'impresa stessa e si apre a tutta la comunità. "Le imprese vanno interpretate non più come semplici operatori economici, ma anche come indispensabili costruttori di bene comune. È questa una chiave straordinaria per riconquistare la fiducia collettiva che logiche manageriali troppo spesso improntate a un cinico razionalismo hanno compromesso in maniera non irrilevante." Così Giorgio Donna conclude la recensione del libro di G. Serafeim, "Purpose + Profitto", su ImpresaProgetto, 1-2024.

Tutto ciò è anche conveniente in termini di competitività e di redditività. Ovviamente ci sono dei costi, ma i dati ISTAT e SACE ci dicono che le imprese socialmente responsabili e sostenibili guadagnano punti rispetto ai loro competitors e poi se queste imprese sono anche società benefit le performances risultano ancora maggiori. Dalla ricerca 2025 condotta da Nativa e Intesa Sanpaolo emerge che nel triennio 2021 - 2023 il fatturato delle società benefit è aumentato del 26% a fronte di un +15,4% registrato dalle società non benefit. Lo stesso discorso vale per l'occupazione. Il 62% delle società benefit ha aumentato il proprio organico contro il 43% delle società non benefit.

La reputazione costituisce un fondamentale *intangible asset* dell'impresa socialmente responsabile aumentandone il valore, la capacità competitiva sul mercato, il posizionamento sociale. La lealtà e la fiducia riducono i costi di coordinamento, di controllo, di contrattazione. Aumentano la capacità di fronteggiamento dell'incertezza e il tasso di innovatività. Rafforzano il legame con i fornitori e i clienti, promuovono il coinvolgimento dei dipendenti e ne migliorano la

produttività. La cooperazione tra imprese, tra queste e la società civile determina, a livello macro, esternalità positive di cui tutti possono usufruire.

In questa ottica le tematiche ESG costituiscono uno snodo cruciale. In un momento in cui oltre oceano registriamo una preoccupante inversione di marcia in tema di sostenibilità, clima, salute, welfare con l'accantonamento del paradigma DEI (*diversity, equity, inclusion*), l'Europa con le sue istituzioni, le sue imprese, le sue organizzazioni sociali, le sue università può fare molto. I regolamenti, le direttive comunitarie non devono diventare gabbie burocratiche ma essere poste a servizio di un disegno di trasformazione innovativa e inclusiva. In ambito ESG occorre superare il senso della pura compliance per andare al cuore delle scelte aziendali. La formula ESG non è una camicia che l'impresa si mette o si toglie a seconda delle circostanze e delle convenienze. Non può neppure essere concepita come un vincolo esterno che limita, condiziona l'agire dell'impresa, bensì come una opportunità che concorre a definire il suo orientamento strategico in sinergia con il suo *purpose*.

La recente normativa europea, non ostante qualche tentennamento, sembra muoversi in questa direzione. La direttiva 2022/2464 CSRD non si limita a nuovi obblighi di disclosure, ma spinge l'impresa a bilanciare due dimensioni della performance, spesso viste in contrasto tra di loro, la dimensione reddituale e la dimensione socio ambientale. La CSRD qualifica l'impresa come "*dual purpose entity*": Si tratta di perseguire congiuntamente redditività a favore degli azionisti e sostenibilità a favore della collettività. Il che non è facile se l'impresa opera in un'ottica di breve termine.

Il paradigma ESG è connaturale all'essere e fare impresa e al suo divenire. Permea le strategie, l'organizzazione, l'operatività, la comunicazione, il rapporto con gli stakeholder, con la società e con l'ambiente. Ma se è così la formula ESG va approfondita e integrata. Occorre aggiungere una R che sta per risultato economico e poi una H che sta per Human, Happiness, Health (si veda il bel libro di Lapucci e Lucchini, "Ritrovare l'umano", Baldini Castoldi 2025), infine inseriamo la P che sta per *purpose*, progetto, senso complessivo. In tutto questo la G di *governance* costituisce lo snodo fondamentale, la dimensione critica. Ne parleremo in un prossimo numero della rivista.

I temi del nostro manifesto "L'impresa che vogliamo", le questioni affrontate in questo incontro che celebra i venti anni di "Impresa Progetto" ci interpellano come economisti aziendali. Dobbiamo fare i conti con la ricerca e l'approfondimento delle uniformità e nel contempo interpretare le diversità. Dobbiamo fare i conti con ciò che è e con ciò vorremmo che fosse. I settori disciplinari cui apparteniamo non sono dei recinti da presidiare, ma da allargare, aprire costruendo ponti inter e transdisciplinari.

L'economia ha bisogno di etica. Non di un'etica generica senza contatto con il mondo e le sue profonde contraddizioni. Un'etica che si fa dimora, nella quale recuperare il senso dell'intraprendere, del lavorare, del vivere. Un'etica che non si sovrappone all'agire della persona ma che diventa esigenza intrinseca dell'agire stesso in vista del bene di tutti. Ciò anche nell'impresa-

Von Hayek affermava un po' di anni fa: "L'economista che è solo economista non è un buon economista". Al sostantivo possiamo aggiungere l'aggettivo qualificativo "aziendale".