

L'impresa che vogliamo (Una nuova impresa in una nuova economia)

Lorenzo Caselli*, Vittorio Coda†, Giorgio Donna‡,
Pier Maria Ferrando§

Il Manifesto “L'impresa che vogliamo”, già anticipato sul n.3/2023 della Rivista, viene ora presentato su *Impresa Progetto e Sviluppo e Organizzazione* congiuntamente al Manifesto “Illuminare le Organizzazioni”. Per la discussione dei due Manifesti sono stati inoltre organizzati alcuni eventi pubblici: alla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa il 29 maggio 2024, alla Università Statale di Milano il 19 giugno 2024 ed alla LIUCC di Castellanza il 24 settembre 2024.

Gli snodi e le finalità comuni dei due Manifesti, da cui discende la decisione di farne oggetto di presentazioni e discussioni congiunte, sono richiamati in questo numero della Rivista dal documento “Due Manifesti per una riflessione congiunta sulle Organizzazioni e sulle Imprese”.

§§§

Il manifesto “La nuova economia che vogliamo e la salvezza della civiltà” – pubblicato su “Il Sole 24 Ore” del 20 settembre 2023 – assume ipotesi ed esigenze importanti e condivisibili quali superare l'*homo economicus*, l'impresa *shareholder only*, la deresponsabilizzazione valoriale.

Da tempo come aziendalisti sviluppiamo le nostre ricerche e riflessioni basandoci sull'ipotesi che le persone non siano rotelle di un ingranaggio ma si realizzino nella ricchezza delle relazioni, che l'impresa *shareholder only* rappresenti una gabbia ideologica che ostacola la lettura e la soluzione dei problemi, che solo l'ascolto attivo degli altri saperi e l'apertura alle molteplici dimensioni della società possano consentirci di dare senso e direzione al nostro lavoro. Si vedano in proposito i contributi ed i lavori via via pubblicati su *Impresa Progetto* (www.impresaprogetto.it) e dall'ISVI (Istituto per i Valori d'impresa – www.isvi.org).

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

† **Vittorio Coda** Professore Emerito dell'Università “Bocconi” di Milano.

‡ **Giorgio Donna**, già Professore ordinario di Economia aziendale presso l'Università di Torino e il Politecnico di Torino.

§ **Pier Maria Ferrando**, Direttore Scientifico di *Impresa progetto*, già Professore Ordinario di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Genova.

Da questo punto di vista ci sembra utile richiamare alcune assunzioni che riteniamo debbano guidare l'evoluzione delle imprese nella transizione verso un sistema economico sostenibile ed inclusivo, nel rispetto dei principi della responsabilità sociale e dell'etica oltre che dell'efficienza: una nuova impresa in una nuova economia.

1. Superare il riduzionismo neoliberista

Le idee del neoliberismo, le politiche di austerità, le pratiche dell'impresa *shareholder only* che avrebbero dovuto assicurare la produzione e la diffusione della ricchezza hanno dato luogo al consumo indiscriminato delle risorse del pianeta, alla generazione di diseconomie, al dilatarsi delle disuguaglianze. Alla luce di queste evidenze la separazione tra dimensione economica e dimensione sociale che sta alla base del riduzionismo neoliberista deve cedere il passo alla loro integrazione e ricomposizione, nella ricerca del bene comune.

Le imprese oggi giocano la loro legittimità nella compenetrazione di aspetti economici, sociali e ambientali, nell'interazione con gli altri attori del contesto e con il contesto stesso. Esse producono in maniera inscindibile sia beni e servizi per il mercato sia relazioni di convivenza tanto al loro interno quanto al loro esterno. Qui sta il fondamento della loro responsabilità che è contemporaneamente economica, sociale, ambientale e che la *governance* aziendale è chiamata a porre in essere. Tale responsabilità è elemento costitutivo delle imprese in quanto fonte di sostenibilità nel medio-lungo termine e di legittimazione sociale.

2. Superare la prospettiva *shareholder only*

Il dibattito teorico ha delineato come linea di superamento dell'impresa *shareholder only* la prospettiva dell'impresa *stakeholder oriented*, di recente rinvigorita e rilanciata come impresa *purpose oriented*, intendendosi per *purpose* la buona causa, la ragion d'essere, la finalità sovraordinata rispetto agli interessi di *shareholder* e *stakeholder* che guidano le scelte ed i comportamenti aziendali. Attraverso questa finalità l'impresa esprime un proprio "dover essere progettuale" e si misura con l'ambiente valorizzando la propria cultura ed il proprio patrimonio materiale, immateriale e valoriale.

Con riferimento invece alle esperienze in atto, nel panorama del nostro Paese non si è imposto nessuno dei modelli di impresa affermatasi nel contesto internazionale (quello *shareholder only* prevalente nel mondo anglo-sassone, quello della cogestione caratteristico del modello renano, quello "colbertista" della grande industria francese). Accanto a criticità legate a comportamenti cinici o speculativi di gruppi multinazionali e fondi di *private equity*, allo sfruttamento del lavoro nell'ambito della *gig economy* (e non solo), al ricorso esasperato al subappalto, alla diffusa indisciplina fiscale, vi sono casi numerosi di imprese e di comportamenti aziendali che esprimono positive tendenze al cambiamento. Ne è esempio importante l'operare di un nutrito

gruppo di medie imprese manifatturiere – comunemente note come imprese del quarto capitalismo – spesso espressione di una imprenditorialità familiare attenta agli aspetti valoriali e capace di traguardare progetti ed obiettivi di lungo termine. Sono inoltre manifestazione di una tendenza al superamento della prospettiva *shareholder only* la diffusione delle buone pratiche ESG e del *reporting* di sostenibilità, la sperimentazione della formula della “impresa *benefit*”, la tenuta dei risultati delle gestioni attente agli investimenti, all’innovazione, al benessere dei dipendenti e alla qualità della risposta ai mercati.

3. Assumere il *purpose* come centro di gravità del cambiamento

Facendo riferimento ai contributi teorici, all’evoluzione del quadro normativo ed alle buone pratiche delle migliori imprese italiane, l’impresa *purpose oriented* si propone dunque come la frontiera di un percorso evolutivo in una prospettiva più generale di cambiamento.

Secondo tale prospettiva il *purpose* è assunto come finalità sovraordinata rispetto agli interessi di *shareholder* e *stakeholder*: l’impresa non è uno strumento attraverso il quale *shareholder* e *stakeholder* perseguono i propri interessi, ma un soggetto autonomo del sistema economico e sociale la cui finalità consiste nel fornire risposte produttive economicamente e socialmente vantaggiose ai bisogni “della gente e del pianeta”, evitando di provocare diseconomie di varia natura (economiche, sociali, ambientali). Agendo in questi termini le imprese diventano attori socialmente responsabili, rispettosi dei principi dell’etica e generatori di innovazione per lo sviluppo di un sistema economico sostenibile ed inclusivo.

Questa prospettiva, si noti, non è affatto estranea alla tradizione dell’Economia aziendale italiana, che concepisce l’impresa come un “istituto fatto per durare” grazie a gestioni lungimiranti e che vede nel “fare bene impresa nell’interesse di tutti i suoi stakeholder” lo scopo che anima le imprese bene governate.

4. Rispondere ai problemi aperti dalla prospettiva del *purpose*

Le imprese dovrebbero esplicitare il proprio *purpose*, radicarlo nella cultura aziendale, nei modelli di *business* e nei processi decisionali, e comunicarlo all’esterno in quanto espressione del ruolo che intendono svolgere per contribuire ad uno sviluppo sostenibile ed inclusivo. Tale esplicitazione dovrebbe impegnare effettivamente il management a perseguirlo e i *policy maker* ad assecondarlo.

Il *purpose*, in particolare, dovrebbe essere l’elemento intorno al quale far ruotare le *partnership pubblico-privato* nell’ambito delle politiche di risposta alle sfide dell’oggi e del domani: cambiamento climatico, transizione energetica e digitale, lotta alle disuguaglianze, fenomeni migratori.

I sistemi di *governance* e la composizione degli organi di governo delle imprese dovrebbero essere congegnati (tenendo conto delle specificità delle diverse tipologie

aziendali) in modo da coniugare o quanto meno contemperare gli interessi di *shareholder* e *stakeholder* nell'ambito del perseguimento del *purpose*.

Dovrebbero essere adottati sistemi di management, controllo e remunerazione, insieme a metriche di misura dei risultati e di responsabilizzazione, che diano adeguato conto della capacità delle imprese di creare durevolmente valore per *shareholder* e *stakeholder* e dell'impatto della loro attività sul contesto ambientale e sociale.

5. Ripensare l'aziendalismo

La prospettiva di una società più buona e più giusta, di cui le imprese siano protagoniste a pieno titolo, deve stimolare noi aziendalisti a ravvivare la funzione civile della nostra attività di ricerca, di docenza, di testimonianza attraverso l'attivazione di una circolarità virtuosa tra essenza morale e progresso intellettuale.

Il nostro compito è di interpretare le potenzialità e le esigenze di cambiamento che maturano nelle realtà aziendali e nei sistemi economici, sociali e ambientali aggiornando i concetti ed i modelli teorici e proponendo idee utili per innovare non solo gli strumenti e le pratiche gestionali ma anche il quadro normativo e le politiche pubbliche. A tale fine, è di fondamentale importanza l'impegno a sviluppare e a trasmettere tali conoscenze agli studenti, agli operatori (imprenditori, investitori, manager e altri lavoratori) nonché ai *policy maker* e più in generale all'opinione pubblica, in modo da diffondere e radicare una cultura d'impresa più consapevole e in sintonia con i tempi.

In tale prospettiva gli aziendalisti sono oggi chiamati a ripensare sé stessi privilegiando la trasversalità e l'apertura, perseguendo una comprensione non formale ed una conoscenza critica delle imprese nella loro proiezione evolutiva e nel loro quadro istituzionale, sociale e culturale. Vanno creati ponti tra le diverse anime dell'aziendalismo italiano, tra i nostri e gli altri saperi, tra l'Accademia e la realtà esterna, tra i valori e le competenze finalizzate non solo al saper fare ma anche al saper essere, tra scienza che esige rigore e cultura che provoca aprendo nuovi orizzonti di conoscenza.

Cofirmato da:

Silvio Bianchi Martini, Elio Borgonovi, Lino Cinquini, Enrico Cori, Francesca Culasso, Paola Demartini, Emiliano Di Carlo, Renato Fiocca, Marco Frey, Giorgio Invernizzi, Mario Minoja, Valentina Martino, Tonino Pencarelli, Marcantonio Ruisi, Gianfranco Rusconi, Luigi Maria Sicca, Silvana Signori, Terry Torre, Alessandro Zattoni.