

Milton Friedman e la buona causa (*purpose*) dell'impresa

Giorgio Donna*

Come un vulcano attivo che per tempi più o meno lunghi appare silenzioso e poi improvvisamente prorompe in una nuova eruzione, così il tema dei fini dell'impresa torna periodicamente alla ribalta del dibattito economico. Accade da quasi un secolo (una prima scossa importante venne provocata da Berle e Means con il lavoro "*The Modern Corporation and Private Property* del 1932), e negli ultimi decenni il suo attivismo si è intensificato, colorandosi ogni volta di nuove venature e parole d'ordine. Sul podio dell'attenzione si sono succedute le teorie dello sviluppo (Penrose e Marris negli anni '50 e '60), del primato degli azionisti (Friedman e poi Jensen e Meckling negli anni '70 e '80), degli interessi degli stakeholders (Freeman nelle due decadi a cavallo del cambio di secolo), del valore condiviso (Porter e Kramer negli anni '10 del XXI secolo).

Una nuova eruzione si è verificata di recente, e sta riempiendo la letteratura e i dibattiti intorno all'impresa in misura tale da mettere a dura prova, per chi ne è interessato, l'impegno a documentarsi e tenersi aggiornato. Anche questa fase eruttiva ha prodotto un termine-bandiera: il *purpose*.

Nel dibattito attualmente in corso, la palma dell'autore più citato spetta di gran lunga a Milton Friedman, esponente della cosiddetta "scuola di Chicago" insignito del premio Nobel per l'economia nel 1976. Due curiosità meritano di essere richiamate:

- in ambito scientifico, Friedman viene ricordato soprattutto come monetarista, non come economista d'impresa;
- il lavoro per cui viene ripetutamente citato non ha alcuna pretesa scientifica, trattandosi di un breve saggio apparso sul *New York Times Magazine* del 13 settembre 1970 con il titolo, ormai divenuto famoso, *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*.

Di certo, non fu per questo lavoro che ottenne il Nobel. Al tempo stesso, la ricorrenza dei cinquant'anni dalla pubblicazione ha costituito occasione per richiamarlo e amplificarne l'eco¹.

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

DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2021.2.1369

¹ In particolare, lo Stigler Center della Booth School of Business dell'Università di Chicago ha raccolto 28 contributi, riuniti in un unico volume a cura di Zingales et al. (2020).

In questo quadro, le riflessioni che seguono muovono dall'obiettivo di valutare in che misura le tesi di Friedman possano rappresentare messaggi tuttora validi, piuttosto che un doveroso richiamo celebrativo nei confronti di un insigne studioso.

Rileggendo Friedman

All'epoca, il testo di Friedman sopra citato fece indubbiamente molto rumore, generando un forte impatto sia sul pensiero teorico che sui concreti orientamenti e comportamenti degli operatori economici. In particolare, di quell'articolo vengono ricorrentemente citate due frasi quasi coincidenti, che si distinguono per una piccola ma non irrilevante differenza. La prima in realtà è una autocitazione, nel senso che Friedman conclude l'articolo richiamando quanto aveva scritto nel testo "*Capitalism and Freedom*" del 1962, dove affermava che "esiste una e una sola responsabilità sociale dell'impresa: usare le sue risorse e impegnarsi in attività finalizzate ad aumentare i suoi profitti il più possibile a patto di rispettare le regole del gioco, cioè operando in libera e aperta concorrenza senza inganno né frode"². La seconda frase viene inserita nell'articolo per definire l'interesse fondamentale degli azionisti (che Friedman considera di diritto i proprietari dell'impresa), il quale viene identificato nel "fare più soldi possibile nel rispetto delle regole fondamentali della società in cui vivono, sia quelle incorporate nelle sue leggi, sia quelle dettate dai suoi costumi etici"³. Come si può notare, in quest'ultima versione compare il riferimento ai costumi etici che in quella precedente invece non erano richiamati esplicitamente. Possiamo quindi ritenerci autorizzati a pensare che Friedman, nell'aggiornare il suo pensiero, abbia ritenuto opportuno aggiungere un sia pur generico richiamo all'etica. In ogni caso, la tesi sostenuta afferma che il profitto (o il valore economico dell'impresa, come meglio si direbbe oggi per evitare di dare all'obiettivo economico una connotazione esclusivamente orientata al breve termine) costituisce l'insostituibile e prioritario riferimento a cui l'impresa deve orientare i propri comportamenti e le proprie strategie. Il motivo sta nel fatto che la ricerca del profitto rappresenta il motore, potente e indispensabile al tempo stesso, che permette alle imprese di creare ricchezza e quindi di esercitare l'essenziale ruolo di agente di sviluppo economico che è loro assegnato dal modello capitalistico. In sintesi: se una società vuole progredire sul piano economico, ha bisogno di imprese motivate dalla ricerca del profitto.

Traendo spunto da queste affermazioni, una folta schiera di figure più che autorevoli, in ambito sia accademico che manageriale, ha concorso ad alimentare il recente dibattito, dividendosi abbastanza equamente tra ferventi seguaci e accaniti oppositori della posizione friedmaniana.

I primi, rilevando che le conclusioni di Friedman sono un inevitabile corollario del sistema capitalistico. Un sistema non privo di difetti, per carità, ma che tuttavia,

² La traduzione del testo originale è tratta da Debenedetti (2021), p.282.

³ Cfr. Debenedetti (2021), p.273.

parafrasando quello che Churchill ebbe a dire a proposito della democrazia, rimane pur sempre "il peggiore possibile, ad eccezione di tutti gli altri".⁴

I secondi, sostenendo che l'orientamento alla massimizzazione del profitto rappresenta la causa principale della degenerazione del capitalismo a cui stiamo assistendo, e pertanto va messo in discussione proprio per preservare il capitalismo stesso⁵.

Interpretando Friedman

Prima di esprimersi in merito alle tesi di Friedman, è il caso di contestualizzare meglio il suo pensiero. Dal testo emerge con chiarezza l'intento di contrastare tre pericoli principali: il socialismo reale, il potere manageriale e le rendite monopolistiche.

Il primo è quello a cui Friedman si mostra più sensibile, come appare fin dall'incipit: "Gli imprenditori credono di difendere la libera impresa quando dichiarano che un'azienda non mira «semplicemente» al profitto, ma anche al perseguimento di fini «sociali» auspicabili, che un'impresa ha una «coscienza sociale» e prende sul serio il dovere di creare posti di lavoro, di eliminare la discriminazione, di evitare di inquinare o di ispirarsi all'ultimo slogan adottato dai riformatori in auge. In realtà, quello che stanno facendo – o che farebbero, semmai qualcuno li prendesse sul serio – non è altro che auspicare una forma di puro e semplice socialismo. Un uomo d'affari che si esprime in questi termini è il burattino inconsapevole delle forze intellettuali che negli ultimi decenni hanno minato alla base la società libera"⁶.

Come è evidente, Friedman non si propone di dimostrare teoremi, ma di ribadire una presa di posizione ideologica a favore del libero mercato, in modo da proteggere l'economia USA da quello che cinquant'anni fa rappresentava ancora l'ossessivo incubo americano: il socialismo reale di stampo sovietico⁷.

La seconda preoccupazione di Friedman consiste nel ridare fiato al ruolo degli azionisti nei confronti del potere dei manager, categoria giudicata sensibile all'interesse personale prima che a quello dei loro "datori di lavoro". Sotto questo

⁴ Due esempi italiani di figure autorevoli (non accademiche, peraltro) che si sono recentemente dichiarate a sostegno delle posizioni di Friedman sono Franco Debenedetti, autore del libro "Fare profitto: l'etica dell'impresa" di cui Piermaria Ferrando svolge una recensione in questo stesso numero della rivista, e Luca Garavoglia, CEO di Campari, nell'intervento svolto partecipando al webinar *Owners as Strategists* organizzato dall'Università Bocconi con l'Università svizzera di San Gallo, tenutosi l'8 giugno 2021.

⁵ Sempre restando al di fuori dell'ambito accademico, a sostegno di questa posizione merita di essere richiamato, tra gli altri, il lucidissimo intervento di Paul Polman, CEO di Unilever dal 2009 al 2019, svolto in occasione della *Corporate Governance Conference 2020* organizzata dalla IESE Business School di Barcellona (28-30 ottobre 2020).

⁶ Cfr. Debenedetti (2021), p. 272.

⁷ "The problem was that in the *New York Times* piece, Friedman's idea was not stated as theorem, but literally as a "doctrine," triggering a religious reaction, rather than a more balanced academic response." (Zingales, 2020), p.137.

profilo, nell'incunarsi della responsabilità sociale tra gli obiettivi dell'impresa egli vede un pericoloso *escamotage* perpetrato dai manager per aumentare il loro grado di discrezionalità nel dettare le scelte dell'impresa. Con la conseguenza di sottrarre ulteriormente potere agli azionisti delle *public companies*, popolazione (a quel tempo) estremamente frammentata e di fatto incapace di arginare adeguatamente la dominanza del management.

Infine, Friedman richiama con forza la necessità di evitare il formarsi di posizioni monopolistiche, problema su cui tuttavia non si sofferma, limitandosi ad assegnare al legislatore il compito di contrastarle.

L'impresa, in questo quadro, ha un solo dovere: ricercare il profitto rispettando le regole del gioco, cioè agendo come competitor leale, senza rincorrere a inganni o frodi e rispettando i principi etici più generalmente accettati. Ogni azionista è libero di fare beneficenza, ci mancherebbe altro, ma a titolo personale. Invece, non tocca all'impresa di assumere un ruolo di operatore interessato al bene comune, del quale essa si occupa già facendo il proprio mestiere di soddisfare bisogni ed elargire stipendi, dividendi e imposte. Diversamente, l'impresa invaderebbe un campo non suo, trasformandosi di fatto in un regolatore fiscale. Infatti, le spese motivate dall'assunzione di una responsabilità sociale equivarrebbero a tasse improprie poste, a discrezione del management, a carico degli azionisti (minore profitto), dei clienti (maggiori prezzi) o dei dipendenti (minori salari).

Con due eccezioni, aggiunge esplicitamente Friedman:

- 1) se spese all'apparenza non giustificate da ragioni economiche sono tuttavia ritenute convenienti indirettamente, in quanto finalizzate a consolidare nel tempo la capacità dell'impresa di fare profitto (ad esempio, iniziative di welfare a beneficio dei dipendenti, di contributo allo sviluppo del territorio in cui l'impresa è insediata, di sostegno della propria immagine e reputazione);
- 2) se si tratta di una *private company*, nella quale l'azionista ha pieno diritto con i propri soldi di fare quello che gli pare (a differenza del manager, che non utilizza soldi propri, ma quelli degli azionisti).

Aggiornando Friedman

Come si può vedere, il testo di Friedman è strettamente figlio del contesto ambientale e del tempo in cui venne scritto, e il tentativo di trasformarlo *tout court* in un teorema di valenza generale rappresenta di per sé un'operazione molto rischiosa e discutibile (e dubitiamo che una figura della sua statura intellettuale potrebbe apprezzarlo). Per usare una analogia sportiva, sarebbe come chiedersi se i colpi e la tattica adottata sui campi da tennis da Rod Laver negli anni '70 (quando si giocava solo sulla terra o sull'erba, le racchette erano di legno e le palle più sgonfie) gli permetterebbero di vincere contro campioni di oggi come Federer o Nadal. Il suo talento potrebbe forse consentirglielo, ma solo adattando il suo gioco alle nuove condizioni.

Volendo chiamare in causa Friedman, invece che dividersi sul suo pensiero di allora ci si dovrebbe semmai interrogare su quali tesi egli sosterrrebbe oggi. Un'operazione chiaramente improponibile. Al massimo, si può provare a valutare se nel pensiero dell'autore ci sono considerazioni che possono tornare utili nel contesto attuale.

Risvegliandosi oggi, Friedman troverebbe i suoi abiti un po' superati (come la racchetta di legno usata da Laver) e il mondo molto diverso rispetto a quello che aveva ispirato il suo intervento. Partiamo dalle tre preoccupazioni richiamate in precedenza.

Nessuno sembra preoccuparsi più del socialismo reale, e anzi c'è una potenza economica quasi inarrestabile che ha imparato molto bene il gioco del capitalismo, pur dichiarandosi ufficialmente comunista. Riletto oggi, l'incipit del testo fa un po' sorridere.

In più è ormai chiaro a tutti (un po' meno proprio agli americani, che sull'argomento continuano a manifestare una significativa dose di autoreferenzialità) che il capitalismo non è la stessa cosa dappertutto. Anzi, rischia di diventare un termine piuttosto generico, ricomprendendo tipi di imprese, modelli di governance e sistemi normativi assai differenziati tra loro.

Azionisti di controllo e vertici manageriali, tradizionalmente considerati dagli economisti americani come portatori di interessi almeno in parte contrastanti (da cui l'esigenza di bilanciarne i poteri), hanno imparato a farsi l'occhiolino, escogitando numerosi marchingegni utili a incrementare insieme i dividendi per gli uni e i compensi per gli altri (ne sono evidenti esempi i buy-back e le stock-option). Tra l'altro, gli azionisti delle *public companies* USA non sono più una platea frammentata e anonima: gran parte delle azioni sono nei portafogli di pochi investitori istituzionali che stanno diventando gli azionisti di controllo non solo delle singole imprese, ma addirittura dell'intero mercato borsistico. Un mercato, per di più, che sta assottigliandosi per le sempre più numerose operazioni di *delisting*.

Quanto poi alle rendite monopolistiche, la globalizzazione ne rende particolarmente difficile il controllo e la regolamentazione, come è dimostrato dal problema tutto meno che risolto delle situazioni che si sono venute a determinare, addirittura a livello mondiale, nei settori tecnologici a più alto potenziale di sviluppo. Sarebbe interessante sentire il parere di Friedman in merito ai fenomeni Amazon, Facebook, Google, Apple, Microsoft, Alibaba *et similia*.

Ma non basta. Il quadro attuale si caratterizza per altre circostanze che Friedman, se intervenisse oggi, non potrebbe eludere. Solo per citarne alcune:

- l'internazionalizzazione dei mercati e delle catene del valore impongono alle imprese di fare i conti con una grande varietà di culture, tradizioni, sistemi sociali e modelli valoriali;
- l'esplosione delle nuove tecnologie ha innescato processi di cambiamento (di bisogni, prodotti e processi) che stanno stravolgendo i rapporti sociali ed economici e al tempo stesso accelerando l'obsolescenza delle leggi, che fanno sempre più fatica a rincorrere la realtà e ad adeguarvisi tempestivamente;

- alcuni temi sociali oggi venuti all'ordine del giorno (ad esempio il cambiamento climatico, il rispetto dell'ambiente, la parità di genere, le disuguaglianze economiche all'interno di un paese, gli spaventosi squilibri economici tra parti del mondo che si consideravano distanti e si sono scoperte invece molto vicine, ecc.) pongono problemi inediti straordinariamente complessi sia sotto il profilo etico che sotto quello economico;
- la reputazione delle imprese nell'opinione pubblica si è gravemente deteriorata, anche a causa degli innumerevoli episodi di irresponsabilità di cui tante si sono macchiate;
- a indirizzare le scelte di acquisto da parte dei clienti, le scelte di impiego da parte dei giovani (in particolare dei migliori talenti) e addirittura le scelte di allocazione dei capitali (basta pensare ai fondi *green* o ESG), concorrono in misura crescente considerazioni di carattere valoriale. Un segno che la convenienza economica (in termini di prezzi, dividendi o retribuzioni) viene a risultare sempre più correlata a giudizi di tipo extra-economico;
- la tradizionale metrica di misura della performance economica d'impresa sta mostrando la corda, come dimostrano gli sforzi sempre più intensi volti a identificare parametri capaci di illuminare le due maggiori zone d'ombra di cui soffrono gli indicatori finanziari più abituali: da un lato le prospettive future di redditività dell'impresa (in modo da addomesticare la congenita miopia del risultato di esercizio); dall'altro i costi delle esternalità (in modo da dare evidenza ad una voce assente dal conto economico e sempre meno trascurabile);
- la speculazione ha cercato di impadronirsi del mercato finanziario, con l'effetto di distorcere in modo pericoloso i comportamenti degli operatori (si pensi alla velocità di circolazione delle azioni) e di inquinare pesantemente i valori di borsa.

Discutendo Friedman

In un quadro come quello tracciato, quale è il grado di attualità di un messaggio che sostiene il primato del profitto, condizionandolo ad un generico rispetto delle leggi e dei costumi etici, e che vede nella responsabilità sociale un pericoloso virus destinato a generare confusione di ruoli e irrazionalità nei comportamenti economici?

Di seguito si prova a sviluppare alcune considerazioni in merito.

Viva il profitto

Nessuna impresa può fare a meno del capitale di rischio: se l'impresa esiste è grazie a qualcuno che decide di rischiare almeno parte del suo capitale per metterla in vita; se si sviluppa è grazie ad azionisti che rinunciano, almeno in parte, a intascare dividendi; se supera momenti di difficoltà è grazie a investitori che accettano di farsi carico delle perdite intervenute.

Ciò premesso, dichiarare che l'impresa non può non ricercare il profitto dovrebbe apparire una affermazione semplicemente banale e scontata. Eppure ogni tanto c'è

bisogno di ricordarlo, perché il termine è stato trascinato in diatribe di tipo ideologico che ne hanno deformato il significato e compromesso l'immagine percepita (il profitto come effetto di sfruttamento invece che come risultato di innovazione, il profitto come fenomeno speculativo invece che come misura del grado di efficacia e di efficienza). In questa direzione, il messaggio di Friedman può risultare un richiamo utile a riportare alla realtà dibattiti spesso superficiali e animati da posizioni di parte.

Il profitto non è più quello di una volta

Ma cosa è il profitto? Semplice, secondo quanto da sempre ci viene insegnato: la differenza tra ricavi e costi relativi a un certo periodo di tempo (comprendendo tra i costi anche quello relativo al capitale degli azionisti, voce sempre sfuggita ai contabili). Giusto? No, sbagliato, e per più motivi.

In primo luogo, l'interesse economico dell'azionista non si risolve nel profitto di esercizio, che va integrato con le prospettive future del profitto stesso. Non a caso oggi si parla (più giustamente) di creazione di valore per l'azionista, termine nel quale si viene a ricomprendere, insieme al risultato di esercizio, anche la variazione intervenuta nel valore del capitale degli azionisti.

In secondo luogo, la connotazione sempre più intangibile degli asset dell'impresa rende più opaco il significato economico del risultato di esercizio, nel quale confluiscono in misura crescente spese aventi natura di investimento, come ad esempio sono quelle di ricerca e sviluppo e parte di quelle di marketing o relative allo sviluppo del capitale umano, relazionale ed organizzativo dell'impresa. La conseguenza è che un profitto apparentemente piccolo può semplicemente significare che l'impresa sta investendo molto sul futuro, e viceversa che un profitto elevato può nascere da un orientamento confinato prevalentemente al breve termine.

In terzo luogo, come accennato in precedenza, ci si sta progressivamente rendendo conto che il conto economico adotta una prospettiva troppo ristretta, mancando di dare evidenza ai costi delle esternalità, conseguenti all'impatto esercitato dall'impresa sull'ambiente sociale e naturale.

Non a caso si sono messi a punto strumenti di rendicontazione e si stanno intensificando sforzi di ricerca rivolti a meglio circostanziare tale impatto.

Il profitto non è il fine dell'impresa

Ribadire il significato positivo del profitto (meglio, della creazione di valore per l'azionista) non significa tuttavia affermare che la sua massimizzazione rappresenti l'obiettivo che deve guidare i comportamenti e le scelte dell'impresa, come invece sembrano pensare Friedman e i suoi più recenti adepti. In merito, chi scrive condivide il pensiero di coloro che sostengono che la massimizzazione del profitto rappresenti un principio sbagliato per motivi non già filosofici od etici, ma innanzitutto economici e pratici. Infatti, tale concezione è figlia di una raffigurazione dell'economia come di un gioco competitivo nel quale ogni attore, in quanto teso a perseguire il proprio interesse, mira a "battere gli altri", in modo da accaparrarsi la fetta più sostanziosa possibile del valore creato dall'impresa. Per conseguenza, le imprese si trasformano in una sorta di campo di battaglia tra soggetti assatanati dal proprio interesse economico. A rimetterci, inevitabilmente, sarà l'impresa, che verrà colpita proprio

nella sua capacità di creare valore. Infatti il successo di un'impresa, anche sotto il profilo finanziario (quello che più direttamente interessa all'azionista) dipende a lungo andare da quanto quell'impresa riesce a stabilire attorno a sé una comunità (di clienti, azionisti, dipendenti, manager, fornitori, territori) coesa e fedele.

Come sosteneva Peter Drucker, concepire il profitto come fine ultimo dell'impresa significa confondere i mezzi con i fini⁸. Un caso particolare di quello che, secondo una frase attribuita ad Einstein, rappresenta un vizio diffuso della nostra epoca, che "si caratterizza per la perfezione dei mezzi e la confusione dei fini"⁹.

In definitiva, non è un paradosso affermare che un'azionista, se vuole fare profitto, è bene che non pensi in primo luogo a massimizzare il profitto.

Il purpose (o buona causa) come stella polare

Ma, se non il profitto, quale è il fine dell'impresa? Come ricordato all'inizio, in contrapposizione alla *shareholders' view* di ispirazione friedmaniana negli ultimi decenni si è fatta strada la *stakeholders' view*, che sostiene la necessità di allargare la prospettiva dell'impresa in modo da portare tutti i suoi numerosi portatori di interesse ad assumere la stessa dignità degli azionisti.

Ad avviso di chi scrive ci sono molte buone ragioni per sollevare perplessità nei confronti dello *stakeholderismo*, come si sta cominciando a chiamare (con evidente accento critico) questo movimento. Infatti, si tratta di una concezione che rischia di risultare astratta ed inconcludente. Anzi, peggio: una concezione che può fare danni. Infatti, il venire meno di un motivo conduttore unificante rischia di sbalottare l'impresa in una estenuante ricerca di mediazione tra interessi di parte. La domanda-chiave è: come gestire gli innumerevoli problemi di *trade-off* che si generano nella vita dell'impresa? Il rischio è che per cercare di accontentare tutti l'impresa finisca per perdere la bussola, indebolendo la sua identità e la sua capacità competitiva, o per finire di fatto nelle mani di chi riesce a fare prevalere i propri interessi su quelli degli altri, a partire dalle figure manageriali di vertice e degli azionisti di controllo e per finire, in certe circostanze, alle banche, alla politica ed ai sindacati.

La buona causa, come chi scrive ha suggerito di tradurre il termine *purpose* che sta dilagando nella letteratura manageriale internazionale¹⁰, ha proprio l'obiettivo di recuperare quel motivo unificante che manca allo *stakeholderism* e che viene identificato in modo sbagliato dallo *shareholderism*.

In cosa consiste? Nel definire il motivo per cui un'impresa esiste, a cosa vuole servire, come intende contribuire a rendere il mondo migliore. Estremizzando il discorso, si potrebbe dire che il paradigma della buona causa rovescia quello stakeholderistico: la soddisfazione dei suoi interlocutori non rappresenta il fine che l'impresa si deve prefiggere (e pertanto tentare di massimizzare), ma il mezzo per conquistarne la fiducia e trasformarli in una sorta di comunità di *fan* fedeli e motivati al servizio della buona causa, la vera stella polare che dovrebbe guidare le scelte dell'impresa stessa.

⁸ Cfr. Drucker (1954).

⁹ Cfr. Calaprice (1997), p.170.

¹⁰ Cfr. Donna (2020).

Come affermato da Ellsworth (uno studioso poco citato che prima e forse meglio di tanti altri ha identificato l'importanza del *purpose*, sviluppando il concetto in modo ben articolato), nelle imprese è riscontrabile un pericoloso "deficit di anima" (*bankruptcy of spirit*, nelle parole di Ellsworth) che solo attraverso la ricerca e la precisazione del *purpose* può essere recuperato¹¹.

Al centro della buona causa non può non esserci il cliente con i suoi bisogni, come già suggeriva Peter Drucker¹². Tuttavia, come si vedrà meglio, una novità sta emergendo con forza: all'impresa si chiede, oltre che di soddisfare i bisogni dei clienti e di risultare profittevole per l'azionista, anche di operare in modo responsabile sotto i profili sociale ed ambientale.

Il problema (non risolto) delle regole del gioco

Nell'esporre la sua tesi, Friedman precisa che la ricerca del profitto deve comunque rispettare le regole del gioco stabilite dalle leggi e dai prevalenti costumi etici, ma non circostanza più di tanto questa condizione.

Il mancato approfondimento di questi vincoli potrebbe essere giustificato in presenza di impianti legislativi omogenei e tendenzialmente stabili, così come di valori etici diffusamente condivisi. Ammesso e non concesso che tali ipotesi potessero valere nel 1970, di certo non sono pertinenti oggi, in cui leggi e costumi etici compongono un quadro sempre più dinamico, mutevole, incerto e confuso, soprattutto in una prospettiva globale e non semplicemente nazionale.

Le domande aperte, che Friedman non sfiora neppure, sono semplicemente infinite, e continuano a crescere. Ad esempio: come la mettiamo con le pressioni lobbystiche (negli USA particolarmente forti) esercitate sulla formazione delle leggi? Se l'evasione fiscale è *contra legem*, l'elusione fiscale è eticamente accettabile? Di fronte al problema del cambiamento climatico e del consumo delle risorse naturali, è corretto attenersi semplicemente a quanto previsto dalle leggi in essere e sfruttare le opportunità di arbitraggio offerte dal diverso rigore delle varie legislazioni nazionali? Di fronte a temi non risolti, destinati a produrre impatti esplosivi sul piano delle relazioni sociali, è ragionevole la rigida separazione che Friedman propone esplicitamente tra il ruolo di manager o di azionista da un lato e quello di cittadino dall'altro, come se una stessa persona dovesse sdoppiarsi, comportandosi da operatore cinico sul palcoscenico del mercato e da cittadino socialmente responsabile nel tempo libero?

In un quadro come questo, può davvero essere ritenuta soddisfacente una proposta che inviti le imprese semplicemente a evitare inganni e frodi e a non contraddire i costumi etici? È plausibile che istanze e sensibilità di carattere extraeconomico possano non intervenire nel governo e nella gestione delle imprese¹³?

¹¹ Cfr. Ellsworth (2002), p.3.

¹² "There is only one valid purpose of a corporation: to create a customer". Cfr. Drucker (1954), p.31.

¹³ In merito, va ricordato il contributo di Hart e Zingales (2017) i quali, partendo dall'assunto che gli stessi azionisti sono persone in carne ed ossa la cui funzione-obiettivo non può esaurirsi nel "fare soldi", propongono di sostituire, alla massimizzazione del valore dell'impresa, la massimizzazione del

Pensando alla buriana nella quale le imprese oggi si trovano a navigare, il messaggio di Friedman ed il dibattito che si è riaperto intorno alle sue tesi corrono il rischio di mirare ad un bersaglio sbagliato. Il tema più spinoso oggi non è il profitto, ma sono le regole del gioco che la ricerca del profitto dovrebbe rispettare

La responsabilità sociale come opportunità strategica

Nel suo testo, Friedman concentra i suoi strali contro il concetto di responsabilità sociale, giudicata motivo di improprio allontanamento dell'impresa dalla sua naturale ragion d'essere.

Anche su questo punto, il contesto odierno ci mette di fronte a una situazione profondamente diversa da quella cui l'autore fa riferimento.

Chiedendo venia per l'eccessiva sbrigatività del ragionamento, si potrebbe dire che il tema della responsabilità sociale dell'impresa (RSI) è stato fortemente condizionato dall'implicita assunzione di due presupposti:

- 1) che le imprese dovessero essere richiamate all'ordine, preso atto del diffondersi di comportamenti irresponsabili (anche se legalmente ineccepibili) sotto i profili sociale ed ambientale. Ne sono prova gli strumenti principali in cui la RSI si è tradotta, consistenti nella produzione di documenti come i bilanci sociali (o di sostenibilità) e nella formale adozione di codici etici;
- 2) che comportarsi in modo socialmente responsabile determini un aggravio (non obbligatorio ma discrezionale) di costi, e quindi una riduzione del profitto.

Questa impostazione ha determinato alcune rilevanti conseguenze:

- 1) le imprese hanno trattato il tema in chiave eminentemente difensiva (una sorta di *excusatio non petita*), impegnandosi in operazioni tese *in primis* a difendere o promuovere la propria immagine e la propria reputazione;
- 2) la responsabilità sociale si è mossa su un binario separato da quello della strategia competitiva dell'impresa, finendo per venire affidato in primo luogo alle figure incaricate di occuparsi della comunicazione e delle relazioni esterne, invece che ai gestori del business.

Un approccio di questo genere non può più di tanto scaldare i cuori degli operatori d'impresa e nemmeno suscitare la benevolenza di un personaggio come Friedman, ben attento a sottolineare quanto sia difficile e pericoloso forzare la rima tra economia e poesia.

Come meglio argomentato in altra occasione¹⁴, chi scrive ritiene che le imprese, nel loro complesso, abbiano affrontato l'argomento con troppa coda di paglia e non poca ipocrisia, interpretando il tema come occasione per mettere in vetrina (in modo spesso confuso e poco strutturato) la loro anima più responsabile e possibilmente

"benessere degli azionisti" (shareholders welfare), provando anche a costruire un modello utile a identificarne le conseguenze. Essi concludono che manager e gestori di fondi finanziari dovrebbero essere trasparenti nel dichiarare quali politiche intendono fare seguire all'impresa in merito a temi di carattere sociale e ambientale, al riguardo chiedendo anche agli azionisti di ultima istanza (persone fisiche) di esprimere esplicitamente il loro consenso.

¹⁴ Cfr. Donna e Lombardo (2015).

mimetizzare quella meno rispettabile. Più energie, forse, avrebbero invece dovuto spendere per dissociarsi esplicitamente dai casi più evidenti di irresponsabilità. Una omissione grave, perché ha permesso che i cattivi comportamenti di talune imprese finissero per pregiudicare l'immagine e la reputazione di tutta la categoria.

Ma c'è una novità, legata a un fenomeno estremamente interessante che sembra avanzare prepotentemente: la dimensione della responsabilità sociale sta intrecciandosi con quella economica in chiave non più solo negativa (la RSI come costo), ma anche positiva (la RSI come opportunità di profitto). Detto in altri termini, l'attenzione al bene comune sta diventando una variabile di rilevanza strategica, in quanto parte integrante dei modelli di business e leva di creazione di valore economico. Per due motivi: può offrire significative opportunità di profitto; se non governata opportunamente, può costituire un pericoloso fattore di rischio.

Alcuni evidenti esempi: il movimento cosiddetto del valore condiviso (*shared value*), identifica nell'esistenza di problemi sociali irrisolti una straordinaria opportunità di business¹⁵; nascono e si diffondono investitori che privilegiano imprese green o con alti rating ESG; i migliori talenti (soprattutto quelli giovani) danno forte peso ai valori e alla qualità dell'ambiente di lavoro nello scegliere le imprese per cui lavorare e nelle quali sviluppare i loro percorsi di carriera; nelle scelte di acquisto, il mercato tende a dare peso crescente a dimensioni diverse dal prezzo, come sicurezza, trasparenza, compatibilità ambientale, ecc.; stanno prendendo corpo e diffondendosi modelli d'impresa (ad esempio le società Benefit o B-Corp) che esplicitamente dichiarano nel loro oggetto una missione anche di carattere sociale; al contrario, imprese che fanno leva su una certa disinvoltura nella impostazione dei modelli di business e dei rapporti di lavoro stanno rendendosi conto dei non piccoli rischi cui vanno incontro.

In fondo, non è una novità. Se si allarga lo sguardo al di là del modello angloamericano d'impresa, basato su una forte "muscolarità" manageriale, e se ne considerano altri meno pubblicizzati dalla letteratura, come ad esempio lo scandinavo, il tedesco, il cooperativistico e quello delle imprese familiari (che sta ricevendo crescente attenzione a livello internazionale), si ha chiara conferma di quanto il successo di un'impresa (anche in termini di profittabilità) abbia alle spalle un insieme di ingredienti ben più ampio della semplice ricerca del profitto, e spesso si alimenti in misura non marginale di valori morali e di attenzione ai rapporti sociali.

In merito, è interessante notare il diffondersi dei segnali di ripensamento dello stesso modello angloamericano che provengono da autorevoli esponenti sia accademici che manageriali¹⁶.

¹⁵ "Le imprese devono attivarsi in modo da riconciliare *business* e *società*, successo economico e progresso sociale. Mettere al centro degli obiettivi il *valore condiviso* potrà dare origine a una nuova ondata di innovazione e crescita della produttività, *ridisegnerà il capitalismo* e la sua relazione con la società, ridarà piena legittimazione al mondo del *business* nell'economia globale." Cfr. Porter e Kramer (2011).

¹⁶ Tra gli altri, si citano ad esempio i lavori di Joly (2021) e Schein and Schein (2018), che convergono sull'esigenza di fare evolvere gli stili di leadership verso modelli più inclusivi e "umanistici".

Un esempio straordinario viene anche dalla cronaca recente, ed è costituito dal fallimento della cosiddetta SuperLeague promossa dai maggiori club calcistici europei.

Come è noto, questa iniziativa, imperniata su motivazioni squisitamente di carattere economico, è fallita in soli due giorni grazie alla spontanea mobilitazione della popolazione dei tifosi inglesi degli stessi club promotori (attenzione, non dei club che avrebbero subito le conseguenze più pesanti dall'iniziativa, ma di quelli che ne avrebbero tratto il maggiore vantaggio). Acerrimi nemici negli stadi, questi tifosi si sono ritrovati e abbracciati in strada per ribadire che il calcio, pure essendo diventato un business, rimane innanzitutto un fenomeno sociale del quale, prima e più dei giocatori e dei proprietari dei club, sono loro i veri protagonisti.

Tra economisti ed aziendalisti

Prima di chiudere, ci si permette di aggiungere una breve chiosa relativa al ruolo e alla responsabilità degli aziendalisti sul tema trattato. Il motivo è che anche in questa fase eruttiva del vulcano, come in quelle precedenti citate all'inizio, si può notare una loro presenza relativamente di secondo piano rispetto a quella, ben più visibile e attiva, esercitata dagli economisti (una meritoria eccezione è costituita dal recente numero speciale che questa rivista ha dedicato all'argomento).

La differenza principale che distingue un economista da un aziendalista consiste nella prospettiva da cui ognuno dei due osserva i fenomeni economici. Considerando le imprese come gli alberi che popolano una grande foresta, l'economista è innanzitutto interessato a osservare, analizzare, interpretare e curare la foresta nel suo insieme, senza preoccuparsi più di tanto di distinguere e differenziare gli alberi che la compongono. Al contrario, l'aziendalista è dedicato all'osservazione, analisi, interpretazione e cura dei singoli alberi, di cui è portato a distinguere le peculiari specificità. Per il primo, il gioco economico è come un enorme flipper nel quale si muove un infinito numero di palline uguali o almeno molto simili, che si suppone rispondano nello stesso modo agli stimoli che ricevono e agli ostacoli che incontrano. L'aziendalista invece si colloca all'interno del flipper, e questa posizione gli permette di riscontrare che quelle palline, viste da vicino, sono tutte diverse tra loro (per dimensione, struttura, compagine azionaria, valori, ecc.), e quindi si comportano e reagiscono in modo anche molto diverso. Entrambi usano una prospettiva parziale: non essere in grado di percepire le differenze è il limite del primo; perdere di vista la foresta nel suo insieme quello del secondo.

L'esperienza dell'aziendalista dice che occorre fare molta attenzione a generalizzare, perché le imprese non sono, come invece arguisce anche Friedman, delle semplici strutture contrattuali. Questa è solo la loro apparenza giuridica. Invece, sono degli organismi vitali simili alle persone, anche perché di persone sono fatte e attraverso i comportamenti e le relazioni tra persone vivono. E, come le persone, sono diverse in termini di valori (buoni e cattivi), caratteri (forti e deboli), virtù e vizi, qualità e difetti. Come scriveva il premio Nobel Robert Solow, pensare che si possa attribuire loro un unico modo di essere è una sfida disperata, perché richiederebbe di

combinare principi di economia, sociologia e psichiatria attraverso formule assolutamente indefinibili¹⁷.

Se si conoscono le imprese, qualunque tentativo di generalizzazione corre il rischio di rappresentare solo una loro caricatura.

Per fare un esempio tra i tanti, oggi molto si discute del pericolo dello *short-termism*, dividendosi tra chi sostiene trattarsi di una malattia prevalentemente immaginaria e chi lo considera un virus pericoloso da cui molte imprese non sono vaccinate.

Chi ha ragione? Probabilmente entrambi e nessuno al tempo stesso, dato che il mondo è bello perché è vario, nel senso che ospita situazioni e comportamenti anche molto diversi, tra i quali la ricerca di un equilibrio rischia di assomigliare alla fatica di Sisifo e l'idea di possedere soluzioni valide a livello generale a una pretesa velleitaria.

Per concludere

L'economista Lester Thurow suggeriva che "Il capitalismo è una portentosa sorgente di beni e servizi, ma come una macchina da corsa, la cui messa a punto è particolarmente delicata, si guasta spesso e necessita di frequenti riparazioni, controlli e revisioni"¹⁸. Anche perché, come dice Edgar Morin, sociologo centenario dalla mente lucidissima e giovanissima, "tutto ciò che non si rigenera degenera"¹⁹. Oggi è il tempo di farlo. Il capitalismo, macchina generatrice di sviluppo della quale non conosciamo alternativa migliore, ne ha bisogno. Purtroppo, Milton Friedman non ci può dare la soluzione. Sta a noi cercarla.

Bibliografia

- Berle A.A., & Means G.C. (1932), *The modern Corporation and Private Property*, New York, NY: McMillan.
- Calaprice A. (a cura di) (1997), *Einstein. Pensieri di un uomo curioso*, Milano: Arnoldo Mondadori editore.
- Debenedetti F. (2021), *Fare profitti – Etica dell'impresa*, Venezia: Marsilio.
- Donna G. (2020), "La buona causa dell'impresa", *ImpresaProgetto-Electronic Journal of Management*, (3), 1-25.
- Donna G., & Lombardo G. (2015), "Creare valore economico e fare il bene comune: la nuova sfida della strategia d'impresa", *ImpresaProgetto-Electronic Journal of Management*, (3), 1-18.
- Drucker P.F. (1954), *The Practice of Management*, Burlington, MA: Elsevier.
- Ellsworth R.R. (2002), *Leading with Purpose: the New Corporate Realities*, Stanford, CA: Stanford University Press.

¹⁷ Cfr. Solow (1971).

¹⁸ Cfr. Thurow (1992), p.280.

¹⁹ Cfr. Morin (2014).

- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Perspective*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Friedman M. (1970), "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *The New York Times Magazine*, September 30.
- Hart O., & Zingales L. (2017), "Companies Should Maximize Shareholder Welfare, not Market Value", *Journal of Law, Finance and accounting*, (2), 247-274.
- Jensen M.C., & Meckling W.H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Joly H. (2021), *The Heart of Business: Leadership Principles for the Next Era of Capitalism*, Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.
- Marris R. (1964), *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, Glencoe, IL: Free Press.
- Morin E, (2014), *Insegnare a vivere. Manifesto per cambiare l'educazione*, Milano: Raffaello Cortina.
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, NY: John Wiley and Sons.
- Porter M.E., & Kramer M. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, 189(1-2), 62-77.
- Schein E.H., & Schein P.A. (2018), *Humble Leadership: the Power of Relationships, Openness and Trust*, Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Solow R. (1971), "Some Implications of Alternative Criteria for the Firm", in Marris R., & Wood A. (eds.), *The Corporate Economy*, (pp. 318-342), London: MacMillan.
- Thurow L. (1992), *Testa a testa - USA, Europa, Giappone, la battaglia per la supremazia economica del mondo*, Milano: Arnoldo Mondadori editore.
- Zingales L. (2020), "Friedman's Legacy: from Doctrine to Theorem", in Zingales L., Kasperkevic J., & Schechter A. (eds.), *Milton Friedman 50 Years Late*, Stigler Center, Chicago Booth School of Business, Promarket, Chicago, IL.