

[Approfondimento] Verso la metamorfosi dell'impresa: il Manifesto dell'Impresa Armonica

Claudio Baccarani*, Federico Brunetti†

Sommario: 1. Il divenire ambientale e i suoi condizionamenti – 2. Alle origini del problema – 3. Alla ricerca di un nuovo mondo: il Manifesto dell'Impresa Armonica – Bibliografia – Appendice

Abstract: The world is facing an emergency today, particularly from an environmental and climate perspective, which puts at risk the very possibility of continuing human life. The causes of this situation are of course many and intertwined, but economic science and managerial disciplines have certainly played a role. In fact, they have contributed to accompanying and legitimizing the evolution of the market, capitalism and business towards the intensive exploitation of all available natural and anthropic resources. As a reaction to this state of affairs, in recent years a vast movement has developed that seeks to bring Economics and Management, both as theories and practices, to a review of their principles and assumptions, even the most fundamental ones. The proposal of the Harmonious Enterprise fits into this movement, a vision whose incubation dates back to the end of the 1980s, in a *milieu* that Lorenzo Caselli's thought contributed to shape in a decisive way.

Keywords: Capitalism, Shortcomings, Harmonious Enterprise

* **Claudio Baccarani**, Professore emerito di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Verona.

† **Federico Brunetti**, Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Management, Università degli Studi di Verona; e-mail: federico.brunetti@univr.it.

1. Il divenire ambientale e i suoi condizionamenti

Non c'è dubbio che negli ultimi anni i temi della Business Ethics, della Corporate Social Responsibility, dello Stakeholder Capitalism, del Corporate Purpose abbiano conquistato, nel dibattito sull'impresa e sul management, il centro dell'attenzione fino a diventare, da timidi e marginali, temi *mainstream*.

A partire dall'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile sottoscritta nel 2015 dalle Nazioni Unite e limitandosi ai fatti più recenti, si può ricordare l'Euram Annual Conference 2023 "Transforming Business for Good"; lo Special Issue 2023 "Human Flourishing" di Academy of Management; la nascita di riviste accademiche come lo Humanistic Management Journal; lo Special Issue del 2025 di Sinergie Italian Journal of Management "Imagining a better world: how companies are transforming capitalism"; il programma "Future of the Corporation" della British Academy; la costituzione del gruppo Responsible Research in Business Management e molti altri ancora.

Per non parlare della produzione editoriale in relazione alla quale, a titolo di mero esempio, si possono citare *Reimagining Capitalism in a World on Fire* di Rebecca Henderson, *Ripensare il capitalismo* di Mariana Mazzucato e Michael Jacobs, *Saving capitalism: For the many, not the few* di Robert Reich, *Overcoming capitalism* di Tom Wetzels, *Capitalism alone* di Branko Milanovic, *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning* di Mihaly Csikszentmihalyi, *Prosperity: Better business makes the greater good* di Colin Mayer – e l'elenco potrebbe facilmente allungarsi. Insomma, si sta assistendo ad una esplosione di contributi di vario genere e tipo che vanno tutti però nella direzione di una messa in discussione, ridimensionamento e/o revisione della triade Mercato-Capitalismo-Impresa, triade che negli ultimi decenni ha dominato la vita economica, e di conseguenza inevitabilmente anche sociale e ambientale, del pianeta.

Ma come è potuto accadere che la sensibilità, l'attenzione e l'interesse tanto della teoria quanto, almeno in certa misura, della pratica siano stati così intensamente indirizzati ad analizzare e in qualche modo arrivare a sconfessare il modello di società affermatosi negli ultimi secoli, dapprima in una parte del mondo e successivamente estesosi praticamente ovunque, sia pure con differenti varianti nazionali?

Il fatto è che sono stati proprio gli esiti derivati dal funzionamento di tale modello ad avere imposto un ripensamento, dato che singoli individui e comunità sono stati messi di fronte ad una serie di problemi di portata tale da costringere appunto a prenderli in considerazione. Per giunta, i problemi in discorso si sono spesso presentati in maniera così dirompente e non eludibile, da essere sempre più evidenti, non solo agli specialisti e ad osservatori esperti, ma anche "a occhio nudo" da parte di chiunque osservi la realtà con un minimo di distanza e volontà di approfondimento e comprensione.

Ancorché interconnessi e operanti secondo una logica di causazione circolare cumulativa, per semplicità di esposizione tali problemi possono venire raggruppati in tre classi. La prima classe, quella dei problemi ambientali, si manifesta nell'aumento delle temperature, in fenomeni meteorologici estremi come alluvioni e siccità, nell'innalzamento degli oceani, nella perdita di biodiversità. I problemi sociali sono

relativi alla disuguaglianza nella distribuzione della ricchezza all'interno dei Paesi e tra Paesi, con i conseguenti fenomeni di migrazione economica e, in generale, all'assottigliamento della classe media. I problemi esistenziali infine consistono nel *burn out* che scaturisce dai ritmi e dall'intensità richiesti da qualsiasi attività lavorativa, nel disorientamento che tocca molte persone non più in grado di trovare senso in una vita dedicata a correre sull'inarrestabile *tapis roulant* lavoro-guadagno-consumo inseguendo promesse di felicità che via via si spostano sempre più in avanti.

Anche se non esiste completa unanimità su questo, la maggioranza più accreditata di ricercatori ed esperti ritiene che, sotto forma di problemi ambientali, sociali ed esistenziali, a tale modello stia venendo presentato un conto tale da renderlo pressoché insostenibile. In particolare, il pianeta, la vita, le persone vedono compromessa la loro possibilità di sopravvivenza, o perlomeno vedono tale sopravvivenza possibile solo adattandosi a condizioni alquanto difficili. La situazione ambientale è talmente critica che a questo punto pure le questioni sociali ed esistenziali passano in secondo piano, dato che è la presenza stessa della vita animale, vegetale ed umana ad essere minacciata. È evidente – anche se non a tutti – che in questa situazione non dovrebbe essere l'andamento dell'economia a fungere da variabile principale da ottimizzare, con quella ambientale in posizione subordinata, ma che tale rapporto dovrebbe venire ribaltato. Ma a quanto è dato vedere, in modo miope, ciò non sta ancora accadendo, cosicché i disastri attuali e le minacce prospettiche mantengono intatta tutta la loro forza. Situazione sottolineata a più riprese anche da Papa Francesco in *Laudato si'* (2015) e *Laudate Deum* (2023) dove a pag. 1 puntualizza: “mi rendo conto che non reagiamo abbastanza, poiché il mondo che ci accoglie si sta sgretolando e forse si sta avvicinando a un punto di rottura”.

2. Alle origini del problema

Volendo risalire a monte e individuare le cause di tale quadro problematico, in estrema sintesi queste possono venire indicate nella progressiva ascesa della sfera economica tra le dimensioni della vita e nel modello di sviluppo seguito dall'economia negli ultimi due secoli e mezzo. L'economia è diventato l'ambito pratico più importante fino a diventare il solo metro con cui si misura il valore di un Paese (Firat, 2013), senza considerazione per altri fondamentali aspetti come la quantità e qualità dei diritti dei cittadini, la presenza di opportunità e la speranza di un futuro migliore, il mantenimento di relazioni capaci di dare senso. Lo sviluppo, inteso come crescita quantitativa degli indicatori economici, porta a una crescente e mai sufficiente pressione su tutte le componenti del sistema affinché siano in grado di produrre risultati sempre maggiori, a scapito di qualsiasi altro aspetto, non ultimi quelli relativi sia al come tali risultati vengono perseguiti che al loro perché. Porta a riconoscere il valore di un Paese dal suo prodotto interno lordo anche se questo “Misura tutto... eccetto ciò che rende la vita veramente degna di essere vissuta” (Kennedy, 1968). Discorso che mantiene tutta la sua attualità e che però quasi paradossalmente vedeva due anni dopo, nel 1970, Milton Friedman affermare con successo che “*the social responsibility of business is to increase its profits*”.

Se l'Economia si è occupata di descrivere prima e individuare poi le migliori condizioni per far funzionare efficacemente il Mercato come istituzione e come meccanismo di svolgimento degli scambi e, in combinazione con il Diritto, per fornire le migliori condizioni possibili per uno sviluppo di tipo capitalistico, fondato sull'iniziativa economica privata a scopo di lucro agevolata il più possibile nel suo ruolo di motore dell'attività economica, non si può dire che la disciplina del Management sia rimasta estranea a tutto ciò.

Essa infatti ha accompagnato, legittimato e spesso indicato alle imprese la via per produrre maggiori quantità di output, a costi più bassi, in tempi più brevi e a conquistare mercati e clienti con prodotti non solo migliori ma possibilmente sempre innovativi, per poi teorizzare l'offerta di esperienze memorabili e/o di brand capaci di far vivere al consumatore emozioni sempre più gratificanti e intense fino cercare di stabilire legami quasi affettivi, saturando di logica commerciale tutti gli spazi pubblici e privati, di consumo e anche di vita, come ad esempio istituti scolastici o impianti sportivi.

A tale riguardo, è interessante osservare come anche nel campo del Management, che pure come disciplina è più recente dell'Economia, sia ormai possibile ricostruire un percorso evolutivo che, a partire dai momenti iniziali, si sviluppa in una successione di fasi in ciascuna delle quali l'attenzione è stata centrata su un certo aspetto della gestione dell'impresa (Kiechel III, 2012; Ramdas, Sadun, Bloom, 2022).

Schematicamente, nella prima fase sono l'attività produttiva e le *operations* al centro dell'attenzione, nella seconda fase emergono il marketing e la strategia con il ruolo di aumentare la competitività delle imprese e la loro capacità di creazione e conquista dei mercati, mentre nella terza fase il focus è sulla creazione di valore (*number-driven push for greater profitability*). Per completezza di ragionamento, una categoria tematica diacronica, presente in maggiore o minore misura lungo tutte le fasi evolutive, è invece quella della gestione delle risorse umane e della leadership, a sottolineare come l'impresa sia, prima di ogni altra cosa o comunque anche, una comunità di persone.

Tali fasi evidentemente riflettono i problemi che le imprese hanno dovuto affrontare nei vari periodi e pertanto si inscrivono in modo perfettamente strumentale e logico nelle sfide pratiche di volta in volta prevalenti nel corso del tempo.

Se infatti in origine il problema era di industrializzare la produzione, di ottenere le quantità di output desiderate, di aumentare l'efficienza, superato il problema quantitativo si è passati alla qualità, alla soddisfazione e fidelizzazione del cliente, alla creazione di una relazione duratura con esso, per poi concentrarsi sulla crescita, sulle acquisizioni e in generale sui modi per rendere le imprese massimamente profittevoli. Non va trascurato infine che l'approccio, le tecniche e gli strumenti di business management hanno poi conosciuto una progressiva applicazione in contesti originariamente non strettamente commerciali come la sanità, la formazione, lo sport, la cultura, l'università, in un percorso di costante e sostanzialmente inarrestabile espansione.

In una simile traiettoria evolutiva, dopo le tappe sommariamente tratteggiate, è abbastanza logico che l'attenzione si concentri ora su ciò che è andato perso e/o su

ciò che non è ancora stato raggiunto. Semplificando, si potrebbe dire che dopo essersi occupate del cosa (la produzione) e del come (il marketing e la strategia) le discipline manageriali si stiano ora dedicando, da un lato, a capire come eliminare o più probabilmente mitigare gli effetti negativi dell'attività produttiva intensiva e dell'accumulazione capitalistica e, dall'altro, al perché, al recuperare una ragione d'essere plausibile, ovvero non solamente tecnico-economica, all'esistenza e all'azione dell'impresa.

La fioritura di studi, ricerche, approcci – cui si faceva cenno all'inizio – che si propongono di restituire al business una dimensione etica, che prendono in considerazione i vari impatti provocati dal perseguimento del massimo profitto, che cercano di rimarginare la separazione tra sfera economica e sfera umana, che capiscono che la crescita e la ricerca della ricchezza fini a sé stesse non portano là dove avevano promesso, appare quindi pienamente giustificata nel suo proposito di superamento del limitante concetto di *homo oeconomicus*.

Ancor più se si pensa che alla base di tutto questo sta un fraintendimento del pensiero di Adam Smith che mai ha usato questo termine e che, quando si riferisce al perseguimento dell'interesse individuale, ne colloca l'azione nell'interesse degli altri attraverso lo scambio perché: "l'evidente significato di ogni offerta è: dammi questa cosa di cui ho bisogno, e avrai questa di cui hai bisogno" (Smith, 1969, p. 28).

Delineata in tal modo una linea temporale che ricongiunge il presente al passato, è possibile collocare ed apprezzare il contributo di Lorenzo Caselli. Già dalla fine degli anni Ottanta, infatti, la sua produzione scientifica si volge a considerare i temi dell'ambiente, della regolazione sociale, della solidarietà.

Si tenga presente che, a quell'epoca, la "dottrina" anglosassone elaborava la Teoria dell'Agenzia (Meckling, Jensen, 1976) e si occupava della creazione del valore economico dell'impresa (Rappaport, 1999), in un contesto di grande fiducia nella deregulation e di "gioioso" avvio dell'economia sulla strada della finanziarizzazione.

Su un fronte diverso, il contributo di Carroll sulla Triple Bottom Line è del 1979 e la Stakeholder Theory di Freeman è del 1984, mentre in Italia sono Vittorio Coda (1985) e Giovanni Panati (1982) a gettare in quegli anni i primi semi di una nuova visione dell'impresa. Lasciando a ciascuno la valutazione da dare a ciò, e con i limiti di un orizzonte nella diffusione della ricerca che ai tempi era prevalentemente nazionale, si può dunque riconoscere a Caselli una primogenitura o comunque una posizione da pioniere negli studi sul fine, ruolo, senso dell'impresa, in grado di anticipare il corposo flusso di contributi da cui si è partiti all'inizio di questo scritto.

Egli si inserisce in sostanza in quel nucleo primigenio di autori che, nella prospettiva del Management e dell'impresa, hanno contribuito ad ampliare la visione di questa vitale e indispensabile cellula della società, da attore prettamente orientato alla produzione di ricchezza guidato da un *homo oeconomicus* razionale e auto-interessato, a organismo partecipativo espressione delle migliori capacità umane e volto alla creazione del bene comune.

3. Alla ricerca di un nuovo mondo: il Manifesto dell'impresa armonica

In una scelta che trova le sue radici in un vicino passato, si sono recentemente succeduti due documenti elaborati e sottoscritti da innumerevoli economisti ed aziendalisti: "La nuova economia che vogliamo (e che sta crescendo e diffondendosi) e la salvezza della nostra civiltà", elaborato da economisti con il coordinamento di Leonardo Becchetti, 2023, e "L'impresa che vogliamo. (Una nuova impresa in una nuova economia)" elaborato da aziendalisti alla cui stesura hanno partecipato Lorenzo Caselli, Vittorio Coda, Giorgio Donna e Pier Maria Ferrando, 2024.

Si tratta di scritti che tracciano i principi dei percorsi che potrebbero consentire di superare i limiti che l'approccio capitalistico e la sua interpretazione aziendalistica hanno manifestato e continuano a manifestare; di riflessioni che hanno aperto un ampio dibattito sul tema ravvivando il ruolo accademico nella sua ricerca del dover essere dell'impresa e dell'economia in convegni, dibattiti e approfondimenti critici.

Tali documenti rivelano diversi punti in comune nei propositi che li muovono.

Prima di tutto si nota come in ambedue i testi citati compaia un forte anelito di cambiamento, ben sottolineato dall'uso in entrambi i casi della forte affermazione "che vogliamo", la nuova economia da una parte, la nuova impresa dall'altra.

Le convergenze più evidenti si trovano poi nella condivisione della necessità del superamento del concetto di *homo oeconomicus* e del friedmaniano *shareholder approach*, mai del tutto superato dal successivo freemaniano *stakeholder approach*.

In realtà, l'economia comportamentale ha sottolineato da tempo come l'essere umano non persegua solo finalità di tipo economico, perché le sue preferenze "sono molto più ricche ed includono reciprocità, avversione alla disuguaglianza, altruismo..., gusto per l'impatto e la generatività delle... azioni", associati al "valore delle relazioni, alla ricerca dell'identità e del senso dell'... esistenza" (Manifesto La nuova economia, p. 1).

Finalità, però, soffocate dalle diffuse "pratiche dell'impresa shareholder only.... che hanno dato luogo al consumo indiscriminato delle risorse del pianeta" (Manifesto L'impresa che vogliamo, p. 1)

Di qui la necessità di superare il limitante PIL passando dai concetti di crescita e sviluppo a quello di progresso, adottando indicatori di benessere che possano misurare anche il valore di ciò che apparentemente è inutile agli occhi della riduttiva misurazione economica.

Ma anche di diffondere nell'impresa una "finalità sovraordinata" rispetto agli interessi degli shareholder e degli stakeholder. Una finalità che recuperi il vero senso dell'impresa come "istituto fatto per durare" e diffondere prosperità attraverso scelte guidate da una razionalità economica affiancata, però, da una razionalità sociale connessa all'essere l'impresa un soggetto partecipante alla comunità in cui agisce.

È in questo tracciato che si può collocare il risultato di un lungo lavoro condotto in università a Verona sul ruolo dell'impresa nella società, che ha portato ad introdurre il concetto di "impresa armonica", impresa che si muove in sintonia con se stessa, al proprio interno, e con tutti i soggetti con i quali interagisce, considerando tali anche l'ambiente e le generazioni future. Impresa che trova l'armonia nella consonanza di voci, strumenti e azioni parti di un tutto che rivelano una condizione di accordo, di

conformità, di concordia, di piacevolezza e che richiamano alla mente la relazione che corre tra il bene, il bello e il buono.

Questo concetto affonda le sue radici nel lontano convegno di Sinergie a Bari del 1991 (Baccarani, 1991) e trova un suo puntuale sviluppo nel Manifesto dell'impresa armonica (Baccarani, Brunetti, Martin, 2024), riportato in appendice, che traccia le linee di condotta delle imprese secondo il principio sovraordinato del "benessere" (Baccarani, 2024).

Il Manifesto è organizzato in 18 punti raccolti all'interno di 6 temi per renderne più agevole la consultazione, nell'ordine: che cos'è un'impresa; quando l'impresa è armonica; caratteri dell'impresa armonica; come agisce l'impresa armonica; cosa guida l'impresa armonica; perché l'impresa armonica è competitiva.

Lasciando all'interesse del possibile Lettore l'analisi dei singoli punti per favorire la sua creatività associativa, si possono in breve richiamare i caratteri che contraddistinguono l'impresa che muove nei suoi processi decisionali secondo le regole dell'armonia.

Parlare di armonia in un mondo che diffonde e dissemmina disarmonie sempre più complesse nelle relazioni che lo caratterizzano può sembrare del tutto fuori luogo o, al più, accettabile dal punto di vista delle suggestioni. Tuttavia, forse proprio la condizione che caratterizza il nostro tempo richiede con forza l'introduzione di concetti che possano trasformarsi in azioni capaci di governare le immancabili disarmonie che la vita dissemmina nel suo cammino, e armonia è certo uno di quelli.

In questa prospettiva l'impresa appare come un'opera d'arte collettiva che si sviluppa intorno ad un'idea, a un sogno imprenditoriale, e si realizza con il contributo di tutti i soggetti che partecipano al progetto nei ruoli che sono chiamati ad interpretare sulla base delle loro competenze e della loro creatività al ritmo del cambiamento dettato dall'ambiente. Visione, questa, che sottolinea la centralità delle persone che, come in un'opera teatrale, dipingono con il loro pensiero e il loro agire le performance collettive che si realizzeranno nelle interazioni tra loro e l'ambiente nel quale operano in sincronia con i suoi ritmi e i suoi tratti. L'impresa appare da questo angolo di visuale come una comunità di agenti in movimento verso il fine desiderato.

L'impresa è armonica quando esprime consonanza e risonanza nella varietà delle relazioni polifoniche che la costituiscono ed esprime una sintonia con gli eco-sistemi di cui fa parte riassumendo in sé i principi di sostenibilità economica, organizzativa, sociale ed ambientale.

Il principio sovraordinato che la guida consiste nella ricerca programmatica del benessere per tutti i soggetti con i quali interagisce all'interno dell'organizzazione ed all'esterno della stessa, considerando come tali anche l'ambiente e le generazioni future. Benessere declinato sulla base delle esigenze di ognuno nell'intento di rispondere alle necessità attuali, consentendo però alle generazioni future di disporre di risorse sufficienti per poter decidere liberamente la qualità della vita che desiderano (Sen, 2009).

Il benessere è ricercato ponendo le persone al centro del proprio processo decisionale e proponendo beni e servizi utili, funzionali, belli, sostenibili e prodotti a regola d'arte.

L'impresa armonica si pone come creativa costruzione umana per la generazione di benessere (Csikszentmihalyi, 2004) collocando i propri processi decisionali "qui e ora" nella memoria del passato e nella visione del futuro o, per dirla alla Normann agisce "qui e ora" come esule del passato e visitatrice del futuro.

Tra i vettori del cambiamento che ne sostengono il divenire vede l'immaginazione, la creatività, le emozioni, le competenze e la tecnologia, attraverso i quali è in grado di affrontare anche mutamenti inaspettati valorizzando la capacità di improvvisazione che l'organizzazione sa esprimere secondo quanto teorizzato da Karl Weick.

È un'impresa nella quale è bello lavorare perché il management comprende l'importanza del lavoro nella vita delle persone e agisce affinché esse trovino un senso nel loro stare nelle organizzazioni (Rebora, 2024). Condizione che le porta ad amare il proprio lavoro e a dare spontaneamente il meglio di sé (Whyte, 1997), combinando velocità e lentezza, tempo dell'azione e del pensiero, razionalità e intuito.

La diversità che caratterizza ogni organizzazione apre ad una diversità di valori anche se alcuni tracciano l'impronta dell'impresa armonica in modo indelebile: ascolto, bellezza, dialogo, fiducia, gentilezza, gioco, ritmo, tenacia e umiltà.

In questo suo agire l'impresa armonica raccoglie ed esprime la competitività che le consente di raggiungere un profitto, non perseguito come fine ma ottenuto dalla generazione e diffusione di benessere, profitto che è strumento di sviluppo e misura della competitività espressa.

Va da sé che l'armonia non è uno stock che una volta acquisito permane sempre, l'armonia è un flusso, e compito principale del leader sarà quello di adoperarsi perché l'organizzazione disponga della capacità di ricostituirla ogni qual volta le immancabili disarmonie entreranno nelle relazioni.

Si può essere portati a collocare un simile modello nei territori dell'utopia o del sogno. Al più si potrebbe pensare di collocarlo negli orizzonti dall'utopia concreta che si intravedono nella forza della speranza attiva introdotta da Ernst Bloch.

Nei fatti, però, alcune imprese già muovono secondo questi principi con risultati di tutto rilievo sia a livello nazionale che internazionale, come il caso dell'impresa Pedrollo di San Bonifacio in provincia di Verona.

Certo non è facile scalfire l'assunto della massimizzazione del profitto come motore delle scelte economiche come sin qui diffusamente praticato e insegnato nelle business school, ma il paradosso è che tale risultato si può più facilmente acquisire senza cercarlo, agendo per produrre e diffondere benessere, come ben evidenziato da una metaforica lettura del testo *Lo zen e il tiro con l'arco* (Herrigel, 1994).

Certo non sarà rapido il percorso del mutamento dell'agire manageriale in questa direzione. Parlare di armonia in condizioni come le attuali, nelle quali si dipanano relazioni e scelte forgiate dalla paura, dall'egoismo e dall'avidità che spingono alla chiusura nel tentativo di trovare protezione dalla marcia inarrestabile delle persone che vivono un disagio irrefrenabile, è quasi un atto di coraggio. E forse lo è. Ma è credendoci che si può realizzare un cambiamento che rilegittima il ruolo dell'impresa nelle società, perché l'impresa è certo parte del problema e ad essa è chiesto di essere parte della soluzione.

Siamo di fronte alla necessità di una vera e propria metamorfosi, di un cambiamento epocale che come tale richiede tempo, perché i cambiamenti di grande respiro camminano a passi lenti (Solnit, 2022).

Al di là delle soluzioni che emergeranno, è importante diffondere nella comunità e nei giovani studiosi la consapevolezza che non è rifugiandosi all'interno di muri più o meno fisici che le persone, le organizzazioni e gli stati possono agire concretamente contro la catastrofe ambientale e sociale verso la quale ci si è incamminati. E a questo ruolo gli studiosi non possono abdicare nell'interdisciplinarietà dei loro pensieri e nel solco dell'insegnamento di Lorenzo Caselli.

Bibliografia

- Academy of Management. (2023). *Human flourishing: A new management manifesto*. AA.VV. (2023). *La nuova economia che vogliamo (e che sta crescendo e diffondendosi e la salvezza della nostra civiltà)*. AA.VV. (2024). *L'impresa che vogliamo (Una nuova impresa in una nuova economia)*. ImpresaProgetto.
- Baccarani, C. (1991). Qualità e governo dell'impresa. *Quaderno di Sinergie*, (7).
- Baccarani, C. (2024). *Conchiglie per il management. Parole e pensieri per l'impresa armonica*. Cacucci.
- Baccarani, C., Brunetti, F., & Martin, J. (2024). *Manifesto dell'impresa armonica*. Eisc.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Coda, V. (1985). Valori imprenditoriali e successo dell'impresa. *Finanza, Marketing e Produzione*, (2).
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. Penguin.
- Firat, A. F. (2013). Marketing: Culture institutionalized. *Journal of Macromarketing*, 33(1), 78–82.
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times*.
- Henderson, R. (2021). Reimagining capitalism in a world on fire. *Journal of Markets & Morality*, 24(1), 222–226.
- Herrigel, E. (1994). *Lo zen e il tiro con l'arco*. Adelphi.
- Kennedy, R. F. (1968, March 18). *Discorso sul PIL*, Kansas University.
- Kiechel, W. (2012). The management century. *Harvard Business Review*, 90(11), 62–75.
- Jacobs, M., & Mazzucato, M. (Eds.). (2016). *Rethinking capitalism: Economics and policy for sustainable and inclusive growth*. John Wiley & Sons.
- Mayer, C. (2018). *Prosperity: Better business makes the greater good*. Oxford University Press.

- Meckling, W. H., & Jensen, M. C. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Milanovic, B. (2019). *Capitalism, alone: The future of the system that rules the world*. Harvard University Press.
- Papa Francesco. (2015). *Laudato si': Lettera enciclica del 24 maggio*. Edizioni San Paolo.
- Papa Francesco. (2023). *Laudate Deum: Esortazione apostolica del 4 ottobre*.
- Panati, G. (1982). *Per una teologia dell'impresa: La visione cristiana della creatività imprenditoriale*. Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti.
- Ramdas, T., Sadun, R., & Bloom, N. (2022, September 19). Visualizing a century of management ideas. *The Big Idea Series: 100 Years of HBR*.
- Rappaport, A. (1999). *Creating shareholder value: A guide for managers and investors*. Simon & Schuster.
- Rebora, G. (2024). Illuminare le organizzazioni: Manifesto della rivista Sviluppo & Organizzazione. *Sviluppo & Organizzazione*, (315).
- Reich, R. B. (2016). *Saving capitalism: For the many, not the few*. Vintage.
- Sen, A. (2009). *The idea of justice*. Allen Lane & Harvard University Press. [Referenced in Varanini, F. (2022, February 23). L'altra sostenibilità digitale. *Agenda Digitale*.]
- Smith, A. (1969). *La ricchezza delle nazioni: Abbozzo*. Editori Riuniti.
- Solnit, R. (2022, September 23). L'importanza del tempo per cambiare le cose. *Internazionale*, (1479).
- Wetzel, T. (2022). *Overcoming capitalism: Strategy for the working class in the 21st century*. AK Press.
- Whyte, D. (1997). *Il risveglio del cuore in azienda*. Guerini & Associati.

Appendice

Manifesto dell'Impresa Armonica

Che cos'è un'impresa

- 1) L'impresa è una creativa costruzione umana diretta alla produzione e distribuzione di benessere ed è soggetto centrale nella costruzione del futuro delle persone e della società.
- 2) È costituita da un complesso sistema di relazioni individuali, sociali e tecniche volte alla produzione di beni e servizi per la soddisfazione di bisogni attraverso scambi nel mercato.
- 3) È un'opera d'arte collettiva che si sviluppa intorno ad un'idea e si realizza con il contributo di tutti i soggetti che partecipano al progetto imprenditoriale nei ruoli che sono chiamati ad interpretare al ritmo del cambiamento dettato dall'ambiente.

Quando l'impresa è armonica

- 4) Un'impresa è armonica quando esprime consonanza e concordia nella varietà delle relazioni polifoniche che la costituiscono.
- 5) In tal senso, agisce come un soggetto vivente in equilibrio con gli eco-sistemi di cui fa parte.
- 6) È mossa dalla visione di un ruolo nella società che la vede programmaticamente proiettata alla ricerca del benessere per tutti i soggetti che ne fanno parte, per quelli con i quali interagisce, per la comunità che la ospita, per l'ambiente naturale in cui opera e per le generazioni future.

Caratteri dell'impresa armonica

- 7) In questa prospettiva l'impresa armonica non parla di "consumo" e "consumatori" ma di "uso" e "utilizzatori".
- 8) Il processo decisionale che la caratterizza è orientato al bene comune e opera attraverso la realizzazione e diffusione di prodotti utili, funzionali e belli, frutto di scelte sostenibili.
- 9) Ogni azione, sua e dei soggetti che ne fanno parte, è improntata a dare il meglio di sé, alla ricerca dell'eccellenza, per il piacere di fare le cose bene ed è ispirata alla combinazione di velocità e lentezza, tempo dell'azione e del pensiero, razionalità e intuito.

Come agisce l'impresa armonica

- 10) Il profitto non ne rappresenta il fine, ma piuttosto la misura della capacità di rispondere alle istanze dei pubblici con i quali interagisce e si propone come strumento per la produzione di benessere.
- 11) Opera nella consapevolezza che il profitto più lo si cerca meno lo si trova, in quanto esso scaturisce spontaneamente dalla diffusione di benessere per tutti gli interlocutori con i quali l'impresa dialoga su basi armoniche.
- 12) Colloca i propri processi decisionali in un orizzonte di lungo periodo, vissuto "qui e ora" nella memoria del passato e nella visione del futuro.

Cosa guida l'impresa armonica

- 13) Immaginazione, creatività, emozioni, tecnologia, conoscenza e competenze sono i vettori del cambiamento che agiscono al suo interno.
- 14) Tra i valori che ne forgianno l'imprenditorialità, la managerialità e le azioni stanno l'ascolto, la bellezza, il rispetto, la fiducia, il senso del noi, il dialogo, il dono, la cura, la condivisione, l'umiltà, il sogno, la tenacia, l'ottimismo, il gioco, il ritmo, la leggerezza, la gentilezza e la responsabilità.
- 15) L'impresa armonica dialoga con l'arte in qualche sua forma per la forza che questa

possiede di disarticolare il pensiero e di mostrare l'invisibile prima che diventi visibile.

Perché l'impresa armonica è competitiva

- 16) È un'impresa bella nella quale è bello stare perché in essa il management comprende l'importanza del lavoro nella vita delle persone che vi partecipano con i loro sogni, le loro paure, le loro speranze, i loro desideri, le loro competenze, i loro entusiasmi, il loro senso di comunità e la loro visione di futuro.
- 17) L'impresa armonica è bella perché: vivace, esplora le frontiere e detesta i confini, accoglie la diversità, non teme il conflitto, apprezza l'impegno e non solo il risultato, ospita momenti di silenzio, produce suoni e non rumori, è disponibile a muovere su strade che apparentemente non vanno in nessun posto, agisce secondo logica e buon senso pur se consapevole che un pizzico di insensatezza può rivelare il reale, ritiene il lavoro una sfida continua, ma anche un gioco nel quale le persone possono realizzare parte delle loro aspirazioni.
- 18) È dalla sua armoniosa bellezza che scaturisce la competitività che le consente di affrontare con serenità ed entusiasmo il divenire delle immancabili disarmonie e le incessanti sfide del mercato e della società.

Claudio Baccarani, Federico Brunetti, Jacques Martin