

George Serafeim
Purpose + Profit, How Business can Lift up the world,
Harper Collins, 2022
(ed.it. *Purpose + Profitto. Come le aziende possono*
migliorare il mondo e veder crescere gli utili, EGEA,
Milano, 2023)

recensione a cura di Giorgio Donna*

Per confermare la propria posizione di avanguardia nel campo del management, una delle tattiche competitive caratteristiche della Harvard Business School consiste nell'individuare un tema emergente e affidarlo a un docente che di quel tema faccia il proprio cavallo di battaglia in ambito accademico, scientifico e professionale. Theodore Levitt (marketing), Richard Vancil (management control), Bob Hayes e William Abernathy (produzione), Michael Porter (strategia), Robert Kaplan (balanced scorecard), Clayton Christensen (innovazione) ne sono alcuni noti esempi.

Alla lista si è aggiunto di recente George Serafeim, docente di origine greca, a cui HBS ha affidato il tema più che mai attuale dell'impresa orientata al *purpose*, in contrapposizione alla concezione tradizionale dell'impresa votata primariamente a creare valore per l'azionista. A questo tema Harvard dedica corsi per studenti (*Reimagining Capitalism*) e programmi di formazione manageriale, ha allestito un centro di ricerca (*Impact-Weighted Account Initiative*), ha promosso pubblicazioni (in primis su Harvard Business Review, naturalmente) di cui Serafeim è il principale protagonista. Già autore di una considerevole serie di articoli, ora Serafeim pubblica un volume nel quale prova a mettere a sistema il grande lavoro di ricerca, docenza, sperimentazione e consulenza sviluppato nel corso ormai di una decina d'anni. Il titolo, *Purpose + Profit*, è estremamente efficace, perché nella sua essenzialità esprime in modo sintetico la tesi di fondo che Serafeim intende dimostrare: l'impresa esiste per un determinato *purpose* che deve perseguire generando profitto. In definitiva, Serafeim intende dimostrare che *purpose* e profitto sono tra loro compatibili e possono risultare sinergici, cioè alimentarsi positivamente a vicenda. In più, con l'ausilio di un ricchissimo ventaglio di casi, prova a disegnare *come* questa compatibilità possa essere realizzata e trasformata in sinergia.

Prima di esprimere qualche valutazione di merito, proviamo a riassumere schematicamente quali sono le tesi principali che il testo propone.

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

Un tema ineludibile

A giudizio dell'autore, sta emergendo in modo forte e rapido un nuovo paradigma d'impresa in forza del quale l'obiettivo di creare valore economico per l'azionista deve associarsi con quello di contribuire a un mondo migliore. Non c'è dubbio che l'impresa, grazie alla sua natura originaria di entità dedicata a soddisfare bisogni, si sia storicamente dimostrato un meraviglioso strumento di sviluppo economico e di benessere, ma non si può più trascurare che questo sviluppo ha comportato costi e danni ai quali occorre porre riparo prima che sia troppo tardi. Secondo Friedman, il più emblematico sostenitore del "dovere primario" dell'impresa di fare profitto, a questo problema dovrebbero mettere mano i legislatori, stabilendo confini e vincoli più stringenti all'operare d'impresa. Secondo Serafeim, non è dalle leggi che possiamo aspettarci risposte risolutive: il problema è innanzitutto nelle mani dei manager che gestiscono le imprese e negli investitori che le finanziano. Ma perché manager e investitori dovrebbero spingere in questa direzione? Semplice: perché il mondo ha cominciato a pretenderlo e sempre più lo pretenderà. Noi cittadini, in quanto persone che lavorano nelle imprese o ne comprano i prodotti, abbiamo la responsabilità di diventare protagonisti di questa evoluzione/rivoluzione, perché costituiamo la forza collettiva più potente per convincere anche i manager e gli investitori più freddi a usare il loro enorme potere nell'interesse di un futuro più sostenibile. Una prova è data dalle tematiche ESG, per usare l'acronimo che ormai si è imposto per aggregare tutte le istanze ambientali, sociali e di governance di cui le imprese sono chiamate a dare conto, le quali non sono rimaste un elitario esercizio intellettuale, ma in pochissimo tempo si sono prepotentemente inserite nelle agende dei boards, nei piani strategici e nei rendiconti, dove stanno occupando spazi sempre più significativi. Di conseguenza, i risultati e gli indicatori economico-finanziari non potranno più detenere il monopolio dell'informazione che le imprese sono tenute a trasmettere e degli obiettivi su cui i manager vengono valutati.

Nei casi più virtuosi (tanti sono quelli raccontati da Serafeim) ha indubbiamente contato una particolare sensibilità e un forte codice etico di alcuni CEO determinati e coraggiosi, ma la vera novità sta nel fatto che ormai la strada (fortunatamente) è tracciata e indietro non si può tornare. Mentre finora il rischio di insuccesso (o licenziamento) è gravato sulle spalle di chi ha provato a promuovere il cambiamento, d'ora in poi sarà invece chi proverà a resistere a oltranza, sostiene Serafeim, che lo farà a suo rischio e pericolo.

Una svolta recente

Attraverso una serie di aneddoti che lo hanno coinvolto personalmente, l'autore mette in evidenza che il fenomeno di cui parliamo è estremamente recente. Il primo articolo da lui scritto, tratto da una ricerca conclusa nel 2010 che dimostrava quanto il mercato dei capitali prestasse implicitamente attenzione alle tematiche sociali e ambientali ben prima che diventassero un tema di attenzione, impiegò ben cinque anni a trovare spazio su una rivista top di management. Autorevoli accademici gli

suggerirono che, per la sua carriera, forse sarebbe stato meglio concentrarsi su altri temi. In occasione di conferenze o seminari rivolti a top manager di grandi corporation, le sue tesi vennero giudicate irrilevanti o accolte con sussiego e malcelata ironia. Si può dire che una vera presa di coscienza abbia cominciato a diffondersi dalla seconda parte degli anni '10, cioè da meno di dieci anni a questa parte. Un segno che di coscienza sociale e ambientale in chi di dovere forse non ce n'era molta, ma al tempo stesso di quanto potentemente e rapidamente il tema abbia messo radici forti.

Il purpose come riferimento-chiave

Ogni impresa deve comunque sempre fare i conti, perché la capacità di creare valore economico ne rappresenta una condizione ineliminabile di sopravvivenza e sviluppo. E la capacità creare valore dipende a sua volta dalla sua competitività, cioè dal possedere qualche forma di vantaggio competitivo. Di qui l'importanza fondamentale del *purpose*, la nuova parola-chiave che sta diffondendosi nella letteratura e nella pratica del management. Il *purpose* (o "buona causa", come chi scrive ha suggerito di tradurre il termine in un precedente contributo su questa rivista¹) rappresenta la ragion d'essere dell'impresa, il motivo per cui essa esiste e intende contribuire a rendere migliore il mondo. Pertanto, la sua precisazione ed esplicitazione è fondamentale per identificare quali dimensioni, tra le tante che rientrano sotto l'etichetta della *sostenibilità*, siano più rilevanti per l'impresa e ne debbano diventare ingredienti portanti nel definire la strategia di business, nel valutare i progetti di investimento, nel disegnare i sistemi di reporting e di incentivazione. Una chiara definizione del *purpose* permette di tracciare con più chiarezza il confine tra business e filantropia. La differenza non è di lana caprina, anche se possono permanere aree di sovrapposizione: filantropia significa destinare risorse a temi o iniziative ritenute meritevoli sotto il profilo sociale; perseguire il *purpose* significa invece orientare la gestione dell'impresa a creare valore economico contribuendo al tempo stesso a generare un impatto positivo sulla società e sull'ambiente. Mentre il *purpose* è correlato al processo di creazione di valore, la filantropia si preoccupa di come destinare il valore creato. Dietro al concetto di *purpose* non ci sono intenti di beneficenza o spirito di generosità (anche se la sensibilità sociale e ambientale ne è comunque un ausilio importante). In proposito, se fosse possibile, sarebbe interessante conoscere il parere di Friedman, che sosteneva che la filantropia è ambito che riguarda gli individui e non le imprese, ammettendo tuttavia l'opportunità di realizzare iniziative di carattere sociale capaci di avere una ricaduta economica positiva sull'impresa.

¹ Cfr. G. Donna, *La buona causa dell'impresa*, sul numero 3/2020 di questa rivista.

Dati e misure come strumenti abilitanti

Se un *purpose* chiaro è alla base del cambio di paradigma auspicato, la sua effettiva realizzazione ha bisogno di essere supportata da dati e informazioni, in mancanza delle quali si può facilmente esaurire in chiacchiere invece che in fatti, in iniziative dispersive invece che incisive sul piano strategico. I dati aiutano a dare concretezza e consapevolezza, sono indispensabili per generare una effettiva responsabilizzazione, danno trasparenza ai comportamenti, alzano significative barriere protettive contro tentazioni di *green- o social-washing*. Senza un corpo adeguatamente strutturato di dati affidabili è inevitabile che l'attenzione al bene comune si trasformi in una operazione d'immagine. Ne sono un buon esempio tanti bilanci sociali del passato anche recente, eleganti documenti affidati a esperti di comunicazione il cui contenuto principale era costituito da tante belle parole e ammirevoli intenzioni, a fronte di pochi numeri, indicatori disordinati, assenza di riferimenti strategici, confusione tra logica di business e beneficenza e, soprattutto, assenza sistematica di qualunque informazione di tono negativo. Come se un bilancio non potesse mai chiudere in perdita! In merito ai dati, Serafeim lancia una sfida particolarmente ardita, consistente nel puntare a costruire quello che si potrebbe definire un "bilancio allargato". L'idea consiste nell'integrare le informazioni contenute nel conto economico con una stima dell'impatto economico, sia positivo che negativo, generato dall'impresa sull'ambiente e sulla società. In altri termini, mirare a una *bottom line* riferita non già all'azionista, ma alla collettività. Un'operazione indiscutibilmente complessa e ambiziosa, che tuttavia l'autore ritiene meritevole di essere affrontata. La ragione principale è evidente: nulla come il metro monetario permette di mettere a fattor comune fenomeni e variabili eterogenee. Pensiamo a quale significato e impatto avrebbe un'informazione che dimostrasse che l'impresa A, il cui conto economico tradizionale segnala una elevatissima creazione di valore economico (per l'azionista), in realtà ha provocato danni e costi sociali e ambientali di entità superiore a quel risultato. O, all'opposto, al caso di un'impresa che, a fronte di risultato economico negativo, dimostrasse di avere generato un impatto positivo di entità tale da coprire ampiamente quel deficit. Bene, a tale obiettivo Serafeim si sta dedicando attraverso il già citato centro di ricerca (attivato con il sostegno di Sir Ronald Cohen, pioniere del venture capital orientato a generare impatto) denominato *Impact-Weighted Accounts Initiative (IWAI)*. I primi studi realizzati sono suggestivi e incoraggianti. In particolare, sono già stati costruiti tre prototipi di modelli destinati a misurare rispettivamente l'impatto economico sull'ambiente, sui dipendenti e sui clienti. Ad esempio, emerge che nel 2018, tenendo conto dell'impatto ambientale, i profitti di American Airlines e Lufthansa si sarebbero trasformati in perdite; che in numerosi settori (linee aeree, cartario, elettrico, materiali da costruzione, container, imballaggio), i costi delle esternalità relative all'ambiente annullerebbero circa un quarto dei profitti; che aziende come Intel, Apple e Facebook hanno generato rilevanti esternalità positive per il personale; che l'impatto risulta spesso molto diverso anche tra imprese operanti nello stesso settore. Naturalmente, Serafeim si dichiara ottimista sul futuro di questa iniziativa, ricordando che soltanto un secolo fa sembrava

Giorgio Donna, recensione

George Serafeim, Purpose + Profit, How Business can Lift up the world, Harper Collins, 2022 (ed.it. Purpose + Profitto. Come le aziende possono migliorare il mondo e veder crescere gli utili, EGEA, Milano, 2023)
Impresa Progetto – Electronic Journal of Management

impossibile immaginare schemi di bilancio omogenei per tutte le imprese, come invece oggi si dà per scontato.

La sostenibilità “paga”

La novità che sta facendo cambiare marcia all’orientamento delle imprese verso la sostenibilità sta nel fatto che questa evoluzione si sta dimostrando un’operazione *win-win*: ad un beneficio per il bene comune si associano performance migliori per l’azionista. In particolare, Serafeim stima un differenziale di circa il 3% in termini di maggiore redditività. Le ragioni sono numerose e del tutto plausibili: migliore reputazione, maggiore fedeltà della clientela, più elevata motivazione del personale, minore costo del capitale di debito e di rischio, maggiore efficienza di determinati processi. Se fino a ieri la sostenibilità veniva identificata come fonte di maggiori costi (una sorta di tassa crescente con cui convivere), oggi la si tende a vedere come una fonte di creazione di valore, grazie all’allargamento del gap tra redditività e costo del capitale. Fino a ieri la sostenibilità appariva come minaccia per il vantaggio competitivo, mentre oggi è la disattenzione alla sostenibilità che va intesa come minaccia. Se era il manager che, dimostrandosi sensibile alla sostenibilità, andava contro corrente e metteva a rischio la sua posizione e i suoi *bonus*, domani sarà il manager ostile alla sostenibilità a rischiare di più.

Un cambiamento impegnativo

Serafeim invita ad essere comunque realisti: anche se tutto sembra indicare in modo sempre più chiaro e documentabile che quella verso la sostenibilità rappresenta una direzione di marcia ormai imprescindibile, la strada del cambiamento non è comunque semplice da percorrere: occorre superare mentalità, culture e abitudini comunque consolidate; vanno messi a punto meccanismi di gestione in qualche misura inediti. Come accade in ogni operazione di profondo cambiamento, è facile incorrere in errori. Al riguardo, l’autore richiama alcuni suggerimenti utili a facilitare il percorso. “*Crawl before run*” è il messaggio: “per imparare a correre, è necessario prima gattonare”. In questo senso, le esigenze di *compliance* dettate dalle richieste del sistema ESG possono rappresentare un utile esercizio per cominciare a mettere a fuoco e tradurre in strumenti di gestione e indicatori di risultato le tematiche di sostenibilità più rilevanti. La seconda fase può essere rappresentata dal raccogliere i frutti più facilmente raggiungibili (“*find the low-hanging fruit*”), intervenendo sui processi dove i cambiamenti sono più a portata di mano. Il passaggio successivo consiste nell’incorporare la sostenibilità nella strategia, alla ricerca di idee innovative e di nuovi vantaggi competitivi. In questo quadro, due accorgimenti organizzativi sono indispensabili. La prima consiste nell’adeguare coerentemente il sistema di incentivazione e di valutazione delle performance. La seconda, nell’evitare di trasformare la sostenibilità in un tema da addetti ai lavori, affidandola a unità organizzative specializzate. Perché diventi un tema pervasivo,

occorre che entri nell'ambito di responsabilità di ogni area aziendale, e che ogni manager le ritagli uno spazio adeguato nel portafoglio delle proprie competenze.

Conclusione

Quando un autore espone le sue tesi con un tono in qualche misura profetico, proponendosi anche come protagonista della scena, è istintivo e opportuno, da parte del lettore, assumere un atteggiamento severo e "tenere le distanze", per evitare di esprimere giudizi più emotivi che razionali.

Indubbiamente, il testo di Serafeim ricade in questa fattispecie. È evidente che all'autore il ruolo di primo attore non dispiace (e probabilmente la cosa fa gioco anche alla Harvard Business School, per quanto detto all'inizio).

Ciò premesso, il giudizio che chi scrive si sente di esprimere è che si tratti di un libro di valore che merita di essere studiato e divulgato, e che George Serafeim sia la persona più accreditata per mettere la firma e fare il punto su un tema di straordinaria attualità e rilevanza.

Il primo messaggio da trarne è che il gioco competitivo in cui l'impresa è coinvolta sta assumendo una nuova dimensione che va urgentemente aggiunta a quelle considerate tradizionalmente. La sostenibilità (termine a sua volta multidimensionale) deve entrare a pieno titolo nelle strategie, nei meccanismi di gestione, nei rendiconti, e non essere considerato un tema a sé stante.

Si tratta di una evoluzione di grande rilievo, perché segna la necessità per le imprese di interpretarsi non più come semplici operatori economici, ma anche come indispensabili costruttori di bene comune. Una chiave straordinaria per riconquistare la fiducia collettiva che logiche manageriali troppo spesso improntate a cinico razionalismo hanno compromesso in misura non irrilevante.

Serafeim richiama che non si tratta di una novità, ma di un recupero di concetti antichi che si sono un po' persi nel tempo, citando il classico Chester Barnard.² Non può sapere che qualcosa di molto simile si potrebbe rintracciare nel *Libro dell'arte di mercatura*, opera di Benedetto Cotrugli risalente al XV secolo nella quale si afferma, tra l'altro, che "l'obbiettivo ultimo dell'attività mercantile è la conservazione della umana specie, ma pure con speranza di guadagno".³

Come accade quasi sempre nella letteratura manageriale statunitense, il testo si rivolge in primo luogo alle grandi corporation, anche se i messaggi possono essere estesi, con le opportune attenzioni, a qualunque impresa. Ma tutto sommato è un bene, perché il cambiamento di paradigma tracciato da Serafeim assume particolare urgenza proprio nelle imprese di maggiore dimensione, stante il peso e il potere che queste hanno assunto a livello globale.

² "Organizations endure in proportion to the breadth of the morality by which they are governed. Foresight, long purposes, high ideals, are the basis for the persistence of cooperation." (C.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1938).

³ Il testo di Cotrugli, ingiustamente caduto nell'oblio, è stato di recente meritoriamente ripubblicato con testo in italiano contemporaneo a cura di Vera Ribaldo ed una ampia introduzione di Marco Vitale. (gueriniNEXT, Milano, 2022).

Giorgio Donna, recensione

George Serafeim, Purpose + Profit, How Business can Lift up the world, Harper Collins, 2022 (ed.it. Purpose + Profitto. Come le aziende possono migliorare il mondo e veder crescere gli utili, EGEA, Milano, 2023)

Impresa Progetto – Electronic Journal of Management

Un'ultima osservazione non può non riguardare il mondo dell'università. Se si ha il compito di formare i giovani e preparare le future classi dirigenti, la sostenibilità non può rimanere una scatola nera confinata ai margini dei percorsi di studio dedicati alle imprese. Invece, quella scatola nera va aperta e il suo contenuto reso pervasivo, magari andando a sostituire interi capitoli che nei libri di testo universitari meritano oggi una attenzione molto minore ma continuano tuttavia ad occupare ancora spazi importanti.