

**Franco Debenedetti**  
***Fare profitti. Etica dell'impresa***  
**Marsilio, Venezia, 2021**

recensione a cura di Pier Maria Ferrando\*

**Perché parlare di un libro, perché parlare di questo libro.**

I motivi che spingono a confrontarsi con un libro possono essere diversi.

Perché vi si affrontano problemi rilevanti introducendo nuove e convincenti chiavi di lettura. Perché vi si contestano efficacemente teorie, paradigmi, modelli errati e fuorvianti o resi obsoleti dall'evoluzione della realtà. Perché vi si descrivono e documentano in modo esauriente fenomeni nascenti, importanti ma ancora poco esplorati.

Oppure perché si dissente dalle posizioni che vi sono espresse e si vuole esplicitare e motivare questo dissenso.

I motivi che inducono a parlare su *Impresa Progetto* di "Fare profitti. Etica dell'impresa" di Franco Debenedetti (Marsilio 2021), riguardano il fatto che in questo libro si ripropone un paradigma neo-liberista che i contributi pubblicati nel recente *Special Issue* della Rivista (n.3/2020) sul divenire dei fini e della natura delle imprese hanno ampiamente rigettato, incominciando anzi a ricomporre le tessere di un paradigma alternativo.

L'impresa è un nesso di contratti o di relazioni? E' uno strumento o un soggetto? Il suo ruolo nel funzionamento del sistema economico e sociale si risolve nella ricerca del profitto o investe a tutto campo il tema della sostenibilità? Nelle analisi scientifiche in tema di economia e di impresa il comportamento dell'uomo, dell'impresa, e della società vanno "ridotti" alla sola dimensione economica oppure vanno esaminati alla luce delle inevitabili contaminazioni tra dimensioni economiche, sociali ed etiche?

Le questioni in gioco non sono banali, hanno carattere teorico ma sono cariche di implicazioni in ordine ai rapporti tra economia e società.

La contrapposizione tra le due letture del ruolo, delle finalità e della natura dell'impresa è chiara. Scoprire i punti deboli dell'una equivale a smontarla ed a convalidare l'altra (e, naturalmente, viceversa). In questo senso il libro di Debenedetti può essere utilizzato come cartina di tornasole del quadro di idee emergente dallo *Special Issue* di *Impresa Progetto*.

Franco Debenedetti non è un interlocutore qualunque. Imprenditore e manager, parlamentare per tre legislature, Presidente dell'Istituto Bruno Leoni, difende senza se e senza ma il modello tradizionale di impresa presidiando con passione la trincea

---

\* **Pier Maria Ferrando**, Direttore Scientifico di *Impresa Progetto* – Electronic Journal of Management.

neo-liberista e dimostrando un impegno di approfondimento e di documentazione non comune (*chapeau!!!*). Il suo lavoro merita di essere preso seriamente in considerazione in quanto rappresentazione emblematica di un paradigma che ha permeato a fondo (e non ha cessato di farlo) posizioni scientifiche, comportamenti imprenditoriali e manageriali, “visioni del mondo” e decisioni politiche. Da questo punto di vista la “franchezza” del dissenso va considerata un omaggio alla rilevanza delle posizioni in gioco.

### **La struttura del libro.**

“Fare profitti. Etica dell'impresa” è articolato su cinque parti, differenziate tanto per l'oggetto quanto per il taglio: si va dalla narrazione alla polemica, dall'impresa al sistema economico e sociale, da analisi micro ad analisi macro, dalla teoria alla realtà empirica.

Nell'Introduzione e nelle prime due parti si argomenta la persistente validità del paradigma neo-liberista in tema di impresa. Il principio su cui ci si attesta è quello dello *shareholder value*, mentre “la responsabilità sociale delle imprese...è la massimizzazione dei profitti”: l'impresa “ha la responsabilità di produrre beni e servizi che la società desidera e venderglieli con profitto”; l'etica è esterna ed essa e se mai l'impresa deve adeguarsi ai costumi etici, ma a partire da questo impegno.

Nelle ultime tre parti si affrontano problemi legati alle sfide del nuovo millennio, ed in particolare a quelle della disuguaglianza, delle nuove tecnologie e della pandemia.

Nella terza parte (“Ridurre le disuguaglianze”) si osserva che se la disuguaglianza è cresciuta in Europa ed in America, a livello globale invece essa è diminuita. Tuttavia la disuguaglianza un po' è inevitabile e un po' è necessaria, in quanto parametro del merito ed incentivo a migliorare.

Il tema è ricondotto alla mera dimensione economica, anche se i processi innescati da una globalizzazione veicolata dalle logiche del capitalismo finanziario hanno prodotto nelle nostre società perdita di visione del bene comune, logoramento del contratto sociale, nuove fratture fra i Paesi ed al loro interno, dando fiato ad istanze e movimenti populistici. Ma, obietta l'Autore, l'impresa ha svolto un ruolo decisivo nell'assicurare la crescita ed il benessere nelle società industriali e perché dunque tale capacità non dovrebbe oggi riconfermarsi a livello globale, a patto che il paradigma neo-liberista sia salvaguardato?

Nella quarta parte (“Coevolgere con le tecnologie”) si rilevano le trasformazioni nelle strutture economiche e sociali ed i cambiamenti culturali indotti dalla rivoluzione digitale. Ci sono vincitori e vinti e le *Big Tech* sono sotto accusa: fanno profitti rivendendosi i nostri dati? ma ci offrono gratis servizi cui ormai non sapremmo rinunciare; sono monopoli e hanno troppo potere? ma il vero controllo in un sistema economico aperto sta nella possibilità che gli *incumbent* siano spiazzati da innovatori portatori di soluzioni migliori; non pagano le tasse? ma è agli Stati che tocca farglielo pagare.

La quinta parte (“Fare profitti nella pandemia”) sottolinea come la pandemia sia stata l’occasione per le imprese di mostrare la loro capacità di innovare e di rispondere ai bisogni della società: sviluppando il vaccino, diffondendo prodotti (Zoom, Teams, Skype) capaci di farci comunicare in condizioni di *lockdown*, sperimentando con lo *smart-working* nuove soluzioni organizzative. Si dimenticano la mobilitazione di risorse finanziarie pubbliche che hanno alimentato lo sviluppo dei vaccini ed i problemi che la protezione brevettuale solleva nel rapporto “pubblico-privato” quando sono in gioco beni pubblici come la salute; non si fa cenno alle implicazioni non tutte favorevoli del ricorso massiccio allo *smart-working*. Non si tralascia però di stigmatizzare le (vere o presunte) inefficienze burocratiche della risposta italiana alla pandemia e si enfatizza il rischio che da noi la risposta alla crisi finisca per essere il cavallo di Troia di un nuovo ciclo di soffocante ed oppressivo intervento dello Stato nell’economia.

I temi affrontati nelle prime tre parti del libro sono, al di là del merito delle opinioni espresse, di grande attualità e rilevanza; tuttavia le domande e le risposte ruotano tutte intorno alla natura, al ruolo, alle finalità dell’impresa per come vengono presentati nell’Introduzione e nelle prime due parti, ed è quindi su queste che ci si soffermerà cercando di individuare e discutere i passaggi salienti del ragionamento.

### ***Shareholders, Stakeholders e Corporate Social Responsibility.***

Nell’Introduzione l’Autore mette subitole carte in tavola: l’impresa, lo *shareholder value*, le idee di Milton Friedman, la democrazia liberale ed il capitalismo sono sotto attacco da parte di fautori più o meno consapevoli (una volta si sarebbero detti “utili idioti”) di sistemi nei quali l’allocazione delle risorse sia, in qualche modo e misura, sottratta al mercato per essere affidata a meccanismi “politici”.

Sul banco degli imputati ci sono nomi illustri (alcuni noti al grande pubblico come Piketty, Mazzucato e Stiglitz, altri invece sono per lo più conosciuti solo dagli “addetti ai lavori”); alla berlina troviamo *media* ed organizzazioni in apparenza “insospettabili” come *Financial Times*, *World Economic Forum*, *Business Roundtable*.

Ad essere attaccate negli ultimi anni in realtà sono state le imprese *short-termiste* e socialmente irresponsabili, sulla cresta dell’onda nella fase del capitalismo finanziario, e gli attaccanti sono stati per lo più interessati a proporre la possibilità di una “altra” impresa, di un capitalismo più inclusivo, di società più solidali.

Ma secondo l’Autore lo *short-termismo* non è che un pretesto polemico: in proposito ci presenta dati e tendenze di livello macro da cui dovrebbe discendere che lo *short-termismo* non è esistito o non ha avuto gli effetti che gli sono stati addebitati (taglio dei costi per recuperare profitto a vantaggio degli *shareholders*, caduta degli investimenti e dell’innovazione). E gli impatti economici, sociali ed ambientali negativi che gli vengono addebitati non sarebbero che deviazioni che il sistema stesso provvede a correggere con l’*impact investment* e l’introduzione nei processi di controllo delle imprese dei criteri ESG.

Le attuali difficoltà del sistema (disuguaglianze, delocalizzazioni, finanziarizzazione, monopoli, speculazione, distruzione di risorse naturali) non

sarebbero segnali della sua degenerazione ma sfide di fronte alle quali la politica non riesce a indicare soluzioni ed i soggetti deboli (manager e lavoratori con competenze spiazzate dalla distruzione creatrice generata dall'innovazione) non sono in grado di adattarsi, finendo tutti quanti per prendersela con il neo-liberismo.

Ma secondo il nostro Autore l'impresa nel corso della storia ha dato ampia prova di saper svolgere un ruolo centrale nel portare al successo le economie di mercato. In un secolo sono state ridotte la povertà e la mortalità infantile, sono cresciute la popolazione ed il PIL. Di altrettanti successi l'impresa può essere capace di fronte alle sfide *disruptive* proposte dalla rivoluzione digitale.

Se mai nel sistema capitalistico occorre "aggiustare" quanto non funziona. Non azzerare le corrette logiche economiche come secondo l'Autore vorrebbe lo *stakeholderism*, ma isolare l'impresa dalle istanze degli *Stakeholders* e della *Corporate Social Responsibility*, della società e dell'ambiente, assumendole come vincoli da fronteggiare, salvaguardando la sfera di autonomia manageriale entro la quale le scelte gestionali possano ispirarsi alla logica economica ed alla massimizzazione del profitto.

La prima parte del libro intitola esplicitamente "Fare profitti come responsabilità" e riprende *in toto* le posizioni di Milton Friedman: la società assegna all'impresa il compito di fare ricchezza, intendendosi con questo avere come unica e sola responsabilità quella di fare profitti, sia pure nel rispetto delle regole del gioco.

Come si legge infatti nel testo che viene opportunamente ripresentato in Appendice, al termine del libro, Milton Friedman afferma che i manager devono perseguire gli interessi dei proprietari dell'impresa, identificati "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" ("Fare profitti. Etica dell'impresa", p. 290)

In particolare Friedman, partendo dall'idea che le imprese non siano che strumenti creati per perseguire gli interessi dei proprietari, non si occupa delle imprese gestite dagli stessi, che per definizione di quanto è loro possono fare ciò che preferiscono (aumentare gli stipendi dei dipendenti al di là dei livelli contrattuali per amore di filantropia, investire per tutelare l'ambiente al di sopra degli obblighi di legge, erogare sussidi ai bisognosi; tutte cose che poste a carico dei bilanci aziendali riducono il profitto, ma che i proprietari possono fare legittimamente), ma delle imprese gestite dai manager, cioè da dirigenti dipendenti dalla proprietà di cui sono gli agenti e di cui devono fare gli interessi.

Ma i manager possono essere indotti a deviare dalla retta via della massimizzazione del profitto da due pericolose sirene: la teoria dello *Stakeholder Value* e quella della *Corporate Social Responsibility* (pare di vederne una appollaiata sulle rocce di Scilla e l'altra sugli scogli di Cariddi). Si tratta in realtà di categorie concettuali non commensurabili: l'una è una teoria del management e l'altra è se mai un prodotto "laterale" della *Business Ethics*, ma nell'ottica dell'Autore sono accomunate dallo stesso peccato: quello di deresponsabilizzare i manager, di indurli a comportamenti opportunistici e a condotte collusive. Sottratti al controllo degli *shareholders* ed alla disciplina del profitto, dovendo rispondere a più padroni (gli

*stakeholders*) e ad istanze politiche (la *Corporate Social Responsibility*) i manager finiranno per cavalcare la sirena più utile ai propri interessi.

Non diversa sarà la valutazione dell'Autore quando più avanti nel libro accennerà alle Società Benefit, la cui gestione ritiene inevitabilmente viziata dall'esporsi di manager all'esigenza di servire due padroni.

E non a caso l'Autore polemizza con Lynn Stout, la quale sostiene che la *corporate governance* dovrebbe difendere l'impresa dalla voracità degli *shareholders*, mentre secondo Lui dovrebbe proteggere gli *shareholders* dalla discrezionalità e dall'autoreferenzialità dei manager.

In realtà, se si recupera una corretta prospettiva spazio-temporale non si fa fatica a ricordare che lo *Shareholder Value* è nato, come reazione alla caduta della redditività delle grandi corporation USA tra gli anni '70 ed '80 del secolo scorso, per mettere le briglie ai manager, salvo che poi però molto rapidamente *shareholders* e manager hanno trovato nel perseguimento del profitto l'occasione per una solida convergenza di interessi basata (magari a danno di partner deboli come territorio, lavoratori, ambiente) sull'uso di strumenti quali *stock option* e *benefits* legati al valore di borsa delle imprese.

Per quanto riguarda invece la *Corporate Social Responsibility*, anche se qua e là nelle prime due parti del libro si riconosce che possa talora assicurare all'impresa vantaggi ed opportunità, riaffiora sempre l'idea che è essa sia comunque occasione o segnale di spese improduttive: in un mercato concorrenziale se è funzionale al profitto la *Corporate Social Responsibility* è una copertura ideologica e se è altruistica porta l'impresa al fallimento. Se invece non è funzionale al profitto e l'impresa sopravvive segnala che in realtà l'impresa gode di posizioni di monopolio.

Sul punto tuttavia pare dirimente la citazione che viene fatta di Luigi Zingales il quale ricorda come il solo sistema in cui si può applicare il principio di Friedman (fare profitto nel rispetto delle regole) è quello in cui non ci sono monopoli e le imprese non influenzano le leggi, e che quindi le imprese troppo grandi per essere regolate debbono operare non per il benessere degli azionisti ma per quello della società, derivandone ai loro amministratori obblighi fiduciari su temi a rilevanza sociale ed ambientale.

E, salvo che non si pensi al monopolio nei termini in cui ne parlavano i vecchi testi di microeconomia, non si può dimenticare che le condizioni di mercato più largamente diffuse sono quelle della concorrenza dinamica in cui le strategie delle imprese si giocano proprio sulla costruzione di asimmetrie competitive.

Secondo il nostro Autore in tema di monopoli ed esternalità è compito dei governi "smontare quelli e rimediare a queste" (p. 41), anche se poi quando nella Parte quarta del libro ("Coevolgere con le tecnologie") affronta il tema dello strapotere delle *Bigh Tech* se la cava accennando agli orientamenti dell'antitrust americano, che bada più agli interessi dei consumatori che al potere di mercato delle imprese, e sostenendo che quello che conta è in realtà che il mercato rimanga aperto all'ingresso di nuovi *competitor* in grado di spingere in avanti le frontiere dell'innovazione.

## Manager tra Scilla e Cariddi.

Costretti dunque a fare i conti con le attese degli *stakeholders* e con obblighi fiduciari su temi a rilevanza sociale ed ambientale, a quale bussola si ispireranno i manager per orientare le proprie scelte? Come potranno operare destreggiandosi tra una pluralità di interessi e di istanze contrastanti? Come regolarne i *trade/off* con le attese degli *shareholders*?

Anche qui soccorre Luigi Zingales, ancora una volta opportunamente citato, che ricorda come in fondo anche Milton Friedman sarebbe d'accordo con la *Business Roundtable*, a patto che perseguire gli interessi degli *stakeholders* (o, si potrebbe aggiungere, soddisfare le istanze della *Corporate Social Responsibility*) risulti funzionale alla massimizzazione del profitto, sia pure in una prospettiva di lungo termine.

Del resto in questo senso si era già espresso pure Freeman (il invitato di pietra, il cui fantasma aleggia sulle pagine del libro senza mai l'onore di una citazione). In una nota molto sofisticata pubblicata nel 2008 su *Business Ethics Quarterly*, non a caso intitolata *Ending the So-Called 'Friedman-Freeman' Debate (Volume 18, Issue 2)*, Edward Freeman sosteneva che non solo Milton Friedman ma anche Oliver Williamson e Michel Jensen potrebbero essere associati alla compagnia degli *stakeholder theorists*, a patto di entrare in profondità nello spirito del loro lavoro e di integrarlo con un'idea del fare *business* più vicina alla realtà di quella della maggior parte degli economisti.

Secondo Freeman anche Friedman riconosce che può essere conveniente nel lungo termine per l'impresa sostenere spese sociali. Ed in fondo forse basterebbe realizzare che negoziare con gli *stakeholders* o farsi carico di problemi di *Corporate Social Responsibility* non significa necessariamente accollarsi spese improduttive ma può invece risolversi in scelte o investimenti a redditività differita.

Non è però accettabile, secondo il nostro Autore, che l'esigenza di fare i conti con questo insieme di interessi e di istanze finisca per legittimare la discrezionalità dei manager, che va invece disciplinata. Come se ne esce? Come vanno regolati i *trade/off* rispetto al profitto?

La soluzione il nostro Autore la trova in Michael Jensen e nella sua ipotesi di *enlightened value maximization*: lo *shareholder value* va massimizzato, compatibilmente con la risposta agli interessi degli *stakeholders* (*Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, "Journal of Applied Corporate Finance", Fall 2001). Sempre di massimizzare si tratta, sia pure entro un quadro di vincoli che vanno opportunamente rispettati.

Regolato in questo modo il tema dei rapporti con gli *stakeholders*, rimane però da risolvere quello delle regole, costumi etici inclusi, il cui rispetto nella ricerca della massimizzazione del profitto va secondo Friedman garantito.

Rifacendosi a Carrol il nostro Autore ha ben presente che, oltre a quella economica verso gli *shareholders*, le imprese hanno responsabilità più ampie di carattere legale, etico e discrezionale. Inoltre "Non avere attenzione per le problematiche ambientali, sociali, di *governance*", può avere effetti negativi sul piano economico e far correre rischi economici e reputazionali, mentre recuperarli nelle strategie aziendali può



aprire vantaggiosi percorsi di sviluppo: i consumatori possono premiare i prodotti sostenibili e gli investitori privilegiare le imprese che praticano i criteri ESG.

Il comportamento socialmente responsabile delle imprese è tuttavia una frontiera la cui tutela l'Autore affida in primo luogo al diritto societario, alle norme, alla regolazione.

“Fine del diritto societario è aumentare il benessere di quanti sono coinvolti nelle operazioni della società: azionisti, fornitori, clienti, comunità locali e, in generale, l'ambiente” (p. 69).

In particolare, quando si configurano costi di agenzia tra l'impresa e controparti con cui l'impresa ha relazioni contrattuali o anche non contrattuali, norme e regolazione possono concorrere a filtrare tali relazioni e a diminuire tali costi, mentre di fronte di interessi generali non adeguatamente coperti da norme e regolazione è la *corporate governance* che può entrare in gioco per offrire protezione.

Infine, al crescere delle variabili (economiche, sociali, ambientali) che chiamano in causa la responsabilità delle imprese, non deve sorprendere se a filtrare e regolare le attese e gli interessi che si scaricano su di essa possano intervenire anche adeguate politiche aziendali. “Una valida strategia aziendale deve comprendere anche obiettivi non economici” (p. 96), deve cioè incorporare obiettivi ed interessi (sociali, ambientali, etici) cui rispondere, alzando un'ultima barriera dietro alla quale tutelare l'area di autonomia decisionale dei manager e la purezza della logica economica su cui si devono fondare le loro decisioni.

### **Due dubbi e un'ipotesi alternativa.**

La separazione rigorosa (assicurata da norme e regolazione pubblica, da *corporate governance* e politiche aziendali) della sfera dei vincoli esterni da quella della logica economica interna sembrerebbe così consentire al nostro Autore di identificare un quadro capace di conciliare profitto e responsabilità sociale.

Tutto bene dunque?

Difficile sfuggire a due dubbi di fondo, entrambi motivati dai caratteri di complessità assunti dai contesti e dai problemi, dalla loro crescente varietà e variabilità, dalla compresenza e dalla contaminazione di dimensioni economiche, sociali ed etiche, dalla difficoltà a ridurre le imprese a meri fasci di relazioni contrattuali.

Il primo dubbio riguarda la dilatazione del campo delle variabili da regolare per creare una barriera di vincoli al riparo dei quali salvaguardare l'autonomia decisionale dei manager, l'esclusività della logica economica, il principio della massimizzazione del profitto.

In realtà non sfugge all'Autore, che però non ne sviluppa le implicazioni, che *Stakeholder Theory* e *Corporate Social Responsibility* più che indurre il management a deviare da un percorso di scelte economicamente corrette rappresentano varchi attraverso i quali entrano nei processi decisionali delle imprese il rispetto delle regole fondamentali della società, anche quelle dettate dai costumi etici, con una

conseguente moltiplicazione delle interdipendenze tra dimensioni economiche, sociali ed ambientali.

Da questo punto di vista andrebbe meglio considerato che se l'impresa nel momento in cui viene costituita può essere considerata uno strumento dell'imprenditore, al servizio dei suoi interessi, man mano poi che si sviluppa e si consolida si trova ad interagire con gli attori del contesto, a misurarsi con norme, regole e vincoli, a dover rispettare istanze etiche, sociali e valoriali. In altri termini si istituzionalizza, diventa un attore autonomo del sistema economico e sociale con una propria funzione distintiva che deve essere economicamente, socialmente ed eticamente qualificata.

In un contesto dominato dalla complessità i vincoli sociali ed ambientali, più che istanze da fronteggiare per rendere gli obiettivi di profitto autonomamente perseguibili attraverso la logica economica, sembrano accompagnarsi e mescolarsi ad essi disegnando un quadro di attese (degli *shareholders* e degli *stakeholders*, delle comunità, dei territori e della società) da soddisfare attraverso la progettazione e l'implementazione di *business model* capaci di una creazione di valore generativa e sostenibile.

Il secondo dubbio riguarda invece la tenuta, in questo quadro, dell'ipotesi della massimizzazione del profitto come obiettivo capace di disciplinare le scelte dei manager.

In fondo è l'Autore stesso ad osservare che "normalmente" l'impresa è considerata una scatola nera difficilmente decifrabile dall'esterno e a citare in proposito Alchian secondo il quale "massimizzazione dei profitti" è un'espressione che non descrive cosa fa, cosa può fare e cosa deve fare un operatore economico, il cui comportamento è piuttosto di carattere adattivo, imitativo: la ricerca del profitto non sarebbe in fondo che un procedere per tentativi.

Sulla natura e sulle dinamiche dei processi decisionali si sono spesi studiosi come Simon, March, Cyert, sulle cui indicazioni non è qui il caso di ritornare. Ma forse gli ingegneri preferiscono leggere gli economisti.

Vale la pena tuttavia di ricordare, a proposito della possibilità di rendere compatibili interessi e obiettivi diversi nell'ambito di un sistema aziendale che deve salvaguardare i propri equilibri, quanto osservato recentemente da Gianfranco Rusconi. In proposito infatti Rusconi ricorda che l'equilibrio di lungo termine dell'impresa è affidato ad un processo dinamico di *Minimum Mutual Adjustment* attraverso il quale gli *stakeholders* (e *shareholders*) con continuità negoziano e ottengono risposte accettabili alle loro attese: tale processo da un lato introduce nella vita delle imprese un elemento di costante instabilità e però dall'altro rappresenta uno stimolo all'innovazione ed al cambiamento strategico eventualmente necessari per rendere economicamente sostenibili tali risposte (*Ethical Firm System and Stakeholder Management Theories: A Possible Convergence*, European Management Review, 2018, Volume 16, Issue 1, Spring 2019).

In definitiva quindi la crescente complessità del contesto e delle interdipendenze da fronteggiare sembrano eccedere le capacità interpretative del paradigma neo-liberista. Ed allora a quale quadro di riferimento, a quale paradigma di impresa ricondurre il problema del rapporto tra profitto e responsabilità sociale? Quale



bussola deve orientare in proposito le scelte di imprenditori e manager? La risposta a questi interrogativi va forse ricercata in un cambio di prospettiva capace di riorientare in chiave di sostenibilità la lettura della natura, del ruolo e dei fini dell'impresa: uscire dal paradigma neo-liberista (dallo *shareholderism*) e identificarne uno nuovo (ma non lo *stakeholderism* paventato dall'Autore) meglio capace di ricomporre le tessere del mosaico.

Ci sono economisti che di fronte ai problemi della complessità pongono un tema di questo tipo relativamente ai paradigmi di interpretazione del sistema economico e del suo comportamento. Leonardo Becchetti (Il Sole 24 Ore, 16 aprile 2021) sintetizza nei seguenti termini il rovesciamento di prospettiva proposto da Mauro Gallegati (*Il mercato rende liberi e altre bugie del neoliberalismo*, Luiss, 2021).

C'è un modello tradizionale che mette in gioco attori senza memoria che replicano sempre gli stessi comportamenti, soggetti economici senza preferenze sociali, imprese che non guardano oltre al profitto, un'idea di benessere che non incorpora sostenibilità generativa e multidimensionalità dei fattori che danno senso alla vita.

C'è invece un modello alternativo che accetta che gli attori siano esseri umani che modificano i propri comportamenti in base all'esperienza ed alle scelte della politica, che il contesto sia continuamente modificato dalle innovazioni e che le traiettorie dei fenomeni cambino continuamente, che l'economia viva di interazioni tra soggetti con preferenze auto- ed etero-interessate, tra imprese che guardano al profitto ma anche all'impatto sociale ed ambientale, in cui occorre trovare la mappa di sentieri capaci di portare verso una creazione di valore generativa e sostenibile.

In fondo anche lo *Special Issue* di Impresa Progetto richiamato in apertura ha delineato, circa il modo di guardare all'impresa, un analogo rovesciamento di prospettiva, le cui principali indicazioni possono essere sintetizzate come segue.

Gli *shareholders* non sono proprietari dell'impresa, ma portatori di specifiche attese. Il profitto va "deideologizzato": non è il fine (unico) dell'impresa ma una condizione di sopravvivenza ed uno strumento per la sua coesione ed il suo sviluppo. (Cfr. nello *Special Issue* L. Caselli, L'etica non è un di più)

La massimizzazione del profitto o di una qualunque altra funzione-obiettivo è una ipotesi improponibile a fronte della varietà e variabilità delle condizioni operative, della complessità delle relazioni di causa-effetto da cui dipende il successo dell'impresa. (Cfr. nello *Special Issue* G. Donna, La "buona causa" dell'impresa)

L'impresa si identifica per il ruolo che svolge nell'economia e nella società (Colin Mayer parla in proposito di *purpose* (*Prosperity. Better Business Makes the Greater Good*, Oxford University Press, 2018) fornendo ai problemi individuali e collettivi risposte economicamente convenienti, da specificare e tradurre in termini di *value proposition* attraverso un coerente ed efficace *business model*.

Il *purpose* non è dissociabile dalla dimensione etica. Questa dimensione non è un di più: l'uomo va considerato come persona e non si riduce a mero fattore produttivo; l'impresa prende lo spessore della comunità e non è riconducibile ad un semplice fascio di relazioni contrattuali; l'impresa deve recuperare senso per quello che è e dare senso a quello che fa.

Come dice la *British Academy* nel programma *Future of the corporation (Reforming business for the 21st century: a framework for the future of the corporation*, 2018, e

*Principles for Purposeful Business*, 2019, <https://www.thebritishacademy.ac.uk/>), fare il bene comune per l'impresa significa tanto generare risposte produttive utili risolvendo problemi in modo economicamente conveniente quanto evitare di fare profitto se questo crea problemi alla gente ed al pianeta. L'impresa deve essere attrice delle soluzioni e non generatrice dei problemi, allineandosi alle istanze della CSR e della sostenibilità

Il successo dell'impresa dipende dalla capacità di selezionare e mobilitare, in funzione del perseguimento del *purpose* e dell'implementazione della *value proposition*, un insieme di *shareholders* e di *stakeholders* in grado di apportare contributi adeguati e da remunerare in misura soddisfacente al fine di mantenerne l'apporto nel lungo termine. La compatibilità e l'equilibrio delle risposte agli interessi di *shareholders* e *stakeholders* è un traguardo, dagli esiti non scontati, da perseguire nel lungo termine attraverso un gioco ricorsivo di reciproci adattamenti dei risultati e delle attese o attraverso svolte strategiche di carattere innovativo.

In questo quadro il profitto riacquista la sua funzione naturale di parametro dell'efficienza e dell'efficacia e di equa remunerazione del rischio, risultato implicito dell'attività di un'impresa che opera in termini tanto di economicità quanto di responsabilità sociale. E l'impresa riconferma il suo ruolo di strumento dell'iniziativa umana in campo economico, capace di muoversi nell'orizzonte della complessità e nella prospettiva della sostenibilità concorrendo all'innovazione, al progresso ed allo sviluppo dell'economia e della società nel rispetto delle istanze sociali, ambientali ed etiche.