

Introduzione

L'innovazione tecnologica, con il graduale passaggio dalla meccanica all'informatica a partire dalla seconda metà del Novecento, ha innescato il fenomeno noto come «la terza rivoluzione industriale» che ha provocato mutamenti generativi di sviluppo economico e sociale, ma anche disuguaglianze diffuse. Tra le cause, alla base di questo processo trasformativo, occorre ricordare l'accumulazione di conoscenze scientifiche inizialmente per usi militari e solo successivamente per gli impieghi civili, le condizioni di stabilità esistenti nelle liberal democrazie occidentali e la scoperta di nuove fonti energetiche.

Il capitalismo «post fordista», di matrice occidentale ed atlantica, ha generato un progresso senza precedenti nella storia e consentito a milioni di persone di uscire dalla povertà. Probabilmente l'impresa è il miglior esempio di successo organizzativo, degli ultimi due secoli, per la produzione e vendita, in modo efficiente, di beni economici e servizi.

D'altro canto, essa ha generato problemi, si pensi all'inquinamento, all'impiego di forza lavoro minorile, alla perdita di fiducia verso le imprese (Wookey, Alford e Hickey, 2022) ed accentuato disuguaglianze a causa delle distorsioni presenti nei mercati globalizzati. Il capitalismo è divenuto una vera e propria religione, con dogmi e simboli specifici, compreso l'atto di fede assoluta nei confronti del «mercato» che tutto risolve ed appiana.

Le radici di questi problemi possono derivare da convinzioni limitanti sul mondo degli affari, ma soprattutto sul ruolo della persona in tale complesso contesto. Nel tempo si sono affermati approcci e stili manageriali diversi a partire dalle esperienze gestionali emerse nella direzione dell'industria del carbone ed arrivando poi alla logica della Qualità Totale¹. Tra di essi si ricorda la «direzione integrata» rappresentata dal POSDCORB² (Gulick e Urwick, 1937) a sua volta influenzata dai quattordici principi di Management di Fayol.³ Nel tempo però si è compreso come il management sia non solo un insieme di compiti gestionali, ma anche un «problema di uomini» (Drucker, 2000). In questa prospettiva, il successo ed il fallimento del management sono successi e fallimenti «del manager», cioè di una persona. Per Drucker è importante «come» si ottiene un buon risultato: come si vedono le cose, come ci si de-

Scopo dell'impresa ed etica manageriale

Massimo Franchi

dica, come ci si comporta eticamente. Dal suo punto di vista, la dimensione sociale dell'impresa è una dimensione di «sopravvivenza». Egli lega la strategia agli obiettivi, che sono di realizzazione e tendenti ad un'azione. Secondo Drucker «essi sono la strategia».

Un diverso punto di vista vede quest'ultima quale «modello di ricerca del successo imprenditoriale che l'impresa ha adottato o intende adottare» (Coda, 2017). Oppure, in un altro caso, la strategia è vista come «sistema di scelte o di azioni che determina dinamicamente il posizionamento ed equilibrio strutturale e simultaneo dell'azienda a fronte dei suoi diversi interlocutori e mercati» (Invernizzi, 2017). Altri autori hanno proposto invece il concetto di «mossa strategica» quale «insieme di azioni o decisioni manageriali legate all'offerta di nuovi prodotti/servizi tanto validi da creare un nuovo mercato» (Kim e Mauborgne, 2005).

2. La responsabilità sociale d'impresa

L'emergere della Corporate Social Responsibility, a partire dall'esperienza del bilancio sociale e di sostenibilità, ha rimesso al centro, negli ultimi anni, il tema dell'etica nell'economia e del «perché» essere etici. Questa tendenza si è espressa nel tempo in tre visioni morali differenti che hanno contribuito agli sviluppi della moderna CSR, nella quale il modello degli stakeholder ha poi trovato, quale base, l'etica della responsabilità di matrice weberiana. Il primo filone, di stampo neo classico e legato al «Business Case» o alla logica «One Bottom Line», ha indicato nel successo economico e nell'aumento dei profitti la principale ragione per essere etici, provocando però situazioni di opportunismo ed una CSR legata principalmente a questioni di marketing. In tale ambito il premio Nobel Friedman individuava l'esistenza di una sola responsabilità di impresa: incrementare il profitto. Questa focalizzazione sul business case e sugli obiettivi è tuttora dominante nella mentalità manageriale legata al mero concetto di *shareholder value*.

Il secondo filone (Freeman e Evan, 1988) è invece basato, nella logica kan-

tiana, sulla soddisfazione degli interessi personali di chi fa parte dell'impresa. I due autori hanno compreso nel concetto di «stakeholder» tutti coloro che possono influenzare o sono influenzati dall'impresa, compresi i portatori passivi. Il fondamento morale di tale visione consiste nel principio del rispetto delle persone che sono «fini e non mezzi per altri fini».

Il terzo filone ha invece proposto l'idea del «contratto sociale» tra tutti gli stakeholder e spostato il focus sulla negoziazione tra i diversi portatori di interesse e sul rispetto degli obblighi contrattuali (Sacconi 2004).

In tempi recenti si è studiata poi la correlazione tra la performance sociale d'impresa (CSP) e la performance finanziaria aziendale (CFP) indagando sul «se e come» la responsabilità sociale d'impresa (CSR) comporti perdite economiche e finanziarie o garantisca realmente un vantaggio competitivo (Soana, 2011).

3. Lo scopo dell'impresa per «A Blue Print for Better Business»

Il significato della parola «scopo» è spesso sintetizzato nel «punto a cui si mira» o «nel fine a cui si tende». In un'accezione più ampia, scopo è sia il «bersaglio» che lo «sguardo». Ogni impresa dovrebbe avere uno scopo anche se spesso sono proprio i dipendenti della stessa a non ricordarlo o a non saperlo identificare.

In Blue Print,⁴ sorta a Londra quando un gruppo di imprenditori britannici preoccupati per la rottura della fiducia tra grandi imprese e società chiese aiuto all'Arcivescovo di Westminster, si è cercato di capire se esiste un modo diverso di «pensare il mondo del business» a partire dall'impostazione mentale necessaria nel processo decisionale e passando poi ai comportamenti concreti. Sia il capitalismo di natura anglo-sassone, fin dalla prima Rivoluzione Industriale, che quello sino-asiatico, si sono sostanzialmente orientati sulla massimizzazione dei profitti (Friedman 1962) e sulle preferenze utilitariste⁵ dell'essere umano. Invece, le idee poste in essere da Blue Print orientano l'azienda a concentrarsi sulle persone e sulla qualità delle relazioni, oltre che sugli affari. Il pensiero proposto da

Blue Print è riassunto in due documenti che definiscono un quadro per guidare il processo decisionale e un gruppo di principi per indirizzare un'attività guidata da uno scopo (Wookey, Alford e Hickey, 2022). Essi indicano che l'impresa ha certamente un ruolo nella società, ma nello stesso tempo deve "vedere" le persone. Per Blue Print, essere guidati da uno scopo è più importante che averlo. Lo scopo è la stella polare che guida l'azienda, la sua strategia ed allo stesso tempo ispira coloro che lavorano nell'organizzazione. Esso è il collegamento tra quello in cui l'azienda crede e dice e ciò che effettivamente viene messo in atto. Secondo Blue Print, affinché esso sia autentico è necessario che vi sia una connessione con la strategia ed i risultati della stessa.

Dal punto di vista di Blue Print «ogni persona è un qualcuno, non un qualcosa». Ciascuna persona ha una dignità e non dovrebbe essere solo un mezzo (risorsa) per avere successo negli affari e raggiungere gli obiettivi. Inoltre, per Blue Print occorre «fornire valore servendo la società». In questa prospettiva il fare impresa è visto come qualcosa in più del solo profitto. Infatti, fare impresa significa anche produrre «beni che siano veramente buoni e servizi che siano veramente utili».

Il framework di Blue Print definisce cinque «descrittori di comportamento». Si tratta di aspetti che delineano come le persone possono comportarsi per consentire ad un'organizzazione di realizzare gli scopi sopra elencati nella pratica. Il primo elemento è la *solidarietà* che vede un diverso valore dell'altro ed il servire una comunità più ampia. In questa prospettiva le persone contano, sono importanti, non sono solo «risorse», «asset» o «capitale intangibile». Il secondo elemento, che lega la libertà alla responsabilità, è la *sus-sidiarietà*. Essa implica la fiducia nell'altro e la presa della decisione il più vicino possibile al problema da risolvere. Il terzo elemento è la *reciprocità* attraverso la quale si costruiscono relazioni basate sulla fiducia e si condivide tempo e conoscenza con gli altri. Il quarto elemento è la *pluralità* che consente di valorizzare le diversità attraverso l'espressione di diversi modi di pensare. Il quinto elemento è la *sostenibilità* nella gestione delle persone, dei valori e delle risorse, attraverso lo sviluppo e la rigenerazione delle stesse. Ogni descrittore di comportamento, che può avere soglie minime e massime, do-

vrebbe indirizzare e guidare le relazioni non sulla base di interessi personali, ma su logiche di mutualità e di bene comune. Per Blue Print, se i comportamenti in azienda derivano dallo scopo, l'autenticità dello scopo è convalidata dai quei comportamenti che creano un carattere coerente con la dignità della persona e forniscono valore servendo la società tutta. Dunque, in questa prospettiva, i comportamenti sono «guidati e motivati» dalla ricerca dello scopo.

I grandi fallimenti della storia (Enron, Lehman Brothers Holdings e la crisi del Monte dei Paschi di Siena, ecc.) hanno di-



<https://www.labsus.org>

mostrato che comportamenti "carenti" non hanno fatto realizzare lo scopo dell'impresa e che se lo scopo non è realmente autentico si abbassa il livello di motivazione del management a mettere in campo "buone" condotte.

Dunque, "come" deve essere lo scopo? Certamente autentico, sia verso l'interno che verso l'esterno dell'organizzazione. Per Blue Print, un'azienda guidata da uno scopo avrà un impatto, per quanto possibile, positivo sulle vite degli stakeholder. Essa, grazie alla qualità delle relazioni messe in opera, creerà beni condivisi necessari alla sopravvivenza dell'impresa nel lungo termine.

4. Differenza tra Scopo e Mission

Se la Mission aziendale dice chi siamo, qual è la nostra attività, chi sono i nostri clienti, quali bisogni vogliamo servire e quali valori rappresentano la nostra cultura d'impresa, lo scopo è qualcosa di più ampio ed è visto al servizio della società con un impatto positivo sul mondo circostante. Per Blue Print, esso guida il processo decisionale attraverso una narrativa che sia semplice e credibile; esso si foca-

lizza sulle relazioni e sulle persone, cercando di avere un'influenza positiva sulla vita di coloro con cui entra in contatto.

In questa prospettiva un "buono scopo" non è una frase accattivante da inserire sul sito web aziendale, all'inizio del company profile o nella prima slide di una presentazione. Esso non è il solo motivo per il quale l'azienda esiste perché, nella sua elaborazione, include anche la società che ne trae beneficio. Quindi, secondo Blue Print un buono scopo *ispira* le persone dentro e fuori l'organizzazione aziendale; già su questo punto lo scopo differisce dalla Mission che spesso fatica

ad essere conosciuta all'interno dei confini dell'azienda. Uno scopo che ispiri ha anche la capacità di rafforzare la connessione tra azienda e quello che contribuisce a realizzare nella società. Come secondo punto, esso deve essere *pratico* e fornire una direzione strategica agli affari, consentendo alle persone di prendere decisioni con un chiaro punto di riferimento, cosa che non viene quasi mai considerata con la Mission. Una decisione guidata da uno scopo potrebbe anche far scattare, nei comportamenti decisionali, dei confini e porre dei limiti negoziali che invece sarebbero superati nel modo tradizionale di fare affari in

cui prevale una logica utilitarista senza alcuna inclusione nel processo decisionale della Mission. Per sintetizzare, *l'autenticità* è il punto focale di collegamento tra quello in cui l'azienda crede, dice e ciò che fa realmente. Anche in questo caso, nella storia sono migliaia gli esempi di aziende con scopi molto lontani da quanto dichiarato nella Mission, a prova di come i due concetti siano distanti, non presenti o divergenti.

Conclusioni

Secondo Rainieri, nelle imprese un ruolo fondamentale è ricoperto dai leader e da come essi prenderanno le decisioni nell'esercizio del loro ruolo (Franchi e Rainieri, 2019). Certamente i loro atteggiamenti influenzano, nel bene e nel male, i collaboratori ed impattano sul clima aziendale, sulla motivazione e sulla capacità di gestire i cambiamenti. Dal punto di vista di Rainieri, il leader dovrebbe «lavorare con la parte più evoluta di sé stesso, superando limiti e creando una nuova visione prospettica». Rainieri, nel suo lavoro, ritiene che «solo un atteggiamento personale positivo ed improntato

a valori etici, nel senso di “ethikos” inteso come teoria del vivere, può contaminare concretamente gli individui e fare decidere loro di battersi per la strategia». In questa prospettiva, Rainieri sottolinea che «il vero leader è sollecitato e costretto a superare i piccoli o grandi egoismi personali per favorire una visione più ampia poiché solo questo atteggiamento lo avvicina alla grande compensazione dell'economia del dono, unica nel creare una realtà di reciprocità che realizza una crescita etica» (Rainieri, 2019).

Oltre a questo punto di vista, occorre evidenziare il tema della responsabilità dei management aziendali che dovrebbero rendere conto dei loro «sotto prodotti» (Drucker, 2000). Inoltre, per Drucker il management è la capacità di cogliere, nelle varie fasi del processo gestionale, quali siano i principi corretti a cui ispirarsi. Da cosa dipende però questa capacità e come mai alcuni top manager, pagati enormemente di più dei loro collaboratori, con possibilità di formazione e studio durante tutto il loro percorso di carriera, mettono in atto comportamenti opportunistici e, a volte, criminali? Cosa prevale in loro e perché ad un certo punto questi leader diventano “comprabili”? A questa domanda è difficile trovare una risposta esaustiva in quanto le variabili in gioco sono molteplici. Secondo Rainieri, i condizionamenti più frequenti sono dati dal bisogno di riscatto della persona, dal far sì che il profitto economico, in quanto “prodotto da esibire”, li definisca come individui e dal costruito cognitivo della competizione anziché della reciprocità. Per Rainieri, più in generale, nel momento in cui il leader non si assume la responsabilità di rivedere i propri traumi incorre nel rischio di agire secondo schemi cognitivi e comportamentali disfunzionali derivanti da questi (Rainieri, 2019).

Per Blue Print, unire lo scopo aziendale ed i valori personali per servire la società potrebbe porre rimedio alle distorsioni di una cultura aziendale dominante che guarda solo al profitto nel breve termine e che non include l'etica delle virtù nella formazione dell'individuo prima e del manager poi. Tra le soluzioni, Blue Print propone il lavorare per cambiare la mentalità dei leader aziendali e rifocalizzare l'attenzione sull'«essere» e non solo sul «fare», attraverso un impegno condiviso che porti a riflettere, esplorare e parlare di «ciò che conta» e del «perché» (Wookey, Alford e Hickey, 2022).

Per questa ragione occorre ricordare che, secondo quanto indicato da Papa Benedetto XVI, «accanto al bene individuale, c'è un bene legato al vivere sociale delle persone: il bene comune». In questa prospettiva, le istituzioni e le imprese devono ricordarsi che «il primo capitale da salvaguardare e valorizzare è l'uomo, la persona, nella sua integrità: l'uomo infatti è l'autore, il centro e il fine di tutta la vita economico-sociale» (Benedetto XVI, 2009).

Bibliografia

- BENEDETTO XVI (2009), Lettera Enciclica *Caritas in Veritate*.
- BLUEPRINT FOR BETTER BUSINESS (2019), *Fairness in business*, London, March.
- BLUEPRINT FOR BETTER BUSINESS (2018), *How can investors identify purpose-led companies*, London, May.
- BLUEPRINT FOR BETTER BUSINESS (2020), *Purpose for PLCs - Time for Boards to focus*, London, July.
- BLUEPRINT FOR BETTER BUSINESS (2018), *The what, the why and the how of purpose*, London, July.
- CODA, V. – G. INVERNIZZI – P. RUSSO (2017), *La strategia aziendale*, McGraw-Hill Education, Milano.
- DRUCKER, P. (2000), *Manuale di Management, compiti, responsabilità e metodi*, Etas, Milano.
- FRANCHI, M. – B. RAINIERI (2019), *Riflessioni sul Management Responsabile*, Licosia Edizioni, Ogliastro Cilento.
- FREEMAN R.E. – W.M. EVAN (1993), *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: a Kantian Capitalism*, in T. BEAUCHAMP – N. BOWIE, *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- FRIEDMAN, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, trad. it., *Capitalismo e Libertà*, Studio Tesi, Pordenone 1987.
- GULICK L. – L. URWICK (1937), *Papers on The Science of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University, New York.
- KIM, W.C. – R. MAUBORGNE (2005), *Strategia Oceano Blu*, Harvard Business School Press, Boston.
- RAINIERI, B. (2019), *Appunti di psicologia: Spunti etici per i leader globali*, Parma, s.e.
- SACCONI, L. (2004), *Responsabilità Sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale della reputazione*, Liuc Papers, 143, Serie

Etica, Diritto ed Economia 11, suppl. febbraio, 2004.

Soana, M.G. (2011), *Corporate social responsibility and financial performance: evidence from the financial sector*, «Corporate Ownership and Control» 8/2, pp. 27-36.

WOOKEY C. – H. ALFORD – L. HICKEY (2018), *Advancing the Common Good through Purpose-led business: early learning from A Blueprint for Better Business's work with some major companies*, Blueprint for Better Business, London, revised 2022.

NOTE

1. TQM (Total Quality Management), è un modello organizzativo nato in Giappone dopo la Seconda Guerra Mondiale e diffusosi prima negli USA e poi in tutto l'Occidente. Esso prevede il coinvolgimento di tutta l'impresa nel raggiungimento dell'obiettivo aziendale (Mission) attraverso la mobilitazione di tutti i dipendenti e la riduzione degli sprechi.

2. Acronimo inglese per: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting.

3. Henri Fayol (Istanbul, 1841–Parigi, 1925), è stato un ingegnere e imprenditore francese operante nell'industria mineraria ed ideatore della teoria di direzione aziendale nota come “Fayolismo”.

4. «A Blue Print for Better Business» è organizzazione indipendente fondata a Londra nel 2014 il cui scopo è creare una società migliore attraverso la realizzazione di un nuovo modo di pensare e comportarsi nel mondo degli affari. Nel 2012 un gruppo di alti dirigenti d'azienda si è rivolto all'Arcivescovo di Westminster ritenendo che i principi dell'insegnamento morale e sociale cristiano, e in particolare la tradizione del pensiero sociale cattolico, potessero contribuire a determinare un cambiamento negli affari. Sempre nel 2012 si è tenuta una conferenza che ha esplorato come la cultura aziendale sia stata distorta, o percepita come distorta, in una direzione sintetizzabile nel perseguimento di un guadagno finanziario a breve termine a discapito della dignità personale e dei benefici a lungo termine per le imprese e la società. www.blueprintforbusiness.org

5. Il fondatore di tale teoria filosofica è considerato Jeremy Bentham (Londra 1748–Londra 1832), al quale si deve la formulazione del principio fondamentale dell'utilitarismo, secondo il quale è utile ciò che ha come conseguenza la più grande felicità del maggior numero di persone.

