

PREFAZIONE

L'attuale contesto di riferimento è condizionato da una serie di variabili che determinano le scelte strategiche delle imprese: la globalizzazione dei mercati, l'ipercompetizione, la crescente ricerca di internazionalizzazione del business, la maggiore rapidità e facilità nel reperimento delle informazioni e della conoscenza, la possibilità di accedere più facilmente a capitali, la Corporate Social Responsibility, il rischio e l'incertezza.

In questo scenario, il mutamento continuo, l'innovazione e l'ottica filantropica sono gli elementi che più di ogni altro caratterizzano la filosofia gestionale delle imprese.

L'innovazione è l'attività attraverso cui vengono sviluppate nuove idee, prodotti, servizi o processi. In condizioni di ipercompetizione, le imprese si trovano ad operare in mercati che assumono connotati di accentuata globalità rendendo la difesa dei vantaggi competitivi sempre più ardua. Da questo punto di vista, innovare risulta la "chiave di volta" per sopravvivere nel lungo periodo e per creare valore per gli stakeholder.

L'ottica filantropica attraverso "l'amore per l'umanità", già recepita nella filosofia dell'antica Grecia e del Rinascimento, acquisisce, a partire dall'Ottocento, un'accezione più specifica designando le iniziative di privati a favore del bene pubblico.

Su queste premesse, a partire dagli anni 2000, si è sviluppato il fenomeno dell'*Imprenditoria Sociale* (social entrepreneurship) come forza dirompente nella creazione di benessere per la collettività che si affianca alle iniziative dei settori pubblico e no-profit tradizionale.

Riprendendo un'affermazione di Angelo Miglietta e Giovanni Quaglia¹,

¹A. Miglietta, G. Quaglia (2014). «La Social Entrepreneurship si configura come processo innovativo votato esplicitamente alla creazione di valore sociale attraverso il miglioramento di una situazione di disequilibrio», *I nuovi orizzonti della filantropia. La Venture Philanthropy*, Cittadella Editore, Assisi.

Antonello Monti pone in evidenza la nuova valenza etica di questa importante corrente di pensiero, che si può sintetizzare in una parola: “Venture Philanthropy”, applicata originariamente alle Fondazioni di origine bancaria.

Questo aspetto, ricorda l’Autore, è stato ampiamente sottolineato dalla dottrina sociale della Chiesa, incentrata (come ha magistralmente ricordato Mons. Franco Giulio Brambilla, Vice Presidente CEI nella prolusione dettata al Convegno di Saluzzo del 6 maggio 2019 su “Etica, economia e responsabilità sociale”), sul concetto di carità ripreso nella Lettera ai Corinzi di Paolo.

È sufficiente uno sguardo ai documenti CEI e ad alcune recenti Encicliche per rendersene conto.

Il principio della sussidiarietà “non comporta un’interpretazione riduttiva dei compiti e delle attribuzioni dello Stato ... né tanto meno si può accettare in nome del principio di sussidiarietà un concetto così evanescente dello Stato e dell’intervento pubblico tale da cancellare i compiti propri della comunità politica”².

Di conseguenza “Il bene comune è tale solamente se considera l’uomo in tutte le sue dimensioni, non solo materiali, avendo riguardo anche al concetto di sviluppo sostenibile”³.

Nella lettera enciclica *Laudato si*, Francesco precisa che: «Ormai non si può parlare di sviluppo sostenibile senza la solidarietà fra le generazioni. Quando pensiamo alla situazione in cui si lascia il pianeta alle future generazioni, entriamo in un’altra logica, quella del dono gratuito che riceviamo e comunichiamo»⁴, concetto, ripreso da Giovanni Paolo II nella lettera Enciclica *Veritatis Splendor*⁵ e da Benedetto XVI in *Caritas in Veritate*⁶.

² CEI (2004). *Educare alla legalità*, n. 42.

³ Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace (2004). *Compendio della dottrina sociale della chiesa*, Città del Vaticano.

⁴ Papa Francesco (2015). *Laudato si. Enciclica sulla cura della casa comune*, n. 159.

⁵ Papa Giovanni Paolo II (1993). *Veritatis Splendor*, n. 103: «Creare oggi un terreno fertile per una ripresa di serenità e di fiducia non significa fuggire dalla storia, ma piuttosto leggere in profondità gli eventi che si è chiamati a vivere con la consapevolezza che in tutti ci sono elementi positivi che la forza e la capacità dell’uomo riusciranno a far evolvere e sviluppare a vantaggio di tutti. All’uomo è sempre aperto lo spazio spirituale della speranza, con l’aiuto della grazia divina e la collaborazione della libertà umana».

⁶ Nell’enciclica *Caritas in Veritate* (2009), Papa Benedetto XVI parla esplicitamente

I temi della Social entrepreneurship sopra ricordati, affrontati dall'Autore con competenza e autorevolezza derivante dalle numerose cariche ricoperte in organismi economico-finanziari nazionali ed europei, hanno favorito l'avvicinamento alle più recenti teorie economico-manageriali, promuovendone la diffusione delle relative metodologie nel nostro paese.

Voglio qui ricordare l'attenzione posta dal Dott. Monti ai nuovi modelli di mercato, con l'approfondimento dei più recenti orientamenti dottrinali quali l'approccio sistemico-vitale (Cap. 3), la *sharing economy*, la *circular economy*, la *social innovation* e il *Crowdsourcing* (Cap. 4).

Merito dell'Autore è senza dubbio quello di portare all'attenzione degli studenti e del più vasto pubblico al quale il volume è destinato il pregiudizio culturale che rifiuta sistematicamente qualsiasi considerazione e valutazione di tipo economico in presenza di soggetti no-profit.

Una incomunicabilità che colpevolmente si fonda sulla mancanza di contaminazione, fin dal momento degli studi universitari, delle discipline etiche e sociali.

Si impone oggi il concetto di “Chiesa comunione” e di “Chiesa ministeriale”. Come afferma Mons. Cristiano Bodo, Vescovo di Saluzzo: “Il passaggio dalla Chiesa clericale alla Chiesa comunione significa portare o suscitare nel cuore del popolo di Dio una coscienza partecipativa”⁷.

In questo campo si rivela fondamentale, come già ricordato, l'opera svolta dalle Fondazioni di origine bancaria e da alcuni illuminati comportamenti d'impresе e organizzazioni, adeguatamente approfonditi nella seconda parte della monografia.

Particolarmente importante è il tentativo di superare l'ottica tradizionale ragioneristica attraverso la concettualizzazione, ripresa dalle considerazioni svolte da Tardivo e Quaglia⁸, dell'impresa sociale finalizzata a:

- tener conto delle esigenze delle Comunità e dei territori di riferimento nella definizione delle scelte strategiche e operative;

di «Responsabilità sociale dell'impresa», responsabilità ampia che non è solo limitata alla proprietà o agli azionisti, ma anche ai dipendenti, considerati preziosa e insostituibile componente dell'azienda e si allarga anche alle Comunità locali e alle Istituzioni.

⁷ C. Bodo: “Fraternità in Cantiere”, Convegno pastorale proposto dalla Diocesi di Saluzzo, 21-22 settembre 2017.

⁸ G. Tardivo, G. Quaglia (2014). *La creazione di Valore*, vol. 2, Il Mulino.

- dialogare con gli stakeholder;
- “fare rete” con le realtà nazionali e internazionali (European Foundation Centre e European Venture Philanthropy Association – EVPA);
- supportare progetti “di ampio respiro” (come ad esempio l’impegno del capitale della Cassa Depositi e prestiti per supportare e orientare gli investimenti per lo sviluppo).

È necessario ancora soffermarsi su un altro aspetto ampiamente enfatizzato nella monografia che ritengo meritevole di attenzione: l’azione di *capacity building* e di “fertilizzazione imprenditoriale e manageriale” nelle pratiche degli operatori del terzo settore.

L’Autore sottolinea, ponendosi nella prospettiva della miglior letteratura internazionale in materia, a partire dagli studi pionieristici di Porter e di Grössman, come il ruolo del finanziatore non possa limitarsi a un mero intervento ma debba estendersi a una sorta di partnership con il soggetto finanziato, accompagnandolo nelle decisioni di gestione strategica e di sviluppo.

È così ribadita la centralità della persona evidenziata dall’Autore con le parole di Paolo VI «Ogni uomo è chiamato a uno sviluppo perché ogni vita è vocazione»⁹.

Il lavoro di Antonello Monti, inserendosi nel filone di studi avviato da Daly e Cobb nella nota opera: *La ricerca del bene comune*, non si limita ad approfondire le tematiche economico-sociali, ma propone spunti interpretativi e chiavi di riflessione innovative sulle problematiche fondamentali dell’impresa etica.

Ma l’analisi non si ferma qui. Nel presente lavoro, riprendendo un approccio caro alla “Scuola di Torino”, l’Autore cerca di interpretare la complessa relazione tra l’organo di Governo e le aree strategiche di affari, evidenziando nelle componenti rischio e incertezza il fattore strategico determinante.

È questo un approccio rilevante che si propone di superare le normali relazioni impresa-ambiente per evidenziarne ed analizzarne le connessioni tra le singole componenti (Cap. 9).

In quest’ottica, afferma l’Autore, riprendendo i concetti espressi da

⁹Papa Paolo VI (1967). *Populorum Progressio – Sulla Pace quale sviluppo dei Popoli*, 26 marzo 1967, Vaticano.

Sergio e Mauro Sciarelli nella recente monografia “Il Governo Etico d’impresa”¹⁰ il management interpreta la società e il mercato ispirandosi ai principi della “gestione del valore”, definendo strategie e piani operativi di ampio respiro in cui i *trade-off* finanziari di rischio/rendimento e di mercato (prodotto/prezzo), ma anche gli altri fattori intangibili e gli aspetti sociali e filantropici vengono accuratamente valutati per il rafforzamento della posizione competitiva dell’impresa nel tempo.

Da ultimo desidero ancora sottolineare il contributo riservato da Antonello Monti alla “creatività”, intesa come proposta di impostazioni nuove, diverse dall’ottica tradizionale, come fonte di innovazione.

La ricerca, lungi dal proporre soluzioni definitive per il management, apre la strada a nuovi interrogativi, suggerendo soluzioni originali e modelli innovativi di riferimento.

Il lavoro pone così le basi conoscitive e metodologiche per successivi approfondimenti in un settore, quello Economico-sociale, giovane ma quanto mai affascinante.

Una bella soddisfazione per l’Autore e una speranza per la “Scuola di Torino” e l’Università di domani.

Giuseppe Tardivo

¹⁰ S. Sciarelli, M. Sciarelli (2018). *Il Governo Etico dell’impresa*, Wolters Kluwer, Milano.

Introduzione

INNOVAZIONE D'IMPRESA E NUOVE DINAMICHE SOCIALI

L'argomento affrontato dal Prof. Monti in questo pregiato lavoro contribuisce alla formazione di una mentalità nuova nel mondo dell'economia, sempre più rispettosa della persona, della società e dell'ambiente. Il testo affronta il tema dell'impresa nel suo proporsi come elemento attivo all'interno di una società in continuo mutamento, di come essa si sia evoluta verso criteri di sostenibilità un tempo trascurati e di come solo un nuovo paradigma economico-sociale possa garantirne la sopravvivenza.

Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nel conseguimento dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica? (Adriano Olivetti).

Dalla botanica l'economia impara il termine innovare quando riesce, come le piante che si rigenerano con nuove gemme, a mettere radici per dare vita ad una nuova generazione: così l'impresa capace di innovare, non per se stessa ma portando frutto per l'intera società, sarà giudicata degna di esistere nella competizione economica globalizzata.

Il mercato ha assunto oggi forme di pluridimensionalità in cui la creazione di valore tipica dell'impresa, come afferma l'autore, ha dato vita anche a nuove forme di gestione manageriale, che bilancino gli interessi degli *stakeholder* e, al contempo, degli *shareholder*. Ci sono esperienze positive nel mondo e in Italia che dimostrano una crescente sensibilità da parte di imprese a generare valore, ma nel rispetto e perseguimento del bene comune; ma non basta! Troppi imprenditori, divenuti *speculatori*, pensano ancora di fare soldi sfruttando il lavoro a basso costo o sognando

facili guadagni finanziari, *causando la malattia dell'economia*¹.

L'impresa diventi 'famiglia' al servizio del bene comune, ricordava Papa Francesco ai partecipanti al 26° Congresso Mondiale dell'Uniapac², invitando le imprese a costruire una società più umana e fraterna che possa rendere i beni di questo mondo più accessibili a tutti. Il Papa ha ribadito la centralità della persona umana nella gestione delle imprese, in cui i lavoratori sono fonte di crescita reale e solidale, incoraggiati a mettere i loro talenti e le loro capacità al servizio del bene comune, sapendo che la loro dignità e le loro situazioni di vita sono rispettate e non semplicemente oggetto di sfruttamento. Il principio-guida del bene comune indica la via ad una crescita equa, dove *le decisioni, i programmi, i meccanismi e i processi sono specificamente orientati ad una migliore distribuzione del reddito, alla creazione di fonti di occupazione e ad una promozione integrale dei poveri che vada al di là di una semplice mentalità assistenziale*³.

Il filo rosso che disegna l'autore collega in chiave sapiente la creazione di valore al bilancio sociale, nel tentativo di condurre il lettore attraverso un viaggio di responsabilizzazione personale che si manifesta, per ciascuno, nel proprio ecosistema di riferimento, ricordando a tutti che le risorse a disposizione sono limitate e occorre usarle, o meglio, amministrarle bene.

L'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile fissa obiettivi molto chiari, ai quali tendere e ai quali contribuire tutti insieme, sotto la guida di imprenditori illuminati o, per meglio dire, socialmente orientati. È questo il tempo per intraprendere azioni profetiche⁴, spronati dai giovani che stanno alzando la voce in tutto il mondo, invocando scelte coraggiose per difendere la vita del nostro pianeta. Anche l'impresa è chiamata a dare un contributo essenziale.

Ben si inserisce la riflessione del dott. Monti nel cammino di preparazione dell'evento "The Economy of Francesco" che si svolgerà a marzo 2020 nella città di San Francesco, ad Assisi, dove giovani economisti ed

¹ Discorso del Santo Padre con i lavoratori a Genova, presso lo stabilimento Ilva. Sabato, 27 maggio 2017.

² L'Uniapac – Unione Internazionale delle Associazioni dei Dirigenti Cattolici – ha tenuto il proprio congresso a Lisbona.

³ *Evangelii Gaudium*, n. 204.

⁴ Messaggio di Papa Francesco per la cura del creato, 1 settembre 2019.

imprenditori, rigorosamente sotto i 35 anni, hanno accolto l'appello del Papa che vorrà fare con loro *un patto per una nuova economia mondiale*, diversa, più giusta, sostenibile e con un nuovo protagonismo di chi oggi è invece ai margini. Un compito arduo ma affascinante: disegnare insieme una nuova economia che sostituisca l'attuale che produce lo scarto, aumenta sempre di più le diseguaglianze ed in cui i poveri sono addirittura colpevolizzati.

La lettura di questo testo favorirà la formazione di nuovi *dirigenti d'impresa* sempre più consapevoli della grande vocazione a cui sono chiamati con il loro nobile lavoro: *La nobile vocazione dei dirigenti d'impresa sarà evidente nella misura in cui ogni attività umana diventa testimonianza di speranza per il futuro e stimolo ad una maggiore responsabilità sociale e preoccupazione attraverso l'uso sapiente dei talenti e delle capacità di ciascuno*⁵.

Marco Arnolfo
Arcivescovo di Vercelli

⁵ 26° Congresso Mondiale dell'Uniapac.

Parte Prima

**L'IMPRESA NELLO SCENARIO SOCIO-ECONOMICO
DEGLI ANNI 2000**

Capitolo Primo

L'IMPRESA NEL SISTEMA SOCIO-ECONOMICO DI RIFERIMENTO *

Sommario: 1.1. L'impresa come sistema sociale aperto. – 1.2. Creazione di valore e responsabilità sociale nell'era della trasformazione. – 1.3. Impresa e mercato. – 1.4. Il capitale etico.

1.1. L'impresa come sistema sociale aperto

L'impresa moderna è un sistema aperto che ha continue relazioni con l'ambiente esterno e con i suoi sovra sistemi di riferimento. La gestione di questo sistema non è di estrema facilità, in quanto presenta relazioni complesse. Nel corso degli ultimi anni l'ambiente di riferimento è connotato da un'estrema instabilità che ormai è divenuta strutturale.

Per l'organo di governo dell'impresa questo implica la necessità di creare valore, generando vantaggi competitivi che siano sostenibili nel tempo e che producano a lungo i propri effetti. È quindi importantissimo che sulla base dell'esperienze passate e, tenuto conto delle proprie abilità, si possano trarre dal mutevole contesto ambientale le relazioni e le opportunità che vengono fornite dall'esterno (Fig. 1.1).

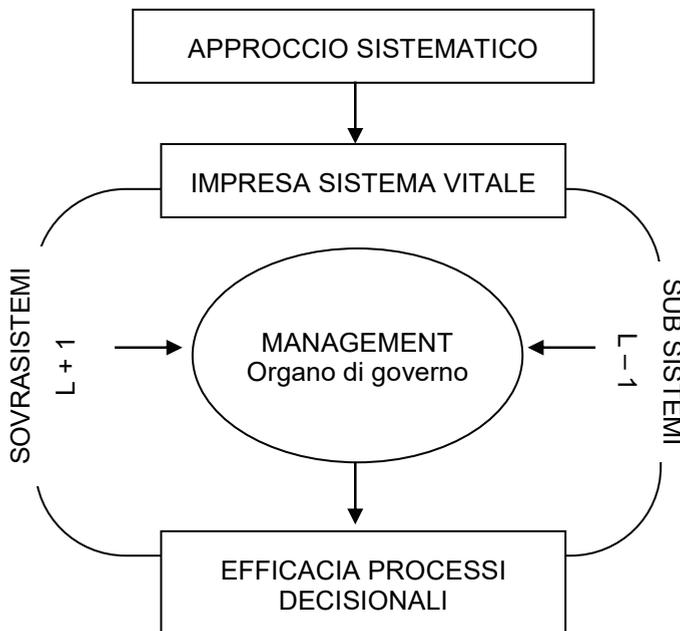
In questo contesto l'impresa è:

- *un sistema*, cioè un complesso interrelato di parti (elementi) integrati e interdipendenti rispetto da un obiettivo comune da raggiungere connotato da profonde relazioni con l'ambiente esterno. I principali sono

* Si ringrazia per la preziosa collaborazione la Dott.ssa Elisabetta Mazzola.

l'elemento umano (inteso sia in senso individuale che come gruppi di persone) ed i mezzi tecnici, cioè gli strumenti materiali impiegati nello svolgimento dell'attività;

Figura 1.1. – L'approccio sistemico al governo dell'impresa



Fonte: adattato da G.M. Golinelli (2005). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. I, *L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.

- *economico*, cioè finalizzato a soddisfare bisogni attraverso l'impiego di risorse limitate;
- *aperto*, perché indipendente dall'aspetto dimensionale (piccola, media o grande impresa), dalla natura pubblica o privata, dalla tipologia di controllo. L'impresa intrattiene rapporti di scambio con gli altri soggetti dell'ambiente esterno (consumatori, concorrenti), ricevendo come input i fattori produttivi (materie prime, lavoro e servizi, capitale monetario, impianti) e gli influssi ambientali (norme di legge, vincoli culturali e sociali) che rappresentano vincoli o opportunità e fornisce

come output la risposta ai bisogni all'ambiente medesimo attraverso la produzione di prodotti o servizi;

- *dinamico*, in quanto, a fronte dell'incertezza ed instabilità, deve saper adattare la propria offerta al mutare dei bisogni, i processi di trasformazione alle nuove tecnologie, le risorse da utilizzare a quelle disponibili. L'impresa, quindi, si modifica nel tempo e nello spazio ed è caratterizzata da equifinalità attraverso la quale si può raggiungere un certo risultato partendo da condizioni diverse e operando in modi differenti.

1.2. Creazione di valore e responsabilità sociale nell'era della trasformazione

L'impresa come "sistema" è il presupposto fondamentale per la creazione di valore nel tempo. Durante il periodo ventennale che ha preceduto la crisi del 2008 i temi della *business ethics* e della responsabilità sociale dell'impresa in inglese CSR (Corporate Social Responsibility) sono stati concettualizzati dagli studiosi e sono stati oggetto di attività di comunicazione aziendale ma, nella governance dei sistemi economici, è stata dominante l'idea che la rimozione dei vincoli al funzionamento dei mercati e la libertà di comportamento degli operatori fossero le condizioni necessarie per promuovere lo sviluppo e la diffusione del benessere.

L'esplosione della crisi nel 2008, ha determinato un ripensamento riguardo la capacità di autoregolazione dei mercati sottolineando la responsabilità ascritta a comportamenti speculativi degli operatori. Oltre a ciò occorre aggiungere i vuoti nei sistemi di regolamentazione e le politiche accomodanti in tema di fiscalità e concessione di credito.

È tuttavia interessante osservare che tali comportamenti sono stati intrapresi più per sottolineare mutamenti di opinione anche vistosi sulle virtù dell'impresa e del mercato (precedentemente decantate) che per riflettere sulla critica in esse implicita a convinzioni profondamente incardinate nella storia del pensiero economico (Friedman), che vedono il perseguimento dell'interesse privato come condizione di buon funzionamento e non come fattore di destabilizzazione del sistema economico.

È Adam Smith che ci ha spiegato che "non è dalla generosità del macellaio, del birraio o del fornaio che noi possiamo sperare di ottenere il nostro pranzo, ma dalla valutazione che essi fanno dei propri interessi".

Si tratta di convinzioni nate nella tempesta culturale dell'illuminismo inglese del diciottesimo secolo, ma che hanno dimostrato una tenace vitalità. È sufficiente ricordare che a metà del ventesimo secolo Milton Friedman ha sostenuto che una volta rispettate le leggi l'unico compito del management è quello di generare profitto a favore degli azionisti (Friedmann, 1962) definendo ogni altra ipotesi, tra cui quella della responsabilità sociale dell'impresa, "profondamente sovversiva".

Assumere che l'unica responsabilità sociale dell'impresa sia quella di generare profitto, anzi di massimizzare il profitto, nella convinzione che ciò sia funzionale allo sviluppo del sistema sociale ed alla diffusione del benessere è però un'indicazione solo apparentemente univoca.

L'idea di base era che potesse essere considerato profitto solo il reddito eccedente la remunerazione minima soddisfacente del capitale di rischio, ovvero l'extra-reddito, perché solo a questo punto l'impresa assicurava un vantaggio reale ai suoi proprietari. La possibilità di conseguire un extra-reddito, cioè un risultato economico non allineato dalla concorrenza, è spiegata tradizionalmente con situazioni di imperfezioni dei mercati o con azioni innovative dell'impresa, ma è la condizione normale negli attuali contesti produttivi, dinamici e caratterizzati da complessità ed incertezza.

È per questo che ormai da tempo la capacità di profitto dell'impresa è ricondotta non alla misura contabile del reddito ma alla creazione del valore. Il valore dell'impresa è infatti una misura sintetica della capacità prospettica dell'impresa di generare reddito nel tempo, al di sopra del *Cost of Equity*. Il termine è ormai entrato nell'uso corrente: l'informazione economica ci ragguaglia quotidianamente su nuovi capi-azienda, su nuove strategie, su nuovi piani pluriennali che si propongono di migliorare il valore dell'impresa o di recuperare una adeguata capacità dell'impresa di generare valore per gli azionisti.

Il tema della creazione del valore si è imposto all'attenzione degli studiosi ed è diventato la linea guida a cui le imprese più consapevoli orientano la propria gestione a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso, sulla base del consolidarsi di precise determinanti strutturali legate alla crescente complessità della produzione nella fase post-industriale dello sviluppo. Il risultato economico di periodo, il reddito netto, determinato in sede di bilancio ed utilizzato per misurare attraverso l'indicatore contabile ROE (*Return on Equity*), la redditività del capitale proprio, è dotato di sufficiente capacità interpretativa nei contesti produttivi tradizionali, in

cui l'impresa risponde a bisogni semplici con prodotti standard ed utilizzando fattori produttivi standardizzati, in cui la competizione è basata sul prezzo ed il solo fattore critico di successo è l'efficienza che consente di comprimere i costi di produzione. In questo contesto infatti, data la fondamentale stabilità delle condizioni operative, il risultato economico di periodo può essere considerato adeguatamente rappresentativo della redditività di lungo termine.

Attualmente i contesti produttivi con i quali l'impresa si deve misurare sono connotati da una domanda caratterizzata da varietà, variabilità e selettività. A questo occorre rispondere innovando le proprie proposte produttive in modo da ottimizzarne il valore d'uso; la competizione non si basa solo sul prezzo, ma sul mix più appropriato di prezzo/qualità/personalizzazione/servizio; ai fini del successo non basta efficienza ma occorre anche efficacia.

In tali condizioni il risultato economico di periodo non può più essere considerato rappresentativo della redditività di lungo termine dell'impresa, in quanto continuamente messo in discussione dal variare delle condizioni operative (domanda dei prodotti, offerta dei fattori produttivi, concorrenza, innovazione). Negli attuali contesti produttivi i valori contabili e i valori economici del capitale e del reddito tendono così a disaccoppiarsi: il ROE non può essere considerato spontaneamente convergente verso il *Cost of Equity*, ed il valore economico del capitale proprio non può essere considerato come spontaneamente convergente verso il suo valore contabile. Tutto ciò rende evidenti i limiti informativi dei tradizionali indicatori contabili della redditività, legati:

- all'incapacità di tenere conto delle prospettive di redditività futura;
- al fatto di non apprezzare il rischio;
- ai condizionamenti esercitati dall'uso delle convenzioni e dei principi contabili.

Per questi motivi la teoria della creazione del valore si è così sviluppata sul piano applicativo affrontando i problemi di metodo e di tecnica legati alla aleatorietà delle condizioni operative future da cui dipende la formazione dei flussi economici e finanziari e all'apprezzamento dei fattori tempo e "rischio", ed ha dato luogo allo sviluppo di nuovi approcci manageriali. In altri termini, e semplificando i termini del problema, parlare di creazione del valore può rinviare alternativamente ad una rivisita-

zione della logica della massimizzazione del profitto oppure al modello dell'impresa come sistema complesso ed evolutivo ed infine ad una concezione contrattualista oppure istituzionalista dell'impresa.

La prima visione pone la propria enfasi sul pervasivo sistema di contrapposizioni esistenti e di convenienze contrattualmente raggiunte all'esterno e all'interno del sistema di impresa.

Tali accordi ne spiegano l'operare nel mercato, laddove le convenienze di ciascun attore dello scambio si raggiungono insieme a quelle della controparte, in un complesso gioco di utilità marginali che gli studi economici hanno da sempre sottolineato.

Ma sono ancora gli accordi (i contratti) a fondare la stessa esistenza dell'impresa: sia di quella individuale sia di quella formata da più soggetti. Da un lato è vero infatti che l'impresa non esisterebbe neppure senza un sistema, seppur minimo, di relazioni: l'impresa è in se stessa legata ad una dimensione relazionale ("un sistema di transazioni svolte imperfettamente dal mercato", R.H. Coase), cioè ad una dimensione contrattuale, venendo meno la quale l'impresa muore, non esiste nemmeno.

Dall'altro, la dimensione contrattuale tocca la genesi d'impresa laddove questa sia concepita come iniziativa imprenditoriale collettiva e debba dunque, ancora prima che relazionarsi fuori, relazionarsi al proprio interno. L'impresa nasce perciò come sistema contrattuale (interno) in sé capace di generare altri sistemi relazionali (quelli con il mercato).

La vita dell'impresa è dunque legata al perpetuarsi delle convenienze – sia pure mutabili nella specie ma non nell'oggetto – che originariamente hanno dato vita ad un sistema contrattuale e che vedono tale sistema immerso in un intreccio di relazioni con l'esterno.

La seconda visione – assai diffusa nella cultura aziendale italiana – non ignora la contrapposizione degli interessi, ma la eleva ad una dimensione più alta, che porta a dare riconoscimento al sorgere di veri e propri istituti economico-sociali, nell'ambito dei quali la ricomposizione delle diverse soggettività ha rilievo non solo perché l'entità che ha vita è in grado di soddisfarle congiuntamente, ma soprattutto perché è l'entità stessa a porsi come nuovo soggetto, diverso dal coacervo di quelli che le hanno dato origine.

Ne è fondamento l'autonomia dei fini delle istituzioni economico-sociali: esse sono sì orientate dai soggetti ai quali – in funzione del sistema di relazioni interagenti – spetta il compito della governance, ma l'azione di indirizzo si svolge avuto riguardo alla complessità delle risorse

avvinte all'istituzione da legami di vario ordine. E soprattutto di legami orientati ad assicurare il perdurare nel tempo della istituzione medesima, al di là e al di sopra delle convenienze particolari che ne hanno motivato il sorgere.

D'altra parte la stessa distinzione tra concezione contrattualista ed istituzionalista dell'impresa, per quanto chiara sul piano teorico, non lo è necessariamente nel funzionamento del sistema economico, dove in realtà esse possono rappresentare gli estremi di un *continuum* riempito da una pluralità di situazioni intermedie.

In proposito è stato osservato che in realtà “la concezione contrattualista e quella istituzionalista convivono nel nostro sistema”) sia per la presenza di forme aziendali più o meno attratte o dall'una o dall'altra concezione sia per l'operare di stimoli e forze che spingono verso l'accentuazione di caratteri propri più dell'una o dell'altra. Spingono verso modelli contrattualisti e verso *logiche di shareholder value* le pressioni che dal mercato dei capitali si scaricano sulle imprese ed il diffondersi di prassi manageriali di derivazione anglosassone; spingono invece verso modelli istituzionalisti la crescente complessità delle forze e degli interessi che convergono sulle imprese spingendole a configurarsi come attore di un gioco sociale sempre più interdipendente e interattivo.

Secondo Tencati «Il fine ultimo dell'impresa, istituto economico-sociale che svolge la funzione economica di produzione di beni e servizi, è la creazione di ricchezza, ossia di valore. Ciò ne garantisce lo sviluppo e la sopravvivenza duraturi, rendendo possibile soddisfare, secondo modalità differenti, le esigenze degli stakeholder che a vario titolo apportano risorse funzionali e necessarie alla gestione aziendale».

Si tratta, pertanto, di uno scopo di lungo periodo rispetto a cui vanno orientate tutte le attività d'impresa. D'altro canto, se creare valore è la finalità generale, questa si può articolare in alcuni obiettivi specifici, che possono avere un orizzonte temporale di riferimento di breve o di medio/lungo periodo. Tali obiettivi, frutto delle scelte strategiche effettuate dall'impresa in relazione all'ambiente in cui opera, devono collocarsi necessariamente in un coerente ed equilibrato finalismo aziendale.

Il costante orientamento al lungo termine è giustificato dalla considerazione che l'impresa potrebbe deteriorare le basi del suo successo duraturo se prevalesse un'ottica di breve periodo. Infatti, un'impresa, che, per conseguire risultati economici a breve, taglia i costi di approvvigiona-

mento e produzione, senza prestare attenzione alle conseguenze in termini di qualità del sistema-prodotto o di sicurezza del lavoro, licenzia i dipendenti, perdendo risorse e competenze e minando il consenso sociale di cui gode, non investe in innovazione, trascura l'impatto ambientale delle proprie attività, viola chiari principi di corporate governance o altera con procedure e soluzioni eticamente dubbie o addirittura fraudolente i dati di bilancio, *non sta creando valore*.

Al contrario, sta distruggendo le basi del proprio successo duraturo, dissipando asset strategici come la fiducia dei consumatori, del mercato, dei lavoratori e della comunità di riferimento, il knowledge e la capacità innovativa, il capitale naturale e così via. E questo anche se nel breve e a volte brevissimo termine certe linee d'azione appaiono premianti, perché si traducono in migliori corsi azionari e, dunque, in un più elevato valore di mercato del capitale.

Come dimostrano ormai numerosissimi casi, la sola dimensione della valutazione di mercato non è sufficiente per fornire un quadro veritiero e corretto della qualità della gestione aziendale, in grado di rispondere alle esigenze conoscitive dei differenti stakeholder. Un'impresa apparentemente di successo, che sta massimizzando il proprio *shareholder (market) value*, non coincide necessariamente con un'impresa che crea valore.

Appare, allora, ineludibile capire quale modello d'impresa è in grado di assicurare la funzionalità economica duratura dell'azienda e la sua capacità di rispondere alle aspettative dei vari portatori d'interessi. Recuperando un concetto ormai ben consolidato nella letteratura internazionale, è possibile affermare che l'impresa crea valore quando orienta la propria gestione verso l'obiettivo della sostenibilità. Secondo la definizione fornita dall'Institute of Social and Ethical AccountAbility (ISEA), sostenibilità è la capacità di un'organizzazione di continuare le sue attività indefinitamente, avendo tenuto in debita considerazione il loro impatto sul capitale naturale, sociale e umano. Un'impresa sostenibile persegue uno sviluppo che contempera dimensione economica, sociale e ambientale.

Dunque, successo economico-competitivo, legittimazione sociale ed efficiente utilizzo delle risorse naturali sono tra loro connessi secondo una concezione del finalismo d'impresa circolare e sinergica. Inoltre, se si adotta una *resource-based view*, le risorse immateriali costituiscono i principali driver per la creazione di valore. In quest'ottica, l'impresa è vista soprattutto come un insieme di conoscenze interrelate, che assumono

concretamente la forma di *intangible assets*. In particolare, gli *intangibles* possono essere ricompresi in due categorie:

1. risorse di conoscenza, fondate sul sapere;
2. risorse di fiducia, basate sulla fiducia e il consenso che l'impresa è in grado di generare nei diversi stakeholder (azionisti, personale, clienti, finanziatori, fornitori, distributori, Stato e pubblica amministrazione, collettività, mezzi d'informazione, associazioni di tutela di interessi specifici).

Il processo di creazione del valore, quindi, può essere visto come una dinamica di creazione, accumulo, riproduzione, incremento di risorse di conoscenza e fiducia. Ebbene, l'impresa sostenibile, attraverso la ricerca di superiori performance economiche, supportate da un'attenta gestione delle relazioni e da una consapevole tutela dell'ambiente, accresce il proprio patrimonio di conoscenza e fiducia. Un'azienda di questo tipo, infatti, è impegnata in un percorso innovativo, che vede coinvolte tutte le funzioni aziendali: questo consente, da un lato, di migliorare la gestione delle operations e, dall'altro, di rendere sempre più attrattiva e coinvolgente l'offerta complessiva dell'impresa, rivolta a tutti i portatori d'interessi.

Pertanto, quest'impresa, attenta alle attese espresse dallo *stakeholder network* in cui è inserita e capace di fornire risposte adeguate alle richieste provenienti dai differenti interlocutori, si assume anche una precisa responsabilità sociale che ne orienta azioni e comportamenti verso obiettivi di coesione e consenso.

Maggiore è l'impegno in campo sociale dimostrato concretamente dall'impresa, più ampio è il grado di legittimazione conseguibile (accrescimento delle risorse di fiducia). L'impresa sostenibile si configura, dunque, come impresa responsabile.

L'impresa sostenibile, infatti, perseguendo in maniera contestuale obiettivi di ordine economico, sociale e ambientale, accresce gli *intangibles* di conoscenza e fiducia, che supportano i processi di creazione del valore.

La ricchezza così generata (*stakeholder value*) consente di remunerare, secondo specifiche ed appropriate modalità, i differenti interlocutori sociali, apportatori di risorse. La sostenibilità diviene, quindi, obiettivo strategico, a cui devono tendere non solo i sistemi socio-economici, ma anche le imprese, se vogliono realizzare uno sviluppo economico duraturo, perché coerente con le esigenze di promozione e tutela sociali e compatibile con l'ambiente.

1.3. Impresa e mercato

Secondo Pasquale Saraceno, le imprese sono “costruzioni sociali”, prodotto dei processi e delle contingenze della storia, ed anche della progettualità degli uomini. Il rapporto tra creazione di valore e responsabilità sociale va dunque assunto come terreno di espressione della progettualità grazie alla quale gli uomini possono proporsi di piegare a proprio favore il quadro delle opportunità e dei vincoli che i processi e le contingenze della storia continuamente ci ripropongono.

Il concetto di Sostenibilità nato nel 1972, durante la prima Conferenza ONU sull'Ambiente, è stato definito in modo esplicito nel 1987 con la pubblicazione del Rapporto Brundtland e si è consolidato definitivamente nel 1992 nel corso della Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo.

“Sustainable development is development that meets the needs of present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”. Lo sviluppo sostenibile ha lo scopo di soddisfare i bisogni del presente, senza compromettere la possibilità alle generazioni future di vedere le proprie esigenze rispettate.

Per questo sono necessari cambiamenti all'interno della società e dell'economia, accompagnati da un certo grado di equità sociale tra le diverse generazioni, oltre che all'interno di una stessa generazione di persone.

Da questa definizione emergono due elementi caratteristici della sostenibilità: il concetto di bisogno e l'idea di limitatezza. Per quanto riguarda i bisogni, si fa principalmente riferimento ai bisogni primari: uno degli scopi dello sviluppo sostenibile è quello di permettere all'intera popolazione mondiale di riuscire a raggiungere un livello accettabile di realizzazione delle proprie necessità basilari e di uno standard di vita dignitoso.

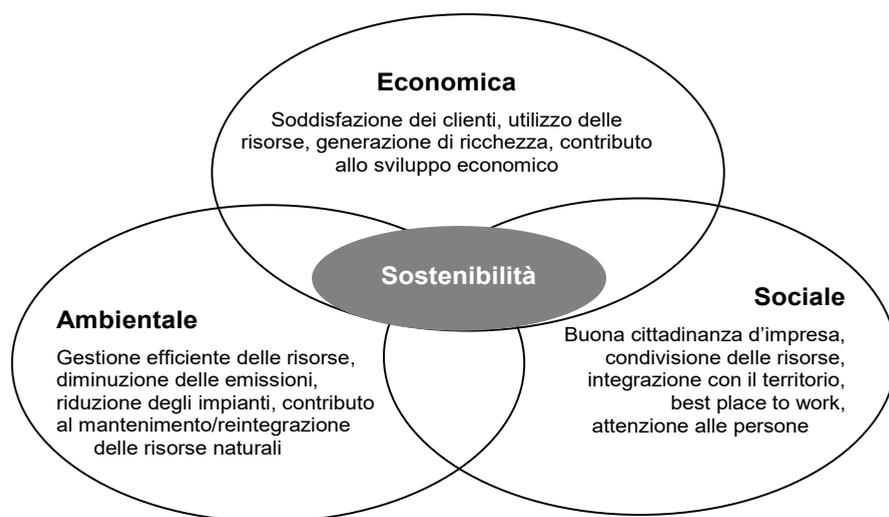
Per fare questo, da un lato è necessaria la crescita economica delle aree in cui ciò non accade, dall'altro che questa sia raggiunta aumentando le capacità produttive ma anche assicurando opportunità a tutti, in modo equo, e non sfruttando i territori e le popolazioni in questione.

L'incremento della produzione e/o della popolazione incide sulla disponibilità delle risorse; la sfida dello sviluppo sostenibile, quindi, è quella di cercare e perseguire un livello di armonia tra lo sviluppo demografico e i cambiamenti che esso comporta all'interno dell'ecosistema, cercando di precludere il meno possibile l'utilizzo dei diversi elementi, a co-

loro che verranno dopo, sia in termini di fonti di energia e risorse rinnovabili o non rinnovabili, sia in termini di biodiversità. Inoltre è necessario preservare anche tutti quei beni “liberi”, come acqua e aria, ovvero limitare l’impatto che rifiuti, scarti o altri elementi hanno su di essi.

Parlando di sviluppo sostenibile si fa riferimento a tre tipi di sostenibilità da perseguire: economica, sociale e ambientale collegandosi, così, all’“ambito di applicazione” del concetto che può essere declinato come il processo attraverso il quale perseguire il raggiungimento di un’armonia tra i tre aspetti sopracitati con il coinvolgimento di tutti, esseri umani, imprese, istituzioni. Ma come si può interfacciare un’impresa con la sostenibilità? Cosa vuol dire per un’impresa/organizzazione il cui scopo primario è il ritorno economico, essere sostenibile? Ogni impresa compie delle azioni, che possono avere un impatto, sia esso economico, sociale o ambientale, al di fuori dei confini dell’impresa stessa e sarà, quindi, responsabile per queste azioni (Fig. 1.2).

Figura 1.2. – Le tre dimensioni della sostenibilità



Fonte: R. Sebastiani (2013). *Corporate Sustainability e competitività delle imprese*, Franco Angeli, Milano.