

Prologo. L'impresa nella società

Quando ho cominciato a insegnare alla Wharton School nei primi anni Duemila uno dei mantra più diffusi tra gli studenti era «impara, guadagna, restituisci». Ovvero: prendi il tuo MBA (impara), vai fuori e fai un sacco di soldi (guadagna) e poi, in una fase successiva della tua vita, restituisci alla società attraverso attività di volontariato e donazioni (restituisci). Si tratta di una mentalità precisa, che separa ciò che fai per guadagnarti da vivere da ciò che puoi fare per la società. È una mentalità che viene rinforzata ancora oggi da molte scuole di business nelle quali l'etica viene insegnata in un corso completamente separato dalle altre discipline che fanno parte del piano di studi. Cosa ancor più preoccupante, i corsi di etica spesso avallano il motto di Milton Friedman secondo cui l'impresa ha una responsabilità etica unicamente nei confronti dell'azionista (fintantoché si attiene alle «regole del gioco»)¹.

Per fortuna, quando chiedo ai miei attuali studenti dell'approccio «impara, guadagna, restituisci», mi dicono che non ne hanno mai sentito parlare. Il motivo potrebbe essere che ora insegno nella più importante scuola di management del Canada, dove si respira un *ethos* di tutt'altro tipo. Ma, più probabilmente, è perché questa nuo-

¹ Questa tesi è stata uno dei principi fondanti di molte scuole di business e si basa sull'articolo di Milton Friedman, «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits», *The New York Times Magazine*, 13 settembre 1970. Gerald F. Davis, in *Managed by the Markets: How Finance Re-Shaped America*, Oxford, Oxford University Press, 2009, discute l'evoluzione del consenso intorno al valore per gli azionisti durante gli anni Settanta.

va generazione di studenti non vede le questioni come separate. Di fronte agli attuali problemi sociali e ambientali, i miei studenti non sono interessati a lavorare in un mondo in cui i profitti contano in un dato momento e la responsabilità sociale entra in gioco in un altro momento (successivo). Non vedono, e di fatto non tollereranno, la dissociazione.

Questo cambio di mentalità ha generato iniziative come il movimento B Corporation (o B Corp), che incoraggia le imprese «for profit» a ottenere la certificazione di «benefit corporation» soddisfacendo gli standard di comportamento sociale e ambientale. A oggi sono circa 2.500 le imprese che hanno già ottenuto la certificazione. La carta dei valori delle B Corp recita:

Dobbiamo essere il cambiamento che vogliamo vedere nel mondo.

Tutte le imprese andrebbero condotte a partire dal presupposto che le persone e i luoghi contano. Attraverso i loro prodotti, le loro prassi e i loro profitti, le imprese dovrebbero aspirare a non danneggiare niente e nessuno e a creare vantaggi per tutti.

Per farlo, dobbiamo agire con la consapevolezza che ognuno di noi dipende dall'altro ed è dunque responsabile nei confronti del prossimo e delle generazioni future².

Nel 2017 i fondatori di B Lab, l'ente che rilascia la certificazione di B Corp, hanno scritto una lettera aperta ai leader aziendali chiedendo loro di rigettare la scissione tra profitto ed etica: «Nell'attuale contesto di crescente insicurezza, paura, incitamento all'odio e violenza, e vista l'assenza di fiducia nel nostro sistema economico, tutti i leader aziendali hanno una responsabilità e un'opportunità senza precedenti nella storia: costruire una società più inclusiva»³.

Che queste persone scrivano una dichiarazione del genere non sorprende più di tanto. Dopotutto, sono quelli del B Lab. Ciò che stu-

² B Labs, «Certified B Corporation», www.bcorporation.net, consultato il 2 giugno 2018.

³ Andrew Kassoy, Bart Houlahan, Jay Coen Gilbert, fondatori di B Lab, «Your Business Should Be a Force for Good: An Open Letter to Business Leaders», B the Change, 6 febbraio 2017, <https://bthechange.com>, consultato il 2 giugno 2018.

pisce forse un po' di più è quanto scritto, più o meno contemporaneamente nella sua *Lettera ai CEO* da Larry Fink, CEO di BlackRock, una società d'investimento che gestisce patrimoni per oltre mille miliardi di dollari:

Noi [...] vediamo molti governi fallire nel compito di prepararci al futuro, su tematiche che vanno dalle pensioni e le infrastrutture fino all'automazione e alla riqualificazione della forza lavoro. Di conseguenza, la società si rivolge sempre più al settore privato chiedendo alle imprese di rispondere alle sfide sociali di più ampio respiro. Di fatto, le aspettative pubbliche sulla vostra azienda non sono mai state più alte. La società chiede che le aziende, sia pubbliche sia private, perseguano finalità sociali. Per prosperare nel tempo, un'azienda non può conseguire unicamente risultati finanziari, ma deve anche mostrare in che modo fornisce un contributo positivo alla società. Le imprese devono creare vantaggi per tutti i loro stakeholder: azionisti, dipendenti, clienti e comunità in cui operano⁴.

In conclusione: le imprese non possono trascurare la varietà di stakeholder che le circondano⁵. Potreste arrivare a questa conclusione

⁴ Larry Fink, «Larry Fink's Annual Letter to CEOs: A Sense of Purpose», BlackRock 2018, www.blackrock.com, consultato il 2 giugno 2018.

⁵ Non è la prima volta nella storia d'impresa che emergono interrogativi sulla responsabilità sociale d'impresa. L'ultima volta che la questione è stata discussa seriamente è stato all'indomani dei sommovimenti sociali e dell'attivismo degli anni Sessanta e Settanta, quando si dibatteva animatamente sulla natura dell'impresa. Fu in questo contesto che Milton Friedman scrisse il suo articolo del 1970, «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits», che verrà discusso in maggior dettaglio nel Capitolo 1. Benché il modello di Friedman abbia finito col trionfare soprattutto negli anni Ottanta e Novanta, la letteratura manageriale ha affrontato abbondantemente il tema di un modello per la responsabilità d'impresa. Archie Carroll ha svolto un ruolo fondamentale in questa discussione; si veda il suo articolo «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders» (*Business Horizons*, luglio-agosto 1991, pp. 39-48). Il suo lavoro metteva la responsabilità sociale al vertice di una piramide (una sorta di gerarchia di bisogni di Maslow), dove le responsabilità economiche di essere redditizi erano le fondamenta, le responsabilità legali di rispettare la legge e le responsabilità etiche di fare ciò che è giusto ed equo la parte centrale e quelle che Carroll chiamava le responsabilità

per motivi diversi: le tempeste create dai «clicktivist» a ogni passo falso compiuto da un'azienda, la perdita di consumatori delusi dal comportamento irresponsabile delle imprese, i famosi Millennials che non hanno nessuna intenzione di lavorare per aziende prive di una value proposition socialmente responsabile, gli investitori che esigono conformità a standard ambientali, sociali e di governance, la vostra responsabilità personale rispetto al modo in cui la vostra azienda affronta le pressanti sfide sociali e ambientali. Potrei continuare.

A prescindere da come arrivate a questa conclusione, la domanda successiva è: come si fa? La difficoltà principale sta nel fatto che farsi carico delle richieste di tutti questi stakeholder spesso richiede azioni potenzialmente dannose per i profitti. È un po' più complicato del semplice «just do it». Migliorare le condizioni dei lavoratori, investire nella tutela ambientale, affrontare gli effetti del consumismo, creare bacini di talenti per le comunità emarginate o interrompere le attività inquinanti sono tutti interventi costosi. Costosi in termini di denaro, di tempo e di destabilizzazione dello status quo.

Le aziende non possono tuttavia usare tale dispendiosità come una scusa per procedere lentamente. Di fatto, l'urgenza dell'azione non è mai stata tanto impellente. L'innalzamento del livello del mare ha già inondato intere comunità, l'inquinamento soffoca le città, la rivoluzione dell'intelligenza artificiale causerà ingenti perdite di posti di lavoro e i progressi sul fronte della parità di genere e dell'uguaglianza razziale tardano ad arrivare. La domanda sul «come» è tutt'altro che banale.

filantropiche di contribuire alla comunità si trovavano in cima. Gran parte di questa discussione è confluita nell'incremento dell'attività normativa dei governi – negli Stati Uniti, mediante enti quali la Environmental Protection Agency (EPA), la Consumer Product Safety Commission (CPSC), l'Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) e l'Occupational Safety and Health Administration (OSHA) – che hanno costretto le aziende a prendere in considerazione questi stakeholder per motivi legali. Oggi, giunti al secondo decennio del ventesimo secolo, la conversazione sta assumendo una forma diversa, una forma che non affida l'azione all'attività di regolamentazione pubblica e che non vede i bisogni degli stakeholder come un aspetto secondario che viene dopo i profitti. (Grazie a Bretton Fosbrook per avermi indirizzato su queste idee.)

Ho ideato un corso presso la Rotman School per capire se sarei riuscito a trovare la risposta. L'ho chiamato «L'impresa a 360°» perché mi interessava guardare agli stakeholder che circondano le aziende da ogni angolazione, ossia tutti i 360 gradi possibili. La conclusione è che non ci sono risposte facili. Non esistono manuali di istruzioni passo per passo né strumenti pratici pronti all'uso. (Promemoria per me stessa: i libri di management non sono fatti per ammettere che non esistono tappe facili!) In questi ultimi nove anni con i miei studenti abbiamo riflettuto a fondo sul ruolo dell'impresa nella società e su che cosa possono fare le aziende per gestire i compromessi (*trade-off*) creati da bisogni degli stakeholder che confliggono con i risultati dell'impresa. Siamo andati in cerca di idee e ispirazioni da accademici, giornalisti investigativi, leader aziendali, ONG e legislatori, e sono grata a tutte le persone e le organizzazioni il cui lavoro ha reso possibile questo libro.

Ben lungi dal trovare una soluzione rapida, ho distillato alcuni principi in grado di guidare l'azione. Non solo: ho scoperto che ci sono alcune trappole da evitare se si è veramente interessati a compiere passi avanti. Tutte queste idee sono confluite nel libro. Ho cercato di semplificare il più possibile le linee guida suggerendo quattro modalità di azione, che vanno dall'individuare i trade-off fino a prosperare nelle situazioni di conflitto apparentemente insanabili. In sostanza, essere impresa a 360° significa acquisire padronanza delle quattro modalità.

Secondo alcuni l'argomentazione delle pagine a seguire è troppo articolata. La cosa non mi preoccupa, perché i problemi sono realmente complessi. Se avessi fornito delle risposte semplici, avrei travisato la realtà con cui i leader devono fare i conti tutti i giorni, quando tentano di capire come gestire i trade-off. Di fatto, uno dei messaggi che intendo trasmettere è che le aziende di successo prospereranno in questa complessità, usandola per concepire esperimenti interessanti e innovazioni proficue del *modus operandi*. La mia speranza è che le quattro modalità di azione delineate in questo libro vi forniscano le mappe concettuali di cui avete bisogno per andare avanti. Al contempo mi auguro che vi lascino spazio a sufficienza per poter tracciare i vostri personali cammini futuri.