



penso quando incrociai Edward Freeman a un convegno nel 2005. Oggi sono le sue lodi per l'intervista che gli ho fatto – la prima della mia vita, di cui nelle pagine che seguono viene riportato un estratto – e la sua pubblicazione in un libro l'esito più recente della mia decisione di allora di fare come il maestro, superando il mio timore reverenziale. Nel mezzo tante piccole vittorie, che compongono la vivida trama dei ricordi di questo divertente capitolo dell'avventura che è diventata la mia vita, praticando.

## L'INTERVISTA

Come in ogni relazione umana, anche in quelle economiche le persone – gli imprenditori, i lavoratori, i consumatori... – possono avere interessi diversi, anche contrapposti (Cfr. Daisaku Ikeda, *Proposta di pace 2009*, BS, 134, 31 e seguenti), ma che non necessariamente devono confliggere. Se dall'incontro si crea o si distrugge valore dipende dallo stato vitale e dall'atteggiamento delle persone stesse, dalla consapevolezza della loro interdipendenza.

Ma la conoscenza del principio di origine dipendente non basta a spingere il sistema economico verso la sostenibilità: occorre un cambiamento generalizzato nella mentalità delle persone, che sta alla base del modo di agire diffuso. Di fronte a un potenziale conflitto d'interessi (per esempio tra gli utili degli azionisti e i salari dei lavoratori, o tra i prezzi e le regole) occorre sviluppare la capacità di vivere in quel modo che Tsunesaburo Makiguchi definiva "contributivo" superando la logica del compromesso e realizzando il massimo interesse comune. Se tra l'impresa e le parti interessate si creano ottime relazioni, e si mantengono nel tempo, la tensione all'immediata massimizzazione del profitto può far posto alla creazione di valore durevole, nell'interesse di tutti.

Perciò il dialogo che serve è responsabilità condivisa.

**Professor Freeman, è possibile immaginare un'impresa che riesca a conciliare i propri profitti con tutte le altre esigenze (impatto ambientale, rapporti con i dipendenti,**

## **soddisfazione del pubblico...)?**

Una visione diffusa è che il fine dell'impresa e più in generale degli affari in un'economia di mercato sia la massimizzazione dei profitti degli azionisti, che è soggetta ad alcuni vincoli quali: come si trattano clienti e lavoratori, cosa si fa in materia d'ambiente, ecc. Ritengo che questo modo di pensare sia completamente sbagliato e che invece un'impresa abbia successo se crea grandi prodotti amati dai clienti.

Il primo obiettivo è offrire ai clienti i prodotti che desiderano e per riuscirci occorrono: dipendenti che hanno idee, vogliono far crescere l'impresa e desiderano produrre ciò che i clienti amano; fornitori impegnati a mettere in grado l'impresa di realizzare al meglio gli obiettivi; infine capitali/finanziatori interessati a sostenerla. Clienti, dipendenti, fornitori e finanziatori sono tutti necessari per portare avanti un'impresa di successo, che deve avere il sostegno delle comunità in cui opera: se questo viene a mancare, presto o tardi la stessa comunità arriverà a porre vincoli all'attività dell'impresa, che non avrà più la stessa libertà di innovare e creare.

In breve: se l'impresa vuole avere successo deve creare valore per tutti i suoi *stakeholder*: i clienti, i fornitori, i dipendenti, i finanziatori, le comunità, le persone.

### **Molti vedono tutti questi interessi in perenne conflitto.**

Infatti. Normalmente si pensa che se si servono meglio i clienti restano meno soldi agli azionisti; che pagando un po' più i lavoratori c'è meno denaro per i clienti e i fornitori; che spremendo i fornitori si possono distribuire più profitti agli azionisti, che disinteressandosi della comunità si facciano più soldi. Ma pensarla in questi termini è un errore. Ciò che è interessante nell'idea della gestione centrata sugli *stakeholder* è la comunanza degli interessi: migliorare la vita dei clienti e quella dei dipendenti è un guadagno anche per gli azionisti. Riconoscere che esiste una comunanza tra gli interessi degli *stakeholder* ribalta il modo di pensare secondo il quale essi rappresentino un vincolo agli affari. La visione

di un mondo di persone avidi in feroce concorrenza non ci porta molto lontano.

### **Ma il profitto?**

Io credo che la nozione di profitto come fine ultimo di ogni impresa sia una delle idee più fraintese. Mi spiego con una metafora: un organismo per vivere ha bisogno di sangue e globuli rossi, ma da ciò non consegue che il suo fine sia la produzione di sangue.

Allo stesso modo, un'impresa ha bisogno dei profitti, ma ciò non vuol dire che il suo fine sia produrre profitti. Io sono un fan delle imprese che producono profitti, ma penso che i profitti siano il risultato, non lo scopo dell'attività di un'impresa.

Questo ci porta alla domanda: come si fanno i profitti? La risposta è tanto semplice da sembrarmi ovvia: realizzando ottimi prodotti che i clienti desiderano; a questo scopo servono lavoratori coinvolti, fornitori che collaborano nel migliorare il prodotto, cittadini che guardano di buon occhio. Se un'impresa fa tutto questo, inevitabilmente il risultato saranno buoni profitti.

Jack Welch, già amministratore delegato della General Electric, lo ha detto in modo chiaro: «L'idea di massimizzare i profitti è un'idea stupida: i profitti sono un risultato, non qualcosa che cerchi di fare». Anche i guru del business management della Harvard Business School, come Michael Porter o Michael Jensen, ormai riconoscono che «la responsabilità d'impresa e la gestione degli *stakeholder* sono importanti: se vuoi massimizzare i profitti, devi tener conto degli *stakeholder*».

Io mi spingo ancora oltre: la stessa ragion d'essere di un'impresa è creare valore per gli *stakeholder*, questo è tutto ciò che conta. Anche Adam Smith diceva che «i mercati non funzionano senza uomini giusti». Dunque, l'interesse personale e la dimensione etica coesistono.

Immaginare che una strategia si segua “o per il business, o per l'etica”, ma non per entrambi contemporaneamente, è un esempio di ciò che io chiamo “fallacia della separazione”.

Invece, quasi sempre i due elementi propulsori sono congiunti. Pensare secondo un modello puramente altruistico o un modello puramente egoistico è un esercizio superato e ormai privo di significato.

Da tempo penso che non si agisce solo per interesse individuale, ma che a questo si associa contemporaneamente l'interesse per gli altri. Ogni genitore lo sa bene: naturalmente le persone vogliono il meglio per sé, ma desiderano anche il meglio per i loro figli, le loro famiglie e le loro comunità. La base dei loro interessi è molto più ampia di quella dell'interesse individuale. Allo stesso modo, domandarsi se un'impresa sia guidata dall'interesse individuale o dall'altruismo è irrilevante o fuorviante; così come lo è chiedersi se il *green business* sia guidato dall'opportunità o dalla preoccupazione per l'ambiente che viene lasciato in eredità alle future generazioni.

### **E la concorrenza?**

Penso che il vero meccanismo propulsore del capitalismo non sia la concorrenza ma la cooperazione, per produrre insieme ciò che nessuno potrebbe fare individualmente. La concorrenza in una società libera è importante, accresce le opportunità di scelta, ma il vero motore è il nostro desiderio di esseri umani di cooperare per creare qualcosa. Il capitalismo è basato sul nostro desiderio di creare ciò che ci fa vivere meglio, dunque la concorrenza, come il profitto, non si trova al primo posto. Un'impresa ha successo quando scopre come realizzare qualcosa di nuovo che nessun altro ha fatto o può fare, perciò sostengo che il capitalismo sia il più grande sistema di cooperazione sociale esistente. Collaborare per produrre, che non è facile, può anzi essere molto difficile.

### **Come cambiano l'organizzazione aziendale e il ruolo del management quando si adotta il principio della gestione per gli *stakeholder*?**

Per rispondere a questa domanda vorrei attirare l'attenzione dei lettori sulle "imprese guidate da uno scopo" (*purpose driven companies*). Spesso hanno avuto fondatori carismatici che le hanno create, possiamo dire con passione, avendo in

mente un chiaro scopo che andava al di là del puro profitto. Sono imprese differenti: i loro lavoratori non hanno bisogno di tanti manager che dicano loro cosa devono fare perché è il raggiungimento dello scopo, la passione, che guida le loro azioni.

In queste imprese si riduce o viene meno il bisogno della burocrazia manageriale basata sul modello di comando e controllo che caratterizza invece la gran parte delle imprese. Non intendo dire che quest'ultimo possa sparire del tutto, ciò che voglio dire è che maggiore è l'ispirazione comune verso lo scopo, maggiore è l'efficacia dell'impresa nel raggiungerlo. Non si tratta di un nuovo modello, è un'idea che ha origini lontane, la si ritrova nei teorici americani (parlo di quelli che conosco meglio) di inizio Novecento, ad esempio in Peter Drucker e nel libro del 1938 di Chester Barnard, *The Functions of Executives*.

Idee che chiariscono che esiste una relazione tra una gestione dell'impresa che valorizza il coinvolgimento dei lavoratori e l'obiettivo di mantenere fedeli i clienti all'impresa tenendo fede allo scopo e ai valori che l'impresa incorpora nei propri prodotti, come dimostrano gli studi pubblicati da alcuni miei colleghi nel libro *Firms of Endearment* [gioco di parole tra *terms of endearment*, "parole affettuose" e *firms*, imprese, traducibile come "imprese affettuose", *n.d.r.*].

Queste imprese hanno margini lordi più bassi della media, salari più alti e probabilmente spremono meno i fornitori, ma i margini netti sono molto più alti grazie a minori spese di marketing per mantenere i clienti fedeli al marchio. Non è una questione di dimensioni: vedo imprese piccole, medie e grandi che hanno questa caratteristica. Si assomigliano tutte, riescono a fidelizzare i clienti, c'è passione e amore più per il prodotto che per il marketing. In un'impresa del genere il management ama quello che fa, ed è convinto che migliori le vite dei clienti.

**Che relazione esiste tra gestione per gli stakeholder e sostenibilità?**

Non sono un sostenitore della separazione tra i due concetti.

Prendiamo un'impresa in cui la gestione per gli *stakeholder* sia il principio guida: i prodotti sono amati dai clienti; i dipendenti lavorano volentieri perché sono trattati in modo rispettoso per la loro dignità; i fornitori sono contenti perché il rapporto con quell'impresa è vantaggioso; le comunità apprezzano l'impresa e la sostengono perché non produce danni all'ambiente e alla società locale, agisce cioè da buon cittadino; gli azionisti sono soddisfatti. Quest'impresa non sta facendo business in modo sostenibile? Secondo me la sostenibilità è semplicemente il risultato della considerazione degli interessi di tutti gli *stakeholder*.

All'epoca della globalizzazione quello di comunità è un concetto sfuggente. Ognuno oggi può essere considerato parte di diverse comunità contemporaneamente: è difficile avere una chiara definizione di quale sia la comunità di cui l'impresa fa parte. Alcune comunità sono virtuali, altre globali, altre ancora sono comunità di luogo, dove vivono i lavoratori e dove si trovano anche molti clienti. L'impresa può contribuire a rafforzare la comunità di luogo, a renderla migliore e più attrattiva, creando così valore per chi vi appartiene, inclusi i clienti, i fornitori e i lavoratori.

Se un particolare prodotto è radicato in una comunità di luogo – in Italia un buon esempio è il parmigiano reggiano (sorride indicando il pezzo che avevo portato per mettere a suo agio il mio ospite, *n.d.r.*) – quel prodotto e il business che lo produce contribuiscono a mantenere forte e ricca la comunità, a creare valore. La sostenibilità emerge come un risultato profondamente collegato all'orizzonte che un'azienda si dà in relazione alle proprie comunità. Fa una grande differenza se un'azienda ha una visione globale o parziale e di breve o di lungo termine di queste relazioni. Non si deve però pensare alle relazioni di lungo termine in astratto: sarà perché sto invecchiando, ma tendo a pensare sempre di più al breve termine (*ride, n.d.r.*).

In definitiva, ritengo che una relazione positiva di lungo termine si costruisca sviluppando ottime relazioni nel breve termine e mantenendole nel tempo.

**Oggi i consumatori domandano sostenibilità, è una tendenza di lungo periodo o solo un altro “ultimo grido della moda”?**

I consumatori stanno spingendo le aziende nella giusta direzione, non ho mai visto un momento migliore per mettere al centro la creazione di valore per gli *stakeholder*! Abbiamo oggi molti consumatori *smart* (svegli) che hanno voce e riescono a trainare le imprese. Ciò che è difficile per le imprese è come tradurre le loro richieste in un valore, innovare realmente. È dallo sforzo d’inventare un modo di colmare il divario tra risorse disponibili e aspirazioni che nasce la tensione creativa che sta alla base di ogni innovazione.

L’innovazione è la vera sfida, e scaturisce più facilmente se le imprese sono guidate da uno scopo che vada oltre il profitto, cioè dalla passione per il prodotto che accomuna gli *stakeholder*.

Se un’impresa ritiene che il cambiamento è impossibile, che i lavoratori non cambiano, che i clienti non cambiano, che i manager non cambiano, allora l’innovazione è impossibile e l’impresa nel lungo termine è morta!

Nei corsi sulla leadership che tengo, ai miei studenti non parlo solo dei casi aziendali di successo, ma anche di letteratura e musica, perché la leadership è un atto creativo. La comprensione di come gruppi di persone possano impegnarsi intorno a uno scopo solo per la passione di realizzarlo ha molto più a che vedere con un tipo leadership creativa – pensiamo a un direttore d’orchestra, al leader di un gruppo jazz o a un regista teatrale – che con l’organizzazione di rigide gerarchie di controllo.

Molto di ciò di cui abbiamo parlato ha a che fare con le connessioni tra tutti coloro che hanno un qualche ruolo nel business. È un elemento che le imprese spesso dimenticano quando agiscono come se il profitto fosse l’unico o il principale fine, con il risultato che considerano i mercati come se fossero fuori dal mondo, persi nello spazio. Il principio delle connessioni è incredibilmente importante: gli interessi degli *stakeholder* sono connessi con le imprese, le



comunità sono collegate tra loro, gli individui sono collegati con gli altri. Abbiamo bisogno, le imprese hanno bisogno, di un dialogo tra tutti questi soggetti.

### **Nota**

1) Il termine *stakeholder* definisce un soggetto – una “parte” – che può influenzare e/o essere influenzato dalle azioni dell’impresa. L’uso della nozione di *stakeholder* con questo significato si fa risalire a un memorandum dello Stanford Research Institute del 1963. Sembra che la parola sia stata mutuata da un’antica espressione scozzese che identificava una persona che regge uno *stake* – un pezzo di legno, solitamente lungo e sottile e appuntito da un lato, tale da poter essere facilmente piantato per terra – mentre qualcun altro lo colpisce con una mazza. Questo concetto, dopo essere stato utilizzato da Robert Edward Freeman nel 1984 per istituire una teoria innovativa di gestione d’impresa, è stato largamente accolto.

*Stakeholder* primari sono considerati coloro che s’impegnano direttamente in transazioni economiche con l’impresa: finanziatori (azionisti, obbligazionisti, creditori, ecc.), clienti, consumatori, lavoratori, fornitori. Secondari, coloro che possono influenzare le azioni dell’impresa o essere influenzati da esse dal punto di vista economico, ambientale, sociale ed etico: le comunità, le future generazioni, la Pubblica Amministrazione, i gruppi di consumatori o di ambientalisti, le associazioni d’imprenditori, ecc. In italiano il termine può essere tradotto “portatore” o “detentore” d’interesse.

### **Bibliografia di riferimento**

1. E. Freeman, S. R. Velamuri, B. Moriarty, *Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR*, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2006, [www.corporateethics.org](http://www.corporateethics.org).
2. Barnard, *The Functions of Executives*, Harvard (Mass.),

- 2005 [ed. or. 1938].
3. Smith, *The Theory of Moral Sentiments*, Amherst (NY), 2000 [ed. or. 1759].
  4. S. Sisodia, D. Wolfe, J. Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*, Wharton (Penn.), 2007. Si veda anche il blog *Firms of Endearment*, <http://firmsofendearment.typepad.com>.
  5. R. Freeman, P. H. Werhane (a cura di), *Business ethics*, Malden, Oxford, 2005.
  6. R. Freeman, G. Rusconi, *Teoria degli stakeholder*, Milano, 2007.
  7. R. Freeman, J. S. Harrison, A. C. Wicks, *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*, New Haven, Londra, 2007.

\* Fabio Guenza, economista, è consulente strategico e organizzativo ed esperto di competitività e responsabilità d'impresa. Svolge attività di ricerca e di formazione sui temi dello sviluppo sostenibile, in particolare ma non esclusivamente nella moda, e realizza attività di dialogo sociale e diffusione della cultura della sostenibilità.

Robert Edward Freeman è professore di Business Administration presso la Darden School of Business dell'Università della Virginia, dove insegna anche Studi religiosi, Capitalismo creativo e Leadership e teatro. È autore e curatore di più di venti volumi nell'area delle strategie d'impresa e dell'etica degli affari, che vertono sullo sviluppo dell'abilità di gestire con successo le relazioni dell'impresa con gli stakeholder (il termine definisce un soggetto – una “parte” – che può influenzare e/o essere influenzato dalle azioni di un'impresa). Freeman è forse più noto per il suo pluripremiato libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach (Gestione strategica: un approccio centrato sugli stakeholder)*, originariamente pubblicato nel 1984, nel quale sostiene che le imprese costruiscono le loro strategie sulle relazioni con gli stakeholder chiave. Il recente *Il bello e il buono. Le ragioni*

della moda sostenibile (a cura di M. Ricchetti e M. L. Frisa, Marsilio, 2011) si apre con un capitolo/intervista a cura di Fabio Guenza.