

“Business ethics” e sviluppo sostenibile

"Non possiamo pretendere che le cose cambino, se continuiamo a fare le stesse cose. La crisi è la più grande benedizione per le persone e le nazioni, perché la crisi porta progressi. E' nella crisi che sorge l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere 'superato'. Chi attribuisce alla crisi i suoi fallimenti e difficoltà, violenta il suo stesso talento e dà più valore ai problemi che alle soluzioni".

Albert Einstein

Opportunità o “krisis”?

Le parole supportano il pensiero, generano cultura, muovono i comportamenti. E la parola “**krisis**”, “**crisi**”, è una di queste.

Nella radice della parola greca troviamo difatti il termine “**tagliare, dividere**”: la crisi dunque è un momento di scelta, di cambiamento che ci pone davanti ad un **bivio**.

Fronteggiare la crisi significa modificare comportamenti e abitudini, lasciare la “**zona di comfort**” e accettare la sfida di un bivio e di una nuova strada.

Ascoltare il cambiamento

Diventa così fondamentale ascoltare il **cambiamento** e capire verso quale direzione si muove, così da comprendere **cosa serve fare e come**.

Tuttavia gestire il cambiamento non è semplice poiché si parte da punti di vista ed esperienze differenti e, soprattutto, si nutrono **esigenze e aspettative diverse**.

Ciò rende **l'ascolto e la condivisione** due competenze fondamentali per trovare le nuove risposte e soluzioni che il cambiamento richiede.

«La realtà di oggi, così densa di insicurezza e confusione, ci sta spingendo verso un cambiamento e verso scelte importanti che ci aiutino a riportare nel suo alveo naturale una situazione che pare a volte sfuggirci di mano. Una situazione simile a quella vissuta da san Benedetto nel momento in cui decise di abbandonare Subiaco e di dare alla luce la grande abbazia di Montecassino. Una scelta che significava non solo la costruzione di un edificio ma soprattutto la realizzazione di un progetto e di un ideale nuovo. A noi oggi non serve né fondare movimenti né costellare l'Europa di abbazie. Serve però ridare vitalità e slancio alle nostre aziende in un momento in cui una congiuntura internazionale negativa e forse un po' di stanchezza propria del Vecchio Continente, corrono il rischio di appannarne l'immagine e i risultati...»

Da «L'organizzazione perfetta»

La storia di questi anni: dalla normalità...



...alla complessità



«Presto è già tardi. Viviamo nell'epoca dell'accelerazione. Nel nuovo villaggio globale siamo tutti sovraesposti a flussi immensi di dati. Fiumi in piena che ci raggiungono ovunque. Nella fase di sviluppo attuale il progresso tecnologico presenta tre caratteristiche inarrestabili: è digitale, esponenziale e combinatorio. Nessuno oggi è capace di unire con un tratto di mente tutti i puntini e di assaporare il disegno nel suo insieme».

Marco Girardo

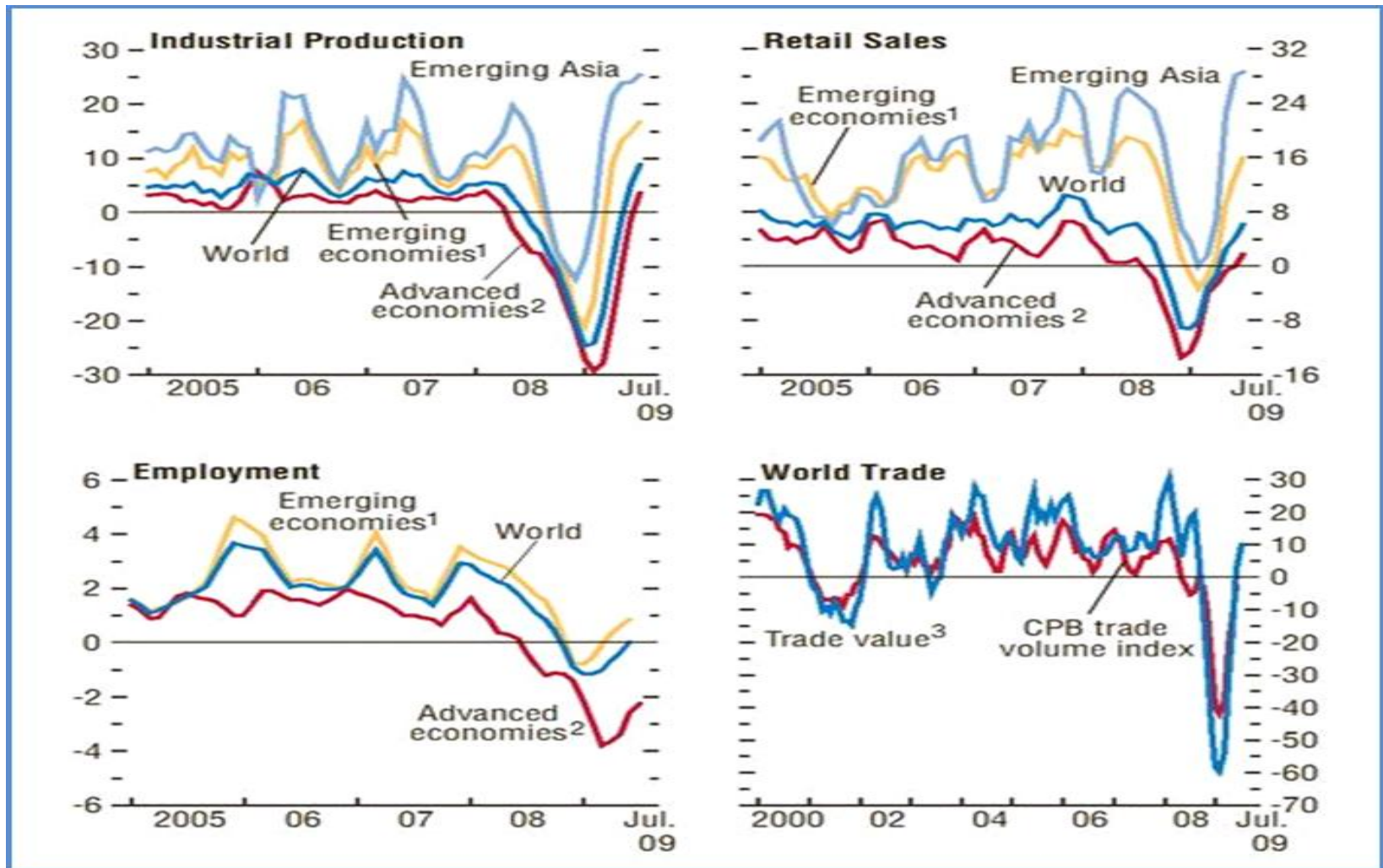
Cronistoria della crisi: settembre/ottobre 2008

8 sett.	Falliscono Fannie Mae e Freddie Mac
15 sett.	AIG viene nazionalizzata; Lehman Brothers dichiara fallimento; Merrill Lynch viene acquisita da Bank of America
22 sett.	Goldman Sachs e Morgan Stanley si salvano modificando il modello di business
28 sett.	Il Governo inglese nazionalizza Bradford & Bingley . I Governi di Belgio Olanda e Lussemburgo nazionalizzano Fortis ; interventi pubblici anche su Dexia e Euro Hypo
3 ott.	Il Congresso americano approva il piano da 700 miliardi di \$
8 ott.	Il Governo inglese vara un piano di salvataggio da 50 miliardi di £ per le 8 principali banche britanniche; il Governo italiano vara un piano per proteggere le banche

Cronistoria della crisi: gli avvenimenti successivi

17- 21 ott. 2008	Il Governo svizzero interviene iniettando capitali per 3,9 miliardi di € in UBS , quello francese di € 10,5 mld a sostegno delle prime 6 banche. Il Governo svedese vara un piano anticrisi da € 150 mld.
13-21 nov. 2008	British Telecom taglia 10.000 posti di lavoro come primo passo di un piano di riduzione d'organico di 150.000 unità. BASF taglia 20.000 posti nelle sue 180 sedi nel mondo. Le azioni Citigroup crollano dell'80% da inizio anno
13-22 dic. 2008	Scoppia lo scandalo Madoff con un "buco" di 50 miliardi di \$, coinvolgendo banche e investitori internazionali. La Casa Bianca annuncia un piano di salvataggio delle 3 grandi case automobilistiche di Detroit (GM, Ford, Chrysler) per 17,4 mld \$, mentre Toyota annuncia la prima perdita operativa della sua storia (1,2 mld di €)
24 gen. 2009	Barak Obama annuncia un piano da 825 mld di \$ per il rilancio dell'economia americana
9-27 feb. 2009	Il Governo italiano vara un piano d'incentivi per i consumi (auto, moto, elettrodomestici). UBS annuncia la maggior perdita della sua storia (8,1 mld di Frs) e Citigroup viene acquisita per il 36% dal Governo USA
5-16 mar. 2009	BCE e Banca centrale inglese riducono i tassi al loro minimo storico, mentre GM dichiara la possibile apertura della procedura fallimentare

Le conseguenze sull'economia reale



Le conseguenze sull'economia reale

Le misure adottate dai vari governi hanno scongiurato il crollo del sistema finanziario internazionale o addirittura la bancarotta di alcuni Paesi anche importanti, ma sono state possibili:

- ✓ **drenando ingenti risorse dall'economia reale** e caricando le generazioni future di un **rilevante fardello di debito pubblico**, utilizzato per salvare banche e/o per misure di stimolo della ripresa economica
- ✓ provocando un **impoverimento di molti strati di popolazione**, **la perdita di milioni di posti di lavoro** (almeno 5 milioni nei soli Stati Uniti), **la cancellazione di molte imprese produttive ed il taglio di investimenti pubblici** utili per il futuro (cultura, ricerca, ecc.)

- ✓ Nel corso del 2011 l'Unione Europea ha vissuto alcuni fra i **momenti più drammatici** dalla sua istituzione, partendo dalla **crisi della Grecia** e dall'impossibilità di ripagare di titoli di Stato in virtù di livelli di debito molto superiori a quello ufficiale
- ✓ Sono seguiti a varie ondate, anche sulla scorta di manovre speculative sui mercati, segnali di forte tensione nei confronti anche di **altri Paesi europei ad elevato indebitamento.**
- ✓ Nell'aprile 2009 l'FMI ha stimato in **4.100 miliardi di dollari** il totale delle perdite delle banche e altre istituzioni finanziarie a livello mondiale come conseguenza diretta o indiretta della crisi. Una cifra che corrisponde al **PIL di un anno di Francia e Italia**

La complessità: gli aspetti economico/sociali

Il XX Rapporto sull'economia mondiale e l'Italia ha indicato alcuni macro temi su cui porre attenzione:

1. La globalizzazione e la libertà economica/finanziaria
2. La «distruzione creatrice» di internet
3. La presenza eccessiva dei social nella quotidianità
4. Gli squilibri sociali e di reddito
5. La preoccupazione per il clima e il deterioramento delle risorse
6. La nuova demografia e l'allungamento della vita media
7. L'aumento del livello d'istruzione
8. L'utilizzo dell'intelligenza artificiale

Trovare il nodo...

La complessità non modifica
nella sostanza il fare impresa.

Resta intatta la necessità di
porsi come **tramite** tra domanda
e offerta e di trovare soluzioni
che siano risposta adeguata al
mercato.

L'abilità di **fare sintesi** e di
trovare soluzioni che portino a
risultati sia di breve che di lungo
termine diventa così prioritaria e
fondamentale di conseguenza il
processo decisionale.





“Può l’industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell’indice 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? E’ un luogo dove c’è giustizia e domina il progresso, dove si fa luce la bellezza e l’amore, la carità e la tolleranza sono nomi e voci non prive di senso”

Adriano Olivetti

Ma di quale azienda
parliamo? Verso **quali**
modelli d'impresa
orientiamo le nostre scelte?
Quali sono gli **obiettivi delle**
nostre risposte, della nostra
responsabilità?



Quali **scelte e quali azioni**,
individuali e collettive,
mettere in atto per
trovare soluzioni adeguate
a rispondere alla
complessità e produrre un
valore sostenibile?

Quali criteri ci possono
orientare nel definire e
realizzare queste scelte?



«Il manager, agendo nell'ambito della propria professione, non dovrebbero preoccuparsi del bene comune, non sono competenti per farlo, non hanno le credenziali democratiche e i loro compiti quotidiani non dovrebbero lasciare loro il tempo per tali questioni..»

Economist

“La concezione di un’economia come luogo di civiltà e come mezzo per migliorare il “bene vivere” delle persone rappresentò un elemento di forte continuità in gran parte della tradizione italiana di economia... Ciò che infatti Smith affidava alla “mano invisibile” del mercato, Genovesi lo affida prevalentemente al “tessuto visibile” di virtù civili che i cittadini e i governi devono creare e mantenere”.

Luigino Bruni

Brunello Cucinelli e l'Economia Civile

Debutto in borsa 2012

Dicembre 2012:
11,60

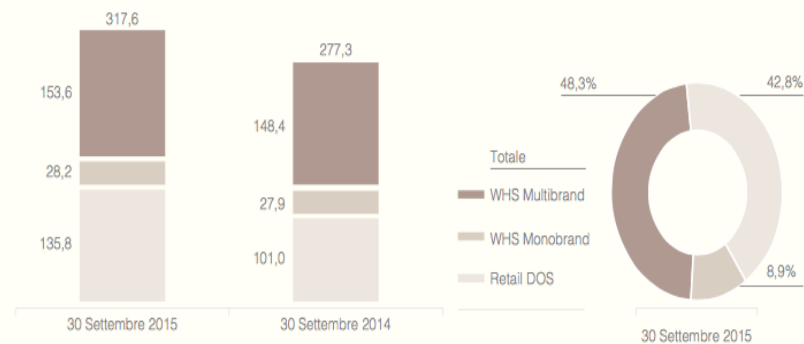
Dicembre 2013:
25,60

Dicembre 2014:
18,53

Dicembre 2015:
16,32

(In migliaia di Euro)

	Periodo chiuso al 30 settembre				Variazione del periodo	
	2015	incid. %	2014	incid. %	2015 vs. 2014	2015 vs. 2014 %
Retail	135.818	42,8%	100.969	36,4%	34.849	+34,5%
Wholesale Monomarca	28.204	8,9%	27.957	10,1%	247	+0,9%
Wholesale Multimarca	153.536	48,3%	148.420	53,5%	5.116	+3,4%
Totale	317.558	100,0%	277.346	100,0%	40.212	+14,5%



“L’impresa è una “comunità di persone”, poiché la persona è essenzialmente un essere sociale che ha bisogno di altri non solo per soddisfare i propri bisogni e per esistere ma soprattutto per svilupparsi e per essere felice.

La teoria economica classica riduce la componente umana dell’impresa a certi aspetti parziali, mentre la teoria del bene comune amplia questa visione fino a comprendere altre dimensioni che sono necessarie alle persone per migliorarsi, e, quindi, all’impresa per prosperare”.

Antonio Argandona

La «business ethics»: una risposta alla complessità

L'impresa è un sistema aperto, finalizzato a produrre **valore** trasformando gli input in output. Ha continue relazioni con fattori che appartengono ad altri sistemi ed è da questi influenzato

È composto al **proprio interno** da parti interdipendenti (dipendenti, collaboratori, proprietà) ma è inoltre in stretta relazione con l'**“ambiente esterno”** (clienti, comunità locale, fornitori, ambiente).



La Responsabilità d'impresa

La parola “responsabilità” deriva dai termini latini “**responsum**” (risposta) e “**abilis**” (capace). La persona diventa «responsabile» quando è in grado di fornire risposte «giuste»

Anche l'azienda è una realtà «responsabile» in quanto “**centro di produzione**” di un valore, economico e non, che riguarda tutti coloro che sono co-generatori di quel valore e contribuiscono a renderlo sostenibile

Quali criteri? Verso quale bene?

Ogni azione è regolata **dai criteri** che sono alla base delle nostre decisioni. E questi a volte sono determinati dalle **abitudini**, altre volte dalle nostre **convinzioni** o dai nostri **valori**.

Cosa sono le **convinzioni**?
Cosa differenzia i **valori** dalle convinzioni?



Le convinzioni

Sono frutto di un **processo educativo** dato dalle nostre **esperienze**, dalle **relazioni** e dal **contesto** in cui abbiamo vissuto.

Hanno un forte impatto emotivo, ci spingono ad agire ma, nonostante ciò, possono essere **giuste o errate**.



I valori

La parola deriva dal latino «vale» che indica un modo d'essere e di fare che fa **stare bene** - in «salute» - la **persona e le persone**.

I valori «autentici» si riconoscono dal grado di **benessere individuale e collettivo** che contribuiscono a creare e dal permanere di questo stato.



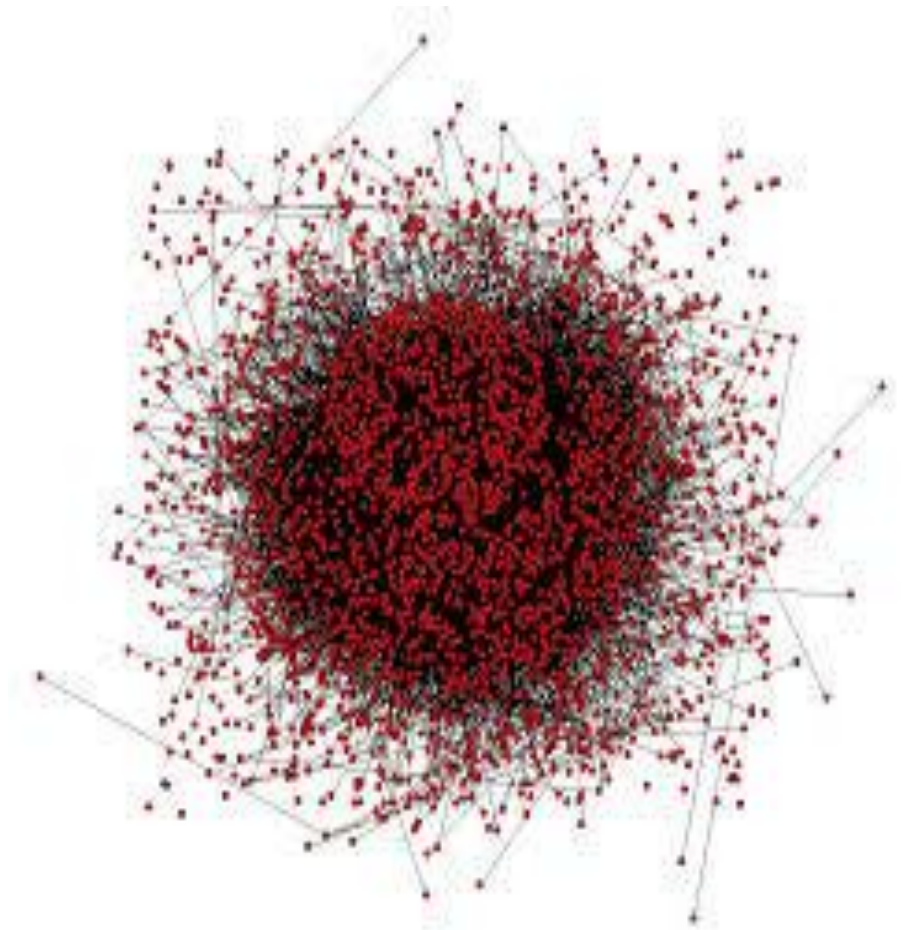
*«Un giorno Alice arrivò ad un bivio sulla strada e vide lo Stregatto sull'albero.
«Che strada devo prendere?» chiese.
La risposta fu una domanda: «Dove vuoi andare?» «Non lo so», rispose Alice.
«Allora, disse lo Stregatto, non ha importanza...»*

Lewis Carroll

La «business ethics»: una risposta alla complessità

La parola etica deriva dal greco “**ethos**” che significa “**comportamento abituale**”, e viene ripreso da Cicerone nel termine «**mores**», **costumi**, latino

Ma un comportamento può essere definito «etico» solo quando ha come origine e fine il **bene comune**



“Ethos”, etica

Dunque l'etica ha in sé una dimensione speculativa (la ricerca del bene comune) e un'altra pratica (come fare perché ogni persona sia **responsabile** del suo raggiungimento all'interno di una comunità/organizzazione/società)

E dunque determina contemporaneamente il processo di produzione del valore (**la gestione delle risorse**) e l'obiettivo finale (**l'oggetto di quel processo**)



Il bene comune: ciò che è giusto, bello e conveniente

La ricerca del bene comune non è certo un'istanza nuova.

Furono i filosofi greci, a partire da **Platone e Aristotele**, che svilupparono in modo approfondito l'idea del “**bene comune**” del «kalos kai agathos». Ma furono gli economisti italiani di fine '800 i primi a sostenere che nel mondo del lavoro lo sviluppo del bene comune è il fondamento di un risultato sostenibile .

La ricerca dei criteri che danno vita al bene comune di una società o di un'impresa è divenuto nei secoli, per sociologi, filosofi, politici ed economisti uno degli elementi fondanti il **pensiero occidentale**. Le riflessioni e le conclusioni però hanno preso strade completamente diverse...

«L'obiettivo di un'impresa è quello di realizzare il massimo profitto possibile nel rispetto delle regole di base della società, sia quelle incorporate nel diritto che quelle incorporate nell'etica».

Milton Friedman

Ciò che è giusto: Hobbes e il contrattualismo

La prima matrice di pensiero fa riferimento principalmente al **mondo anglossassone** e parte da una concezione pessimistica della natura umana: «**Homo homini lupus**», sosteneva Hobbes.

L'uomo è incapace di tendere autonomamente verso il bene comune e dunque spetta ad un «**legislatore**» esterno definire «contrattualmente» ciò che è giusto e sanzionare i comportamenti devianti.

Di qui una deriva di tipo **organizzativo e normativo** che tende a limitare il libero operato individuale e genera un utilizzo normativo e di controllo pressante, proprio tra l'altro delle nuove leggi in materia di etica di derivazione anglosassone.

Da dove partire?

- ✓ Da una cultura interna all'azienda che promuova la cultura della legalità
- ✓ Dal Codice civile e dal diritto commerciale e comunitario
- ✓ Dall'attuazione dei dettami legati al D.Lgs. 231/2001
- ✓ Dalla creazione ed implementazione di modelli organizzativi e di gestione adeguati
- ✓ Dal lavoro di verifica e controllo degli organismi preposti (ODV)

“Una comunità è solidamente fondata quando tende alla promozione integrale della persona e del bene comune; in questo caso, il diritto viene definito, rispettato e vissuto anche secondo le modalità della solidarietà e della dedizione al prossimo. La giustizia richiede che ognuno possa godere dei propri beni e dei propri diritti e può essere considerata la misura minima dell'amore.”

San Tommaso d'Aquino

Ciò che è bene: Aristotele e l'etica delle virtù

L'etica delle virtù sviluppata da **Aristotele e dall'umanesimo civile italiano** parte da una considerazione antropologicamente opposta che affonda le sue radici nel pensiero antico e cristiano

L'uomo è **tendenzialmente buono**, ha in sé il bene ed è in grado di attuarlo, anche se deve essere supportato e guidato.

L'obiettivo dunque è favorire questa predisposizione attraverso tutto ciò che può incoraggiarla, facendosi aiutare anche da un'**apparato normativo e di controllo** che resti comunque al **servizio della comunità e del singolo**.

Da dove partire?

- ✓ La Definizione del “Codice Etico” e di indicatori di comportamento che possano orientare le scelte
- ✓ Una gestione accurata e sistematica delle risorse umane
- ✓ La valorizzazione delle singole persone in un’ottica di condivisione e di team
- ✓ Un processo di miglioramento continuo sia dal punto di vista organizzativo che di relazione

Ciò che conviene: la responsabilità sociale d'impresa

La parola “responsabilità” deriva dall’unione del termine latino “**responsum**” (risposta) e “**abilis**” (abile, capace). La persona diventa «responsabile» dunque quando è in grado di fornire sistematicamente delle risposte capaci di produrre valore

Nel contempo però è divenuta via via sempre più chiara la responsabilità dell’azienda di divenire non solo entità economica a sé stante ma “**centro di produzione**” di valore per tutti coloro che all’interno e all’esterno sono **co-generatori** di quel valore.

Un’azienda responsabile socialmente di fatto cerca di trovare un bene comune tra tutti i portatori di interesse e cerca di mantenere vivo questo equilibrio perché da esso dipende la produzione di un **valore sostenibile**.

Da dove partire?

- ✓ Dall'Assesment sulla Sostenibilità per valutare l'impatto della strategia sul «sistema» dei portatori di interesse
- ✓ Una strategia complessiva che prenda in considerazione lo «stakeholders network»
- ✓ La redazione del “Bilancio Sociale” o del «Report Integrato»
- ✓ Lo sviluppo di attività di misurazione e verifica continui tesi al feedback e al miglioramento

“La responsabilità sociale è vista come un’importante fonte di vantaggi competitivi. Molti di questi meccanismi passano attraverso la reputazione d’impresa, il goodwill di cui essa dispone. In generale un’impresa che gode di buona reputazione può sviluppare migliori relazioni con consumatori, fornitori, investitori e ottenere migliori risultati non solo in termini di vendite ma anche attraverso la capacità di attrarre e mantenere con maggior facilità dipendenti altamente qualificati e motivati, con una riduzione di turn over, minori costi di reclutamento e di training e migliori relazioni industriali”.

Luciano Venturini