

LA MORALITA' DEL PROFITTO

ASSOLUTIZZAZIONE DEL PROFITTO

Una ideologia del profitto che assolutizzi il ruolo economico dell'impresa e faccia del profitto quasi un fine in sé porta inevitabilmente a strumentalizzare in vario grado tutti i rapporti vitali di cui si intesse la vita di un'impresa, a cominciare da quelli intrattenuti con i clienti e con i dipendenti. E questo non può non riflettersi in un modo di rapportarsi con i clienti che è la negazione di un autentico orientamento al servizio degli stessi, e in un modo di rapportarsi con i dipendenti che rende quanto meno problematica una loro identificazione con l'impresa e i suoi obiettivi. Infatti, se il profitto viene vissuto dal management aziendale come il sommo bene cui ogni altro valore va subordinato, è inevitabile che si producano atteggiamenti e comportamenti di ricerca di ogni e qualsiasi opportunità di "far profitti" che il sistema e la situazione contingente consentono, con la conseguenza di sottovalutare le ripercussioni negative che a lungo andare una siffatta ricerca del profitto potrebbe avere sulla competitività dell'impresa e sul consenso sociale di cui gode e, quindi, sulla sua stessa profittabilità. Le imprese possono certo fare a meno di sviluppare un orientamento a "servire il cliente" o di preoccuparsi di avere un personale che si senta e sia parte attiva dell'impresa. Ma questo solo fin quando non ci si misura con una concorrenza evoluta, che è protesa a percepire la necessità del cliente e a cercare di rispondervi economicamente, facendo leva tra l'altro su un personale ben motivato e formato, capace di mobilitarsi perché l'impresa esca vincente dal confronto competitivo. Ecco che, allora, il servizio al cliente e la valorizzazione dei collaboratori diventano dei principi che si affermano non solo in forza del rifiuto - come contraria alla morale - di qualsiasi "logica di sfruttamento" (dell'ignoranza, della debolezza contrattuale ecc.) del cliente o del dipendente, ma anche in virtù di una giustificazione economica. Se l'evolversi del gioco concorrenziale richiede alle imprese di migliorare la qualità dei loro prodotti o servizi senza aggravii di costo o di migliorare la produttività e, nel contempo, la flessibilità di risposta a un mercato che esige più qualità, consegne più veloci, assortimenti più vasti, innovazioni di prodotto più frequenti, la criticità del fattore umano diventa grandissima. E questo perché si tratta sia di apprendere modi nuovi di produrre e di operare nel mercato, sia di essere disponibili a "darsi carico" dei problemi aziendali con tutto quello che ciò comporta sul piano della dedizione e del sacrificio personale. Si potrebbe argomentare che, ove si prospettino situazioni concorrenziali di questo tipo, proprio esigenze di razionalità economica, fondate su un obiettivo di reddito, impongono un ripensamento del modo di rapportarsi con i clienti e del modo di trattare con i dipendenti e che, quindi, lo scopo perseguito è in ultima analisi il profitto. E questo è vero, purché ci si renda conto:

1. che il profitto perseguito non è più quello di prima, ma diventa un profitto di lungo periodo che viene a coniugarsi sistematicamente con obiettivi di competitività e di socialità;

2. che ciò implica un radicale cambiamento nei valori, negli atteggiamenti, nella filosofia del management e nella cultura dell'impresa; 3. che tale cambiamento non è e non può essere il prodotto automatico di quella stessa razionalità economica che indirizzava l'impresa in tutt'altra direzione e che, anzi, è causa di miopia manageriale e rende quindi improbabile una revisione tanto profonda, a meno che la situazione aziendale si presenti talmente critica da rendere indilazionabile una simile inversione di marcia.

Una assolutizzazione del profitto è connaturata con il modello di ricerca del successo imprenditoriale basato sullo sfruttamento di opportunità semplici di "fare profitti", aventi il loro presupposto in condizioni ambientali favorevoli, come una domanda in forte sviluppo, una disponibilità abbondante di mano d'opera a basso costo, la possibilità di fruire di consistenti agevolazioni creditizie e/o fiscali, l'accesso privilegiato a fonti di rifornimento di materiali scarsi, una cronica debolezza contrattuale dei fornitori, un cartello efficace nel sostenere i prezzi di vendita e nel regolare l'offerta, barriere protezionistiche e così via. Tale modello, pur non avendo perso la sua attualità, trovava certo riscontro più frequente in passato, allorché le pressioni concorrenziali e sociali erano meno intense. E la diffusione che esso ebbe in passato non è estranea all'esplosione di rabbia sindacale del cosiddetto "autunno caldo" del 1968, che risparmiò ben poche imprese, animate peraltro, a quanto ci è dato di conoscere, da una ben diversa concezione del profitto. Come pure, esso è all'origine di tanti dissesti prodottisi proprio in seguito all'aumento delle pressioni concorrenziali - originate per lo più dall'ingresso di nuovi concorrenti e/o da una caduta della domanda - e all'esplosione del conflitto sociale. Fenomeni di assolutizzazione del profitto e di subordinazione a esso delle altre finalità aziendali (competitive e sociali) possono prodursi anche in imprese dalle ben costruite formule imprenditoriali. I fattori che spiegano il passaggio da un orientamento al profitto di lungo periodo - in cui competitività e coesione sociale sono al centro dell'attenzione - alla ricerca di un profitto di breve, ottenuto in varia misura sacrificando le basi di successo duraturo, possono essere i più vari e non sempre sono facili da capire sino in fondo. Si tratta infatti di complessi fenomeni di perdita di vitalità imprenditoriale legati a una molteplicità di fattori - economici, culturali, biologici - che possono indurre gli esponenti massimi della proprietà e del management atteggiamenti e sentimenti di disaffezione, sfiducia, paura di intraprendere nuovi investimenti, oppure possono portare all'affermarsi di una nuova leadership aziendale, che punta a

/periodo,

rapidi successi e imprime a tutta la conduzione aziendale un deciso orientamento alla produzione di risultati di breve periodo.

Questo secondo caso è tipico delle imprese in cui subentra una ambiziosa leadership di matrice finanziaria, culturalmente e fisicamente distaccata dalle problematiche competitive, tecnologiche, produttive e commerciali delle aree di business, e sembra trovare riscontro negli Stati Uniti del declino economico e della deindustrializzazione spinta del paese. Il primo caso, invece, è spesso legato al ciclo vitale dell'imprenditore e a problemi successori irrisolti o non risolti adeguatamente e si evidenzia tipicamente nei periodi difficili, di crisi economica, quando si diffonde una sfiducia nelle potenzialità del settore e nelle possibilità di ripresa dell'economia.

DECLASSAMENTO DELLO SCOPO DI PROFITTO

Non meno dannose per le sorti dell'impresa sono le concezioni che fanno del profitto uno scopo di secondaria importanza, di sacrificare in varia misura a obiettivi che, secondo i casi, possono essere di eccellenza tecnica, sociali, di prestigio, di potere, di sviluppo e così via. Qui non ci riferiamo evidentemente all'ipotesi in cui tali obiettivi siano correttamente perseguiti in funzione di una redditività di lungo periodo, dato che in tal caso lo scopo di profitto non sarebbe affatto declassato a fine secondario o del tutto trascurabile. Ci riferiamo bensì ai casi in cui fine fondamentale dell'impresa diventa il perseguimento di uno degli obiettivi sopra indicati. Ma vediamo di esaminarli uno a uno.

1. L'eccellenza tecnica diventa non di rado un fine in sé quando l'impresa è guidata da tecnici valorosi o da inventori privi di basi culturali di carattere economico-aziendale. La motivazione fondamentale di queste persone è quella di veder funzionare il prodotto del loro ingegno. La comprensione profonda del sistema competitivo e lo sviluppo di una strategia che consenta di conquistare e conservare una buona posizione sul mercato, facendo leva per l'appunto sulla superiorità tecnologica di cui dispongono, è estranea alla loro mentalità e, d'altra parte, richiede strumenti culturali di cui ignorano persino l'esistenza. Non avendo una preparazione aziendalistica, pure la logica economica dell'impresa e i meccanismi di efficiente gestione operativa sfuggono alle loro possibilità di comprensione. Conseguenza che, nonostante la validità del prodotto, non riescono a realizzare condizioni di equilibrio economico-finanziario duraturo. In fondo ciò che più manca in situazioni simili è un autentico spirito imprenditoriale, animato da una forte tensione all'economicità, capace di integrare la creatività tecnica in una formula imprenditoriale vincente. Se ci fosse questo spirito d'impresa, le competenze economico-aziendali

e manageriali via via necessarie non mancherebbero di essere sviluppate e il profitto non avrebbe un posto marginale nell'orientamento strategico di fondo, ma sarebbe un valore efficacemente operante.

2. Diverso è il caso di quelle imprese, solitamente pubbliche, in cui una *malintesa socialità* - dimentica della valenza sociale che ha il ruolo economico dell'impresa - detta di fatto i fini da perseguire prioritariamente. Qui, infatti, gioca una motivazione di carattere ideologico (la supremazia del sociale sull'economico) che, anche se recepita in buona fede, di fatto apre la strada a uno snaturamento dell'impresa. I fini sociali di cui trattasi possono essere in sé lodevolissimi: la tutela dei posti di lavoro dei dipendenti, la creazione di nuove opportunità occupazionali, l'industrializzazione di una zona economicamente depressa e via dicendo. Ma l'impresa non è strumento idoneo al perseguimento di questi fini se non nella misura in cui essi vengono a coniugarsi con l'economicità all'interno di iniziative imprenditoriali valide, in grado cioè di comportarsi validamente sulle arene competitive e di autosostenersi. E l'imprenditorialità pubblica ha un suo ruolo nel conseguimento di finalità sociali solo nella misura in cui si dia carico di disegni imprenditoriali di vasto respiro cui l'iniziativa privata si sottrae, ma non per questo meno dotati di una loro validità economica. Diversamente l'impresa perde la natura di istituto produttivo di ricchezza e si trasforma in un ente dispensatore di risorse, continuamente bisognoso di ricevere sussidi. E' appena il caso di ricordare poi che la teoria della supremazia del sociale sull'economico, applicata alla realtà delle imprese, può aprire la porta a obiettivi di bassa politica, che per l'occasione vengono ammantati di socialità, e a pressioni politico-sociali che si esercitano su un management indebolito nella sua autonomia decisionale non potendo far conto su una consistente capacità di autofinanziamento dell'impresa. Né si dimentichi che, ove si affermi di fatto il principio della "sopravvivenza senza economicità", diventa estremamente difficile tener viva nell'impresa una tensione verso traguardi di efficienza e di redditività, come ebbe a sperimentare il management delle imprese in crisi passate sotto il controllo della GEPI. L'uso improprio dell'impresa per finalità sociali è quanto mai probabile anche quando sono operanti concezioni del finalismo aziendale tendenti bensì a stabilire un collegamento tra scopo di reddito e fini sociali, ma al di fuori di ogni logica imprenditoriale. Intendiamo riferirci alle concezioni secondo cui l'impresa - e segnatamente quella pubblica - dovrebbe indirizzarsi al perseguimento di finalità sociali, accolto il vincolo di una economicità della gestione, oppure dovrebbe perseguire lo scopo di reddito, accolto il vincolo di un qualche obiettivo sociale. Il problema di combinare l'economico con il sociale nella realtà dell'impresa non si risolve facendo rientrare dalla finestra l'economicità, né traducendo le finalità sociali in condizioni vincolanti. Si risolve bensì integrando creativamente esigenze sociali e bisogni del mercato all'interno di visioni imprenditoriali

vincenti, dotate di una loro intrinseca validità economica. Questa è la sola via di soluzione compatibile con la natura dell'im-presa e la sua ragione d'essere. Una via che comporta lo sviluppo di una imprenditorialità particolarmente sensibile a certe istanze sociali, ma non per questo meno autentica e protesa alla produzione di reddito. Diversamente si formano solo delle imprese asfittiche, handicappate in partenza di fronte alla concorrenza, appesantite da vincoli e oneri che purtroppo ne intaccano lo "spirito di impresa" e quindi la vitalità imprenditoriale. E non c'è indennizzo, comunque calcolato, che possa porre riparo a ciò. Anzi, qualsiasi espediente compensativo di questo tipo in fondo non fa che perpetuare e aggravare il danno. A ben vedere la concezione dell'impresa secondo cui l'economico è necessariamente nemico del "sociale" - e a quest'ultimo quindi deve essere sacrificato- sottende, da un lato, un'idea di economicità che si identifica con la ricerca opportunistica di un profitto di corto respiro e, dall'altro, un'idea di socialità che prescinde totalmente dal significato sociale della funzione produttrice di ricchezza, propria dell'impresa. Ma su quanto siano errati questi modi di intendere l'economicità e la socialità- e le conseguenze che ne discendono sul terreno del finalismo dell'impresa - non possono esservi dubbi, tanto è evidente il carattere distorto della concezione dell'impresa che ne deriva. Una concezione che, com'è ben noto, ebbe una crescente diffusione in Italia nel corso degli anni '60 e '70 nell'ambito delle imprese a partecipazione statale, dove si produssero effetti devastanti di dimensioni enormi, cui l'azione di risanamento, avviata agli inizi degli anni '80, non ha ancora finito di porre rimedio. Questa concezione distorta dell'impresa, a dire il vero, negli anni '70 esercitò un grande influsso anche sul mondo delle imprese private di non piccole dimensioni. E questo non già perché trovasse presso la Confindustria gli stessi consensi che in un certo periodo incontrò al ministero delle Partecipazioni Statali, bensì perché fu l'ispiratrice delle forze politico-sindacali all'epoca dominanti e ad essa l'imprenditoria privata non seppe o non volle opporre adeguata resistenza, ma in varia misura la subì, lasciando così che nei fatti gli obiettivi reddituali e competitivi passassero spesso in secondo piano rispetto a quelli di una male intesa socialità. Indipendentemente da questi fenomeni che tanto rilievo ebbero nella storia economica del nostro paese dell'ultimo ventennio, una male intesa socialità dell'impresa si manifesta talora nella sfera privatistica con le connotazioni di una gestione socialmente ispirata, molto sensibile e sollecita nei riguardi delle esigenze e del benessere dei lavoratori- nei quali si genera un profondo attaccamento all'azienda - ma priva di un forte tensione all'economicità e, quindi, incapace di sensibilizzare adeguatamente tutti i livelli e le funzioni aziendali ~~alla~~ ^{alla} dimensione economica dell'operare d'impresa. All'origine (impostazioni di questo tipo si ritrova di solito un imprenditore idealista, fors'anche geniale e innovativo, proteso a realizzare un rapporto armonioso con i suoi collaboratori e dipendenti, ma forse non altrettanto determinato nel perseguire una consistente redditività di lungo periodo con tutto quello che ciò può comportare sul piano del

rinnovamento dell'impostazione strategica e soprattutto su quello di un continuo aumento della produttività e dell'efficienza operativa. Impostazioni siffatte solitamente reggono bene finché le pressioni concorrenziali sono relativamente contenute, mentre mostrano i loro limiti quando il gioco competitivo impone una revisione profonda all'insegna di una dura ricerca del profitto. Tuttavia, nell'affrontare queste fasi delicate, in cui può essere in gioco la sopravvivenza stessa dell'impresa, la qualità del personale e del rapporto che esso ha con l'azienda rappresenta un importante punto di forza.

3. Ancora diversi sono i casi di imprese, per lo più della sfera privatistica, in cui obiettivi di prestigio o di potere hanno il sopravvento sul fine di reddito. La ricerca del prestigio può manifestarsi in un vero e proprio culto delle relazioni pubbliche; nel sostenimento di spese di rappresentanza eccessive che inducono nella organizzazione una cultura dello spreco; in una politica dell'immagine aziendale molto curata, che non si raccorda con una strategia di continuo miglioramento dell'impresa e che quindi non è utilizzata per generare e diffondere nell'organizzazione una tensione in tal senso; in una leadership dal tratto signorile che usa il denaro con distaccata eleganza e sembra considerare disdicevole la pressione a produrre profitti, anche quando il livello di questi molto esiguo. La ricerca del potere può assumere forme di ben più grave strumentalizzazione dell'impresa per finalità a essa estranee, come ad esempio le vicende del Banco Ambrosiano hanno mostrato. E interessante osservare come obiettivi di prestigio e di potere si ammantano comunemente dell'interesse aziendale, data anche la facilità con cui prestigio e potere personali degli attori-chiave si confondono con quelli dell'impresa. Ciononostante non riesce difficile cogliere i segni di una svalutazione dello scopo di reddito nell'ambito del finalismo dell'impresa.

4. Da ultimo, lo sviluppo è un obiettivo che, quando non è funzionale alla redditività di lungo periodo, si collega a obiettivi di prestigio, di potere o di sopravvivenza senza economicità. In quest'ultimo caso la crescita dimensionale si connette a meccanismi di alimentazione finanziaria che consentono all'impresa di sopravvivere e rinviare il momento in cui i nodi verranno al pettine. In tal modo si eludono i problemi di fondo nella speranza illusoria di trovare una via d'uscita indolore. Anche in tutti questi casi - in cui il profitto è declassato a fine secondario, da sacrificarsi a qualche altra finalità ritenuta ben più importante - si afferma un'ottica miope, di corto respiro, nella conduzione dell'impresa, che denota mancanza di professionalità manageriale, carenza di vitalità e creatività imprenditoriali, prevalere di fini e obiettivi individuali (di potere, prestigio, divertimento, approvazione di determinati interlocutori ecc.) su quelli istituzionali (compendiantisi nella continuità e prosperità duratura dell'impresa). E concezioni sif-

fatte del finalismo aziendale sono evidentemente censurabili sia dal punto di vista economico che da quello morale.

IL PROFITTO IN UNA CONCEZIONE ECONOMICAMENTE E MORALMENTE CONDIVISIBILE DEL FINALISMO D'IMPRESA

(l'indebita esaltazione o il declassamento)

La patologia del profitto mostra quanto varie e differenziate siano le situazioni in cui il profitto non si colloca nel finalismo dell'impresa come un valore cardine della funzionalità duratura della stessa. Ma come si configurano i profili della fisiologia imprenditoriale a questo riguardo? E' evidente che le disfunzioni cui conducono l'assolutizzazione del fine di reddito o il suo declassamento a scopo di secondaria importanza, non si possono evitare se non si riconosce che:

1. non c'è fine, per quanto giusto, ~~summa e bello~~ che l'impresa possa permettersi di perseguire senza coniugarlo con la redditività, pena una divaricazione di obiettivi destinata a sfociare in buona sostanza nella negazione del ruolo economico dell'impresa e della sua stessa ragione d'essere;

2. una redditività dalle basi solide e durature non può prescindere da una forte competitività e da un elevato grado di consenso e coesione sociali attorno all'impresa e, di conseguenza, lo scopo di reddito deve a sua volta coniugarsi con le finalità competitive e sociali;

3. il reddito da perseguire come fine - che riassume ogni altro obiettivo e fine dell'impresa e che, a sua volta, è finalizzato a promuovere la competitività e il consenso sociale - non può che essere il reddito di lungo periodo, perché solo nel lungo periodo si possono attivare dei circoli virtuosi in cui risultati economici, risultati competitivi e risultati sociali si ~~inannellano~~ sinergicamente gli uni in funzione degli altri; */ collegano*

4. il reddito di ^{periodo} breve ~~va~~ perseguito con determinazione, ma senza sacrificare le basi di successo duraturo e, anzi, come mezzo necessario per ottenere le risorse finanziarie occorrenti agli investimenti su cui costruire il futuro a lungo termine dell'impresa.

Mentre il primo assunto diventa attuale quando manca una comprensione profonda di che cos'è l'impresa nella sua unitarietà e nella sua ragione d'essere, necessariamente inclusiva della dimensione economica, gli altri tre assunti acquistano una particolare rilevanza in tutti i casi in

cui si afferma un deleterio orientamento al profitto di breve ^{periodo} che mina le basi di successo duraturo: In una concezione fisiologica del finalismo dell'impresa, in altri termini, il profitto non si colloca all'interno di una struttura gerarchico-piramidale di fini e obiettivi, la quale porta inevitabilmente o ad assolutizzare il profitto o a sminuirne

l'importanza, facendo così venir meno quella tensione all'economicità che è più che mai necessaria alla sopravvivenza dell'impresa. Il profitto appare ~~però~~ come un elemento essenziale inserito in un movimento circolare di fini e obiettivi altrettanto importanti, con i quali deve coniugarsi sinergicamente.

In questa concezione, il profitto si qualifica perché scaturisce da una superiore capacità di servire i bisogni del cliente e alimenta una superiore capacità di soddisfare le attese degli interlocutori sociali, la quale, a sua volta, produce fiducia, dedizione, coesione, spinta motivazionale, elementi tutti essenziali a una superiore performance competitiva. Il funzionamento di questo circolo virtuoso è poi rinforzato da altre relazioni che "cortocircuitano" questa o quella delle variabili in gioco. Si tratta di una concezione del finalismo dell'impresa, si noti, in cui prosperità dell'impresa e soddisfazione degli interlocutori sociali vengono a saldarsi inscindibilmente, al punto di diventare un tutt'uno. Ma perché ciò possa verificarsi, è essenziale il rifiuto, da un lato, di qualsiasi concezione della produttività e della economicità che sia inconciliabile con il rispetto della persona umana - sia essa quella dei lavoratori dell'impresa o dei consumatori dei suoi prodotti o degli abitanti del territorio in cui sono insediati i suoi centri produttivi - e, dall'altro, di qualsiasi concezione dei fini sociali che possa di fatto sfociare in una negazione del ruolo economico dell'impresa. Insomma, è di cruciale importanza che la dimensione umana - nel senso più lato del termine - e la dimensione economica dell'impresa vengano a compenetrarsi. In tal modo il profitto non viene più assolutizzato, perché è in funzione del benessere e del progresso umano; ma neppure viene sottovalutato e sminuito, in quanto è elemento essenziale per il raggiungimento di quest'ultimo. Una concezione così lungimirante del profitto e del finalismo aziendale non è solo economicamente ineccepibile. E' anche moralmente corretta, se è vero, come riteniamo, che essa implica un profondo rispetto sia per coloro cui si rivolge l'offerta dell'impresa sia per coloro che mettono a disposizione della stessa le necessarie risorse di lavoro, di capitale e naturali. Ciò è vero oggi forse assai più che in passato, perché le aumentate pressioni concorrenziali e sociali rendono ben più precaria di quanto non lo fosse un tempo la situazione delle imprese impegnate in una ricerca opportunistica del profitto, che non sa costruire né un autentico rapporto di fiducia col cliente né una solida base di consenso sociale. Ancora. Si tratta di concezione che non può realizzarsi se l'impresa è dedita

al soddisfacimento di bisogni che ripugnano alla coscienza morale, come può essere il caso di certe produzioni (belliche, pornografiche o d'altro tipo), che chiaramente non si inseriscono in una linea di progresso umano. Da ultimo, si tratta di una concezione ideale che non può mai dirsi pienamente realizzata, il cui ruolo è quello di prospettare una situazione desiderabile atta a orientare il cammino delle imprese e a suscitare una tensione costruttiva per avanzare nella direzione da essa indicata. Ma, domandiamoci a questo punto, quali sono nella realtà d'oggi le imprese che in qualche misura si avvicinano al modello delineato? e perché mai esso non ha sinora trovato frequente riscontro nella realtà imprenditoriale del mondo occidentale e italiano in particolare?