

Concezioni d'impresa in competizione

Mario Molteni

Sommario: 1. Introduzione – 2. Alcune premesse - 2.1 Prima premessa: una dimensione ineludibile – 2.2 Seconda premessa: l'impossibile neutralità – 2.3 Terza premessa: un limitato potere di influsso – 3. Un grande patrimonio a cui attingere – 4. La sfida – 5. Vigore di rinnovamento, nella continuità – 5.1 Azione 1: gettare ponti con altre teorie – 5.2 Azione 2: recepire i nuovi stimoli dell'ambiente – 5.3. Azione 3: promuovere le forme ibride d'azienda – 6. Dall'attrattiva un'etica – 6.1. Azione 4: promuovere casi capaci di suscitare ammirazione – 6.2 Azione 5: mostrare il nesso responsabilità-risultati – 7. La valorizzazione di ogni tentativo – 7.1 Azione 6: studiare e diffondere le pratiche di sostenibilità – 7.2 Azione 7: studiare e diffondere le metriche – 8. Competere e convivere con la zizzania – 8.1 Azione 8: mettere in gioco una passione educativa – 8.2 Azione 9: contribuire a plasmare il contesto istituzionale – 8.3 Azione 10: dare voce alla società civile – 8.4 Azione 11: diventare imprenditori di concezioni armoniche d'impresa – 9. Conclusione – 10. Bibliografia

Abstract

The recovery of the ethical dimension of management coincides with a passion to spread an "harmonious" concept of business. The word "harmonious" evokes, on the one hand, the multi-dimensionality of the business goal and, on the other hand, the orientation to design and pursue a development strategy able to attract the energy and the consensus of the various categories of stakeholders. The paper deals with two central questions: why this conception of business, rooted in the Italian literature, remained a minority, or it has even been marginalized? And what the scholars of business administration could do to promote a "counterattack"? The author identifies four methodological issues that try to understand the reasons of the crisis and to identify the underlying conditions for a recovery: a) a force for a conceptual renewal, in continuity with the theories of some of the great masters of Italian school of business administration; b) the need to emphasize the beauty and convenience of a harmonious way of doing business, because only an attraction can lead to a new ethical engagement; c) the appreciation of the current attempts, rather than emphasizing the difficulties; d) the belief that "harmonious" conceptions of business can grow and flourish not just in the manuals of business administration, but in the competitive arena. In view of its practical goal, the paper identifies for each of the methodological issues some actions that researchers and teachers of management could carry on in order to contribute to the spread of "harmonious" conceptions of business.

Keywords: Impresa “armonica” - dimensione etica dell’impresa - formazione
“Harmonious” business - ethical dimension of business - education

1. Introduzione

Il punto di partenza da cui sono partito per scrivere questo articolo è: cosa si può dire su un tema così vasto e rilevante? Per di più sono reduce da un lungo periodo in cui, molto più che uno studioso della “dimensione etico-valoriale nel governo delle aziende”, mi sono trovato ad essere, in un certo senso, un imprenditore accademico di questo tema. Ho deciso allora di provare a fornire un piccolo contributo proprio a partire dalla mia esperienza personale¹. Ora, con questa mia relazione, vorrei accostare due domande:

- la prima: perché anche nel contesto italiano, che pur vanta una grande tradizione di studiosi che hanno sottolineato la funzione sociale dell’impresa, siamo costretti a denunciare, usando le parole del Call for papers del convegno Sidrea di Palermo, la “perdita del riferimento etico-valoriale di fondo che dovrebbe contraddistinguere ogni attività economica”?
- la seconda: quale contributo possiamo fornire, noi accademici, in vista di “rilanciare l’attenzione sulle motivazioni dell’agire economico, in primis di quello aziendale”?

2. Alcune premesse

Prima di inoltrarmi nella risposta a queste domande, sono utili tre premesse.

2.1 Prima premessa: una dimensione ineludibile

La prima premessa intende liberare il campo da un diffuso equivoco. Le decisioni aziendali, come ogni atto umano, hanno – lo si voglia o no – ricadute su

¹ Per questo articolo, che è e vuole essere molto personale, ringrazio in modo particolare Giorgio Invernizzi, l’amico con cui da sempre discuto questi (e per fortuna non solo questi!) temi e Matteo Pedrini il collaboratore che più da vicino condivide con me i tentativi in atto.

un numero (più o meno ampio) di interlocutori². Le decisioni implicano una responsabilità e assumono, dunque, una valenza etica. È astratta e, dunque, profondamente errata l'impostazione per la quale ci sarebbe una prospettiva 'aziendale' della scelta sulla quale, in un secondo tempo e a discrezione del decisore, si può innestare un punto di vista 'etico', che porta a considerare l'impatto della decisione nei confronti di tutti i soggetti coinvolti. Per svelare l'astrattezza di questo approccio, poniamoci una domanda: prima della 'iniezione etica', in base a quali criteri si è operata la scelta? Se non si sono considerate le possibili ripercussioni sugli interlocutori sociali, siamo di fronte a una decisione puramente 'aziendale' o non, piuttosto, a una decisione irrazionale? Nel fare ingresso in un nuovo business, ad esempio, certamente occorre domandarsi: quale è l'attrattiva del segmento di settore in cui andiamo a collocarci? Come posizionarsi rispetto ai concorrenti già presenti? A quale quota di mercato mirare e come conquistarla? Ma, allo stesso modo, sono interrogativi inerenti la decisione anche i seguenti: quali ripercussioni può avere il consumo del nuovo prodotto sui clienti? Quali comportamenti, e quali sottostanti valori, sono indotti dalle caratteristiche del prodotto e dalla politica di comunicazione prescelta? L'attenzione alle dimensioni evocate da queste domande non manifesta una 'preoccupazione morale' che può eventualmente seguire il processo decisionale "economico-razionale", ma è il rendersi razionale di un processo decisionale che altrimenti sarebbe – inconsapevolmente, o assai più spesso, consapevolmente – gravemente inadeguato³.

Questa prima premessa ci porta a dire che, a ben vedere, non si può precisamente parlare di "perdita di riferimento etico-valoriale", ma più propriamente di sostituzione di alcuni valori con altri.

2.2 Seconda premessa: l'impossibile neutralità

Qui si colloca la seconda premessa. Quando si parla di "riferimento etico-valoriale" non possiamo trincerarci dietro una impossibile neutralità⁴. Allora, con

² Carroll, in un classico contributo centrato sulla relazione impresa-società, osservava che la dimensione etica è «presente praticamente in tutte le decisioni economiche che riguardano i portatori di interesse» (Carroll, 1989, p. 20). Anche Rusconi ha sottolineato come nella finanza l'etica debba essere intesa «non come limite esterno ma come fondamento di ogni azione e di ogni processo finalizzato ad un contemperamento di interessi tra diversi attori in gioco» (Signori, Rusconi, Dorigatti, 2005, p. 12).

³ Goodpaster e Matthews scrivono che «le persone agiscono responsabilmente solo se entrano in possesso di informazioni sull'impatto delle loro azioni su altri e le usano nel prendere decisioni» (Goodpaster, Matthews, 1982, p. 143).

⁴ L'impossibilità di una neutralità della dimensione etico-valoriale delle azioni dei manager è stata oggetto di un recente studio di Chin, Hambrick, Treviño (2013). In esso gli autori hanno dimostrato come le convinzioni politiche dei CEO di un campione di aziende

riferimento al titolo del recente Convegno Sidrea di Palermo, sono costretto ad osare una interpretazione. Per questa considero la matrice culturale di molti dei nostri più autorevoli autori e, più specificamente, l'identità del gruppo di studiosi che ha promosso il Convegno Sidrea. Non penso di forzare, allora, nel riconoscere nei valori culturali di quella tradizione europea che ha condotto, tra le altre cose, alla formulazione dei diritti umani⁵, l'implicito ancoraggio sottostante questo convegno. Lì si fondano quei criteri-guida nei quali, probabilmente, molti di noi si riconoscono: la dignità della persona, il rispetto dei lavoratori, la salvaguardia della natura, la promozione della comunità circostante. Sono questi valori a ispirare quella concezione d'impresa – attenta ai diritti dei lavoratori, all'impatto delle attività aziendali sulla società e sull'ambiente – sulla quale tornerò in seguito. Sono questi stessi valori che hanno fondato la distanza critica da altre teorie d'impresa, prima tra tutte quella della shareholder value maximization⁶. Qui mi preme solo evidenziare un elemento a conferma dell'impossibile neutralità: i sostenitori di tale impostazione non si concepiscono certo come a-morali o immorali; sono portatori di precisi valori, tanto che accusano i sostenitori di funzioni-obiettivo multi-dimensionali, ossia non unicamente incentrate sul profitto, di generare quella confusione che alimenta l'immoralità del management, non essendo in grado di fornire una bussola, sufficientemente chiara e semplice, in grado di guidare i suoi comportamenti⁷.

Probabilmente molti di noi accolgono l'impostazione del Call for papers sopra citato, là dove menziona la necessità di porre come fine ultimo dell'agire economico il "soddisfacimento dei bisogni umani". Molti di noi giudicano negativamente quei comportamenti d'impresa che, giocando sul filo della legge in Paesi a bassa tutela dei diritti, di fatto realizzano i propri prodotti avvalendosi di condizioni di lavoro inaccettabili nei Paesi di origine e generando gravi danni all'ambiente.

operanti negli Stati Uniti ne influenzino in modo implicito le azioni adottate attorno ai temi di carattere sociale e ambientale.

⁵ Joseph Ratzinger (Benedetto XVI), nel suo discorso presso il Reichstag di Berlino del 22 settembre 2011, ha affermato: «La cultura dell'Europa è nata dall'incontro tra Gerusalemme, Atene e Roma – dall'incontro tra la fede in Dio di Israele, la ragione filosofica dei Greci e il pensiero giuridico di Roma. Questo triplice incontro forma l'intima identità dell'Europa. Nella consapevolezza della responsabilità dell'uomo davanti a Dio e nel riconoscimento della dignità inviolabile dell'uomo, di ogni uomo, questo incontro ha fissato dei criteri del diritto, difendere i quali è nostro compito in questo momento storico».

⁶ Tra i numerosi contributi, si rimanda a Rappaport, 1986.

⁷ A riguardo Steinberg sottolineava come «Lo scopo dell'impresa non è di promuovere il bene pubblico [...]. Se la natura dei beni o servizi oppure il modo in cui essi vengono prodotti hanno la priorità sulla massimizzazione di lungo termine del volume per l'azionista, allora l'attività in questione non è più un'attività di impresa» (Steinberg, 2000, p. 36).

Ma non possiamo arrestarci a un facile consenso. Se c'è una caratteristica del nostro contesto culturale è proprio lo sgretolarsi di ogni omogeneità valoriale. Sono ormai infrante le tradizionali certezze etiche e la domanda fondamentale di cosa sia effettivamente il bene rimane sempre più senza risposta⁸. A riprova di ciò, basterebbe porre una batteria di domande. Abbiamo parlato di "soddisfacimento dei bisogni umani". Ma quali sono i bisogni umani degni di essere soddisfatti? Qualsiasi bisogno? I bisogni manifestati dalla maggioranza? Quale criterio utilizziamo per discernere i bisogni umani dalle ingiuste pretese umane? Non sono un filosofo né uno studioso di morale, per cui non è opportuno che mi inoltri in questo problema. Ma il problema c'è. Ed è un problema che porta, inevitabilmente, a rompere quella convergenza tra studiosi che forse fin qui era stata creata. Per chiarire il concetto, ricorro a un esempio "estremo", tratto dalla sfera dei cosiddetti "nuovi diritti", appositamente selezionata in forza della sua capacità di suscitare, in questi tempi, profondi contrasti tra le persone!

Un articolo del Corriere della Sera del febbraio 2008 segnalava che, nella politica dei benefit aziendali, Goldman Sachs aveva sbaragliato tutti i competitor offrendo ai dipendenti la copertura delle spese sanitarie per cambiare sesso. Un simile intervento chirurgico, il cui costo poteva raggiungere 150 mila dollari, era motivato dall'obiettivo di «reclutare e trattenere una forza professionale diversa», particolarmente creativa⁹. È vero che a distanza di pochi mesi, la virtuosità di Goldman Sachs sarebbe stata messa in discussione per ben altre ragioni! Ma rimane il fatto che in quel momento quella pratica era riconosciuta come una manifestazione di attenzione ai bisogni dei dipendenti che aveva ben pochi paragoni al mondo.

Vediamo così come i comportamenti aziendali di fatto intervengono anche sui temi più scottanti che coinvolgono l'opinione pubblica¹⁰. Anzi, per il loro potere e per l'ovvio orientamento al fare, sempre più spesso sono le imprese a promuovere "valori" e logiche d'intervento che solo a distanza di tempo la politica recepisce e fa diventare leggi. E allo stesso modo anche tra gli studiosi di economia aziendale divergerebbero i giudizi su cosa possa essere considerato un comportamento d'impresa "etico-valoriale".

⁸ Epstein (2002) ha sottolineato la necessità di definire in modo più organico e puntuale il concetto di bene comune alla luce della compresenza di differenti norme sociali sottostanti ai contesti normativi esistenti.

⁹ Cfr. Serra (2008).

¹⁰ Per una trattazione della letteratura in tema di impatto delle decisioni aziendali sull'opinione pubblica e sull'ambiente esterno all'impresa, si rimanda a Léonard, Pulignano, Lamare, Edwards (2014).

2.3 Terza premessa: un limitato potere di influsso

Una terza e più rapida premessa. Se le due prime premesse ci inchiodano, per così dire, alle nostre responsabilità, la terza ha il pregio di alleggerire un po' il giogo!

In molti hanno osservato che la recente crisi finanziaria ha radici profonde: è una crisi antropologica¹¹. L'aziendalista, dunque, si trova immerso in una società in cui i valori su cui si è appoggiato lo sviluppo sono stati disarcionati. Qualora volesse, può la sua azione contribuire sensibilmente a un'inversione di tendenza? Mi sembra di poter dire che la nostra forza è piuttosto limitata. Basta riflettere sul compito educativo a noi affidato. I ragazzi che arrivano nelle nostre aule, nei primi vent'anni della loro vita quali valori hanno respirato? Quali modelli di vita e concezioni di riuscita della vita hanno per lo più appreso dai media e dai contesti nei quali vivono? Ecco dunque che il ricercatore/docente di management è dotato di un limitato potere d'influsso: ha grosse difficoltà nel penetrare una corazza che la società ha robustamente stratificato attorno ai giovani (e ancor più ai manager) a cui si rivolge. Non a caso esperienze d'impresa creativamente attente alla dimensione sociale ben raramente hanno le loro radici nei corsi – fossero anche di business ethics – impartiti nelle università e nelle business school. Esse sono plasmate da uomini mossi da un ideale, che ha preso forma nella famiglia di origine, nel cammino educativo, negli incontri fatti, nelle prime esperienze di lavoro.

Tutto ciò non intende affatto suonare come una giustificazione, ma è un fattore di cui essere consapevoli se davvero vogliamo assumerci fino in fondo la nostra responsabilità educativa.

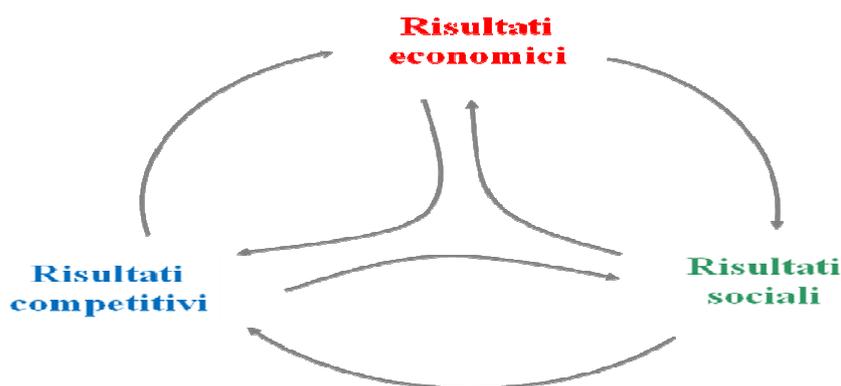
3. Un grande patrimonio a cui attingere

Poste queste tre premesse, vorrei sottolineare un dato positivo di grande importanza. Chi tra gli studiosi di economia aziendale accoglie come propri i valori di quella tradizione europea a cui ho fatto riferimento, può trovare nella dottrina aziendalistica italiana una ricca trama di contributi che delineano una concezione di impresa tanto in linea con quei valori quanto adatta al contesto economico sociale in cui è stata formulata. Non è questo il momento per proporre una rassegna della nostra letteratura che riconosca i tanti meriti. Per comodità e

¹¹ Per la trattazione della relazione tra crisi di carattere antropologico e crisi finanziaria si veda Zamagni e Campiglio (2010).

per gratitudine mi limito a richiamare il lavoro di Vittorio Coda¹². In numerosi suoi scritti è illustrato un finalismo di impresa complesso¹³ in cui risultati competitivi, risultati economici e risultati sociali sono coniugati sinergicamente (Figura 1).

Figura n. 1 – Il triplice finalismo d'impresa nel pensiero di Vittorio Coda



Fonte: Coda (1988a)

Il buon governo dell'impresa è caratterizzato dalla tensione a perseguire livelli sempre più alti nei tre ordini di risultato: a mano a mano che essa cresce e ha successo, i risultati economici consentono di assumere una più ampia responsabilità nei confronti degli interlocutori sociali; questo crea condizioni per una più ampia soddisfazione delle attese dei clienti/utenti, a beneficio delle performance economiche, e così via. Se c'è continuità di buon management i successi non esaltano, non generano manie di grandezza o sicurezze di invulnerabilità, ma spingono al perseguimento di obiettivi sempre più elevati lungo tutte e tre le direttrici di risultato. Ci tengo a ribadire come questa impostazione abbia portato a prendere le distanze e criticare a chiare lettere il short-termism e la shareholder value theory ben prima che la crisi ne svelasse clamorosamente l'inadeguatezza; quando cioè gettare ombra su queste teorie, quando professare una visione d'impresa complessa e socialmente orientata sapeva decisamente di retrò. Ancora, è stato giustamente notato che tale ricca

¹² «Istituzione di interesse pubblico a gestione privata, strumento strategico e operativo per lo sviluppo collettivo», così Vitale riassume la concezione di fondo dell'impresa assunta come ipotesi di lavoro del corso "Valori imprenditoriali e comportamento strategico" che Coda e Vitale tennero in Università Bocconi negli anni accademici che vanno dal 1982-83 al 1991-1992, in cui ebbi a fortuna di essere coinvolto immediatamente dopo la laurea. Si veda in proposito, Vitale, 2012, p. 12.

¹³ Tra i numerosi, si rimanda a: Coda (1988a, 1988b).

concezione dell'impresa ha di fatto anticipato molti dei messaggi basilari della stakeholder theory¹⁴.

Alla luce di quanto fin qui detto, d'ora in avanti in questo contributo farò coincidere il recupero della dimensione etico-valoriale nel governo aziendale con la passione a diffondere questa concezione d'impresa, che chiamerò per semplicità "armonica". Il riferimento all'armonia evoca due principali elementi: la multi-dimensionalità della funzione-obiettivo, nella quale i diversi obiettivi sono ora temperati ed equilibrati, ora sinergicamente perseguiti; la tensione a una bellezza che sia in grado di attrarre le persone e di convogliare le energie in un lavoro fruttuoso.

4. La sfida

È finalmente giunto il momento di affrontare il primo dei due interrogativi esplicitati in apertura: perché sentiamo la necessità di porre nuovamente al centro la dimensione etico-valoriale? Perché, se non possiamo certo accusare molti dei nostri maestri di aver predicato male, questa concezione d'impresa è rimasta così minoritaria? Che cosa non ha funzionato? Perché nel tempo piuttosto che dar forma ai nostri studi di management, è stata via via marginalizzata tanto nella ricerca quanto nei messaggi che "passano" nelle nostre università? Vorrei tentare di rispondere a questi interrogativi segnalando quattro questioni di metodo. In relazione a ciascuna di esse, indico alcune azioni che potremmo intraprendere, rispondendo in tal modo alla seconda delle domande: cosa possiamo fare in quanto ricercatori e docenti di economia aziendale?

Alle quattro questioni di metodo che intendo sollevare ho assegnato questi titoli:

- A. vigore di rinnovamento, nella continuità;
- B. dall'attrattiva un'etica;
- C. valorizzazione di ogni tentativo;
- D. convivere e competere con la zizzania.

¹⁴ Per un approfondimento sui nessi che legano la tradizione degli studi di economia aziendale e la stakeholder theory si veda: Signori e Rusconi (2009).

5. Vigore di rinnovamento, nella continuità

Esaminando i libri di testo adottati nei corsi di Economia Aziendale, possiamo constatare che un rinnovamento è in atto¹⁵. Alcuni tra noi hanno sviluppato nuovi modelli di riferimento, hanno reso il linguaggio più vicino a quello in uso nella realtà e più accessibile agli studenti. Questo è importante. Ma è anche importante che, nel nostro sforzo di innovazione, non si giunga alle tecniche senza prima aver identificato come trasmettere in modo nuovo come l'impresa può, e dovrebbe, costituire un fattore di sviluppo dell'intera società. Personalmente ritengo che non ci sia bisogno di un salto di paradigma rispetto a quanto i nostri maestri ci hanno lasciato, ma certamente c'è molto da fare se vogliamo elaborare un modello armonico di impresa adatto al nostro tempo, per poi proporlo con passione e vigore. Suggerisco in proposito tre piste, tra le molte possibili.

5.1 Azione 1: Gettare ponti con altre teorie

Se è vero che la cultura economica prevalente è ostile a una concezione armonica d'impresa, è altrettanto vero che negli ultimi 10-15 anni si sono moltiplicati i fenomeni che possono essere letti come manifestazioni della "sete" di coniugare impresa e bene comune. È sempre più chiaro che senza il coinvolgimento delle imprese non è possibile guardare con fiducia al futuro del pianeta, sia in termini ambientali sia in termini di coesione sociale. Per la risonanza che i seguenti progetti hanno a livello internazionale è sufficiente richiamare un po' di nomi – tanto di problemi quanto di iniziative – senza aggiungere spiegazioni: climate change, Global Compact, certificazioni sociali, certificazioni ambientali, ISO14000, SA8000, ISO26000, azionariato attivo, Sullivan Principles, Impact investing, consumo critico, Global Reporting Initiative, IIRC, Human Rights Watch¹⁶. Fortunatamente la lista potrebbe proseguire a lungo. Ciò sta a indicare che per chi, tra gli studiosi di economia aziendale, intende promuovere una concezione armonica d'impresa i compagni di viaggio sono sempre più numerosi.

Limitandoci alla dimensione più accademica, mi sembra fondamentale che la scuola italiana si apra con magnanimità all'incontro con teorie e gruppi di

¹⁵ Si vedano, ad esempio tra i più recenti, i testi a cura di Favotto, Bozzolan, Parbonetti (2012) e di Sorci (2014).

¹⁶ Per una recente rassegna delle iniziative riconducibili al fenomeno della responsabilità d'impresa, si rimanda a Zamagni (2013).

pensiero che, a partire da diversi contesti e da diversi approcci, presentano affinità. È già stata sottolineata la vicinanza con la stakeholder theory. Ma come non vedere punti di contatto con i contributi più maturi in termini di responsabilità sociale d'impresa o, più di recente, con la teoria della shared value creation?¹⁷ Ci possono essere importanti differenze, ma se vogliamo entrare nell'agone mi pare più importante riconoscere e lavorare su ciò che unisce piuttosto che enfatizzare ciò che divide.

5.2 Azione 2: Recepire i nuovi stimoli dell'ambiente

Una seconda direttrice di sviluppo ha a che fare con le necessità di tener conto delle circostanze nuove che caratterizzano la vita aziendale. Tra le molte, vorrei citare due esigenze di evoluzione:

- gli studi aziendali hanno tradizionalmente attribuito un'importanza fondamentale alla durabilità, intesa come attitudine dell'impresa a perdurare salvaguardando la sua autonomia economica¹⁸. D'altro canto le dinamiche competitive suggeriscono sempre più frequentemente una rottura dei confini tradizionali dell'impresa. Acquisizioni, cessioni di rami d'azienda, fusioni realizzate per raggiungere la massa critica necessaria ad operare sui mercati internazionali: se il numero di queste operazioni straordinarie cresce esponenzialmente, cosa vorrà dire ora difendere il valore della durabilità? Forse – ed è solo un cenno – più che la continuità dell'impresa in sé, ciò che va difeso è la continuità di quel complesso di risorse e attività che nell'impresa hanno preso forma e che consentono tanto a un gruppo di persone di mettere a frutto i propri talenti, quanto di generare valore per i clienti e per la comunità;
- un altro problema-chiave è quello della sostenibilità ambientale. Esso copre un territorio tematico sempre più vasto e rilevante: tutela dell'eco-sistema, gestione del prodotto “dalla culla alla tomba”, economia del riuso, progressivo passaggio alle energie rinnovabili, riduzione dei consumi di energia, acqua e altre risorse naturali, riduzione delle emissioni di CO2 e così via. È evidente ormai che il tema ecologico merita un'attenzione tutta particolare e non può

¹⁷ La teoria della *Shared Value Creation* è stata proposta da Porter e Kramer (2011) in un articolo che suggeriva di riconsiderare le crescenti attese di carattere sociale e ambientale come opportunità di business per le imprese. Peraltro, a distanza di poco, Crane, Palazzo, Spence e Mattei (2012) hanno replicato a questo articolo sostenendo come la teoria della *Shared Value Creation* non rappresenti un significativo avanzamento rispetto al filone della CSR, in quanto già in quest'ultimo era presente il tentativo di far convergere performance socio-ambientali e performance economiche.

¹⁸ Per attingere ai classici, basti considerare l'“istituto economico destinato a perdurare” di Zappa (1957) o l'“equilibrio economico durevole ed evolutivo” di Giannesi (1960).

più in nessun modo essere considerato come un'appendice delle problematiche di natura sociale¹⁹.

Questa esigenza di un costante adeguamento della teoria ai cambiamenti ambientali, si fa più pressante ove si pensi che la diffusione di una concezione armonica d'impresa non è solo rilevante per la sua capacità di influsso sui comportamenti del top management. Essa è in grado di influire su una molteplicità di attori: investitori istituzionali, sindacati, media, soggetti della società civile, attori della finanza sostenibile, fino allo stesso legislatore. Si tratta dunque di un servizio che facciamo all'intera società.

5.3 Azione 3: Promuovere le forme ibride d'azienda

La nostra scuola aziendalistica ha tradizionalmente distinto tra imprese e aziende non-profit. Tuttavia negli ultimi 10-20 anni abbiamo assistito a una ricca fioritura di forme ibride (cfr. Figura 2).

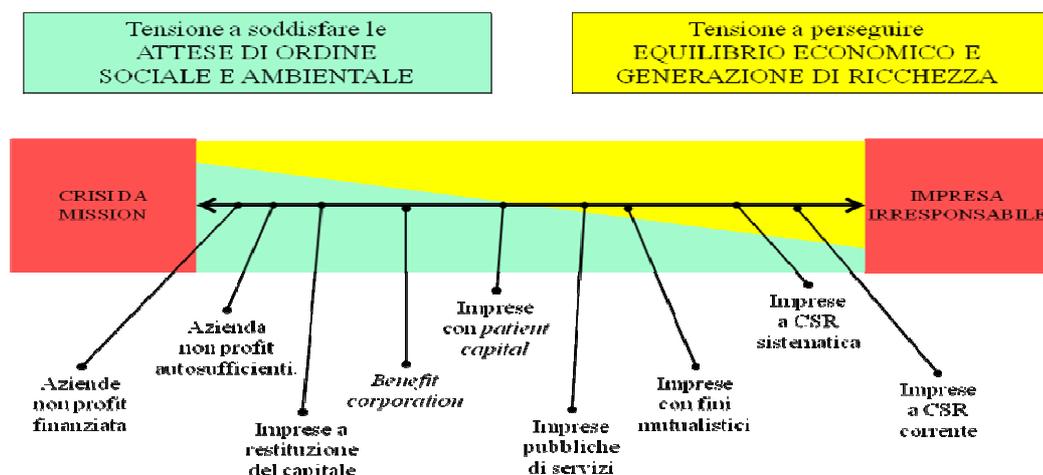
Escludendo i casi posti all'estremo della figura, cioè quello dell'impresa for profit del tutto insensibile alle istanze sociali e quello dell'ente non-profit che trascura i vincoli di economicità, possiamo osservare una varietà di situazioni che si differenziano l'una dall'altra per le diverse attese di remunerazione che caratterizzano i conferenti-capitale. La forma prescelta dipende sia dalla natura delle combinazioni produttive, sia dalle motivazioni degli organi di governo, sia dal contesto in cui l'azienda opera. Ed è interessante osservare che molte delle forme ibride indicate nella figura sono "invenzioni istituzionali" assai recenti. Solo dal 2000 si parla di social entrepreneurship²⁰; è da circa un decennio che Yunus, consolidata l'esperienza del micro-credito, si è dedicato allo sviluppo di business nei quali l'impegno verso gli azionisti si limita alla restituzione nel tempo dell'investimento iniziale; ancora più recente è lo sviluppo negli Stati Uniti delle benefit corporation (B-Corp), imprese in cui per legge il management è tenuto a

¹⁹ L'affermarsi della rilevanza della sostenibilità ambientale e delle strategie aziendali ad essa connesse è stato favorito, oltre che la mutata cultura dei manager, da un comprovato legame delle stesse con le performance finanziarie di breve periodo e dall'azione di promozione realizzata dalle aziende di consulenza. Sui fattori che nelle imprese hanno determinato la crescente attenzione alle tematiche ambientali, si segnalano gli studi di Carballo-Penela e Castromán-Diz (2014) e Neelam, Suresh, Prateek (2013).

²⁰ Tra i primi contributi al tema della Social Entrepreneurship si segnalano quelli di Dees (1998) e Nicholls (2006), volti a tracciare i confini concettuali e fornire una definizione del fenomeno. Con riferimento ai contributi italiani, si segnala il lavoro di Cannatelli (2013), finalizzato ad analizzare le strategie di crescita delle iniziative di imprenditorialità sociale.

ricercare il contemperamento degli interessi di tutti i principali stakeholder e non già la massimizzazione del ritorno per gli azionisti²¹. Che dire poi delle evoluzioni dell'impresa sociale, così importanti per il nostro paese²², e recentemente anche nuovamente al centro dell'attenzione del legislatore?

Figura n. 2 – La varietà delle forme ibride di impresa: una esemplificazione



Fonte: ns elaborazione

Bene, io ritengo che questa “orchestra” di forme aziendali rappresenti una delle più rilevanti manifestazioni della diffusa e crescente esigenza che il “fare azienda” sia esplicitamente al servizio del bene comune. Storicamente la nostra scuola aziendalistica si è distinta per l’attenzione dedicata al mondo del non-profit e dell’impresa sociale. Mi sembra più che mai importante proseguire in questa direzione, enfatizzando come ogni tipo di azienda – sia essa for profit o non-profit – si misuri con attese sia economiche sia socio-ambientali, ancorché

²¹ Le *B-corp* sono aziende certificate da una non profit internazionale (*B-lab*) rispetto alla presenza di standard di performance sociale, ambientale e di trasparenza. Il fenomeno delle *B-corp* ha coinvolto ad oggi più di mille aziende localizzate in più di 30 stati. Il fenomeno ad oggi ha una forte concentrazione negli Stati Uniti, anche alla luce dei 27 stati membri che hanno approvato una specifica legge a favore di tale categoria di organizzazioni.

²² Per un inquadramento economico-aziendale delle aziende non profit, si vedano tra gli altri: Airoldi (1996), Capaldo (1996), Borgonovi (2003), Bandini (2013).

nelle diverse configurazioni presentino un diverso grado di intensità e quindi un diverso ordine di priorità²³.

6. Dall'attrattiva un'etica

C'è una seconda questione di metodo che ritengo decisiva per gli studiosi di economia aziendale. In un contesto caratterizzato dall'erosione dei valori tradizionali, è ingenuo pensare che si possa guadagnare spazio per l'impresa armonica semplicemente insistendo su tali valori. Ciò non vuol certo dire rinunciare ad essi, ma porsi dal punto di vista del "come avvengono i valori".

Qui ci viene qui in aiuto la terza premessa, quella che ci ha ricordato la grande difficoltà che abbiamo nel far sorgere domande di senso nei ragazzi e nei manager che incontriamo nelle nostre aule. Con questa osservazione realistica non intendo certo giustificare un atteggiamento rinunciatario! Essa piuttosto deve metterci alla ricerca di un metodo che sia all'altezza della difficoltà della sfida.

Non ci si può rassegnare a proporre un discorso chiaro e pulito, per poi constatare che esso non viene ascoltato e, di conseguenza, lamentarsi della scarsa capacità di ascolto o dello scarso vigore morale degli interlocutori. Chi condivide l'opportunità, la necessità o, meglio, la bellezza di promuovere una concezione armonica d'impresa, deve fare tutto il possibile per entrare in dialogo sia con la sfera razionale sia con la sfera emotiva degli interlocutori. Se la cultura dominante rema contro i valori del bene comune, se i ragazzi – e, a maggior ragione, i manager – arrivano nelle nostre aule avendo assimilato una visione angusta di impresa e di professione – magari non in modo esplicito, ma questo poco importa –, al di là delle parole occorre testimoniare una passione: occorre far vedere che una concezione armonica è praticabile e umanamente interessante.

Per chiarire questo passaggio, ci vengono in soccorso alcuni versi del Paradiso dantesco: "Questa cara gioia / sopra la quale ogni virtù si fonda, / onde ti venne?"²⁴. Un simile interrogativo ci ricorda che nell'esperienza umana ogni virtù, nel senso di stabile disposizione a fare il bene in un determinato contesto o azione, ha origine in "una cara gioia", in qualcosa in grado di suscitare un'attrattiva nella persona, di metterla in moto. Potremmo sinteticamente dire: è da un'attrattiva che scaturisce un'etica.

Questa legge del dinamismo umano non fa eccezione nel contesto aziendale. Perché la concezione d'impresa armonica possa farsi strada, deve poter attrarre

²³ A ben vedere, anche le aziende della Pubblica Amministrazione non sfuggono alla logica sottostante la concezione armonica qui ricordata.

²⁴ Cfr. Paradiso, XXIV, 89-91.

non solo quelle persone che, per educazione, sono desiderose di porre in azione i valori “tradizionali”. Deve essere in grado di attrarre anche chi è lontano da tali valori; e deve attrarre per la qualità della vita lavorativa che rende possibile, per l'ampiezza e la positività dei cambiamenti generati nella società, per il fascino del progetto di sviluppo aziendale, per le prospettive che esso dischiude per le persone, ed altro ancora. Si tratta, in sintesi, di mostrare la convenienza di una concezione armonica.

Per attrarre occorre andare oltre le parole. Occorre proporre esempi positivi, favorendo l'incontro con imprenditori e manager mossi da un ideale che ha saputo calarsi nel concreto della vita d'impresa. E, ove possibile, occorre coinvolgere in sperimentazioni: stage in imprese di questo tipo, progetti sul campo, insomma, coinvolgere in un'azione.

Dal punto di vista concettuale, potremmo dire che nell'attuale contesto economico e sociale porre al centro il riferimento etico-valoriale non debba portare a privilegiare la correttezza morale – tema pur rilevante -, quanto essere posto in termini di immaginazione morale²⁵. Non basta cioè intendere l'etica in senso, per così dire, negativo: come argine agli eccessi di “aziendalismo” di chi ha potere nell'impresa. Occorre piuttosto accostare il tema dei valori in senso positivo: la motivazione intrinseca a soddisfare le attese degli stakeholder può e deve fungere da “motore di ricerca” per una soluzione che risulti anche funzionale agli obiettivi competitivi ed economici²⁶. Non l'etica come vincolo, allora, ma l'impegno morale come ricerca di nuove frontiere, come energia creativa volta a sperimentare sempre nuove soluzioni in grado di soddisfare simultaneamente obiettivi economici ed obiettivi socio-ambientali.

6.1 Azione 4: Promuovere casi capaci di suscitare ammirazione

Il realismo della teoria è comprovato dall'esistenza e dal successo di imprese che, pur con l'inevitabile approssimazione, presentano le caratteristiche di fondo da essa proposte. La storia delle imprese è percorsa da esperienze emblematiche di aziende che hanno saputo coniugare successo economico e contributo al bene comune²⁷. Ma non possiamo accontentarci dei casi storici: c'è sempre bisogno di porre all'attenzione dei nostri studenti e dell'opinione pubblica vicende d'impresa che nell'oggi risultano affascinanti per la capacità di generare

²⁵ Cfr. Werhane (1999).

²⁶ Cfr. Molteni (2010).

²⁷ Non è certo un fatto nuovo del resto nella storia imprenditoriale. Già in questi termini parlava Henry Ford (1982) e, con riferimento al contesto italiano, non può mancare la classica citazione dell'Olivetti di Adriano Olivetti (Olivetti, 2012; Molteni, 1990).

valore per tutti i principali stakeholder, siano essi gli azionisti, i lavoratori, la comunità²⁸.

Uno dei più grandi poeti polacchi, Cyprian Norwid, ha scritto: "La bellezza è per entusiasmare al lavoro, il lavoro è per risorgere"²⁹. L'incontro con un'esperienza aziendale socialmente orientata, positiva e stimolante, può risvegliare nell'interlocutore qualcosa che era in lui sopito. È come se dicesse: "Ecco, è proprio questo che vorrei dal mio lavoro, è proprio questo che vorrei realizzare con il mio lavoro". Si può innescare così un processo che, nelle situazioni più fortunate, potrebbe portare a un nuovo caso di impresa virtuosa.

Di qui l'importanza per gli studiosi di economia aziendale di identificare, esaminare e diffondere casi virtuosi. Senza dimenticare che nessuno di essi sarà mai privo di contraddizioni.

6.2 Azione 5: Mostrare il nesso responsabilità-risultati

Un'altra via per accrescere l'attrattiva dell'adozione di una concezione armonica di impresa è quello di mostrarne i riflessi sui risultati economici. Sono ormai decine e decine gli studi – realizzati con diverse metodologie, su campioni più o meno ampi – che hanno esaminato la relazione tra performance socio-ambientali e performance economiche³⁰. I risultati di queste ricerche non sono convergenti, ma la percentuale di quelle che hanno registrato una correlazione negativa tra le due dimensioni è esigua. Nella quasi totalità la correlazione è positiva o, almeno, neutrale. Si noti che a fini apologetici, è sufficiente verificare l'assenza di una correlazione negativa tra le due dimensioni di performance. Infatti se, a parità di risultati economici, le strategie delle imprese "massimizzanti" generano impatti negativi su persone e ambiente, mentre le imprese a concezione armonica contribuiscono a una società più equa e vivibile, non è più ragionevole preferire le seconde alle prime?

²⁸ Si segnala, a questo proposito, il recente volume di Coda, Minoja, Tessitore e Vitale (2014) dal titolo "Valori d'impresa in azione", una raccolta di 16 storie d'impresa in cui è evidente la presenza di solidi valori alla base del buon governo dell'azienda.

²⁹ Cfr. Norwid (1968), vol. 2, p. 216.

³⁰ Per una rassegna degli studi sulla relazione tra performance sociali, ambientali ed economiche, si vedano: Margolis e Walsh (2003); Carroll, Shabana (2010); Wood (2010).

7. La valorizzazione di ogni tentativo

La terza nota metodologica riguarda l'atteggiamento verso le imprese (e i professionisti che le supportano) che si impegnano nell'adottare specifiche pratiche di Corporate Social Responsibility (CSR). Ne esiste una vasta gamma, in continua evoluzione, che riguarda ogni attività aziendale, da quelle primarie come logistica, trasformazione e marketing, a quelle di supporto, come gestione delle risorse umane, rendicontazione e comunicazione istituzionale³¹.

Chi intende dare impulso a imprese in cui i valori diano forma a ogni aspetto del loro essere e del loro funzionare, spesso guarda con diffidenza a queste pratiche. Le ragioni non mancano. È vero che singole azioni possono essere usate strumentalmente, come foglie di fico che mirano a mascherare comportamenti non corretti³². È vero che si possono attuare politiche di conciliazione famiglia-lavoro e nel contempo ingannare i clienti. È vero che si può sviluppare il bilancio sociale, occultando i più devastanti impatti negativi generati dalla società. È vero che certe politiche di responsible supply chain management sono state attuate solo a valle di gravi scandali, nel tentativo di salvaguardare il brand aziendale, e non per effetto di una carica valoriale.

Per quanto dunque questa diffidenza non sia certo priva di fondamenti, io ritengo che nel complesso abbia un effetto negativo. Alla prova dei fatti, se un'impresa si impegna nel gestire responsabilmente i rapporti con i propri fornitori, la società ne guadagna. Nel lungo periodo un'impresa che adotta il bilancio di sostenibilità sa di non potersi permettere comportamenti gravemente lesivi degli interessi in gioco: il sustainability report alza il livello di vigilanza degli interlocutori sociali e il web minaccia di rendere globale, nell'arco di poche ore, uno scandalo locale. E poi, a chi di noi verrebbe in mente di screditare lo strumento del bilancio di esercizio in considerazione delle tante manipolazioni presenti nei prospetti contabili delle imprese andate in bancarotta? Chi di noi cancellerebbe la professione del revisore a seguito dell'inefficacia di tanti attestati di certificazione?

Non si tratta di essere ingenui: è certamente vero che un'impresa può adottare una politica di CSR in chiave opportunistica, ma questo non può far gettare frettolosamente un'ombra di discredito su tutto questo mondo in rapida evoluzione. Ecco allora le due azioni correlate a questa nota metodologica.

³¹ Cfr. Porter (1987), Molteni (2004, 2012), Pedrini (2012).

³² Numerosi studi hanno esaminato l'utilizzo di singole azioni di CSR al fine di celare comportamenti non responsabili. A riguardo si rimanda al filone di studi in tema di *window dressing* e *green washing*.

7.1 Azione 6: Studiare e diffondere le pratiche di sostenibilità

È importante che dedichiamo attenzione a studiare e diffondere le pratiche di sostenibilità adottate ormai dalle imprese di ogni settore. Si tratta di misure che innovano i vari processi aziendali, frutto ora della creatività dei collaboratori ora della prontezza con cui vengono imitati comportamenti socialmente responsabili adottati da altre imprese³³. Particolare attenzione meritano quelle soluzioni che si presentano come win-win, ossia in grado di coniugare obiettivi di economicità e di socialità.

Tali soluzioni possono avere un raggio d'azione più o meno ampio. A livello più micro, si incontrano misure quali: l'introduzione di un packaging ecologico che riduce i costi di confezionamento; l'adozione di lampadine a basso consumo, il cui costo d'acquisto superiore viene compensato in un breve arco temporale dal connesso risparmio energetico e così via.

Salendo lungo la scala dell'impatto, troviamo progetti che riguardano aspetti importanti di una funzione aziendale. Con riferimento alle risorse umane, si pensi a una organica politica di conciliazione famiglia-lavoro, capace di generare riflessi positivi anche in termini di motivazione e di produttività. Con riferimento alla funzione approvvigionamenti, si consideri il caso di un'impresa della grande distribuzione che operi la scelta di valorizzare i fornitori locali, offrendo una gamma piuttosto ampia dei cosiddetti prodotti "a chilometro zero"; e si potrebbe continuare. Esistono poi progetti trasversali, che riguardano più unità aziendali e spesso fanno capo a comitati costituiti ad hoc, concepiti come agenti di cambiamento. Una campagna aziendale per il risparmio energetico, ad esempio, può sostanziarsi nella mappatura di tutti i consumi connessi alle attività aziendali, seguita da un piano d'azione volto a ridurre tanto gli impatti ecologici quanto i costi aziendali.

Talvolta ad essere interessato dalla logica della sostenibilità è un intero business, che viene ad assumere una particolare valenza sociale o ambientale. Per quanto riguarda il versante sociale, ad esempio, sono sempre più numerose le banche che lanciano un programma di microcredito o una linea di servizi per l'inclusione finanziaria di soggetti fin lì considerati non bancabili. Sul versante ambientale, è crescente, presso imprese di ogni settore e dimensione, il lancio di prodotti in cui la valenza ambientale è concepita come leva fondamentale di differenziazione³⁴.

³³ Per una classificazione delle soluzioni *win-win*, denominate anche sintesi socio-economiche, si rimanda a Molteni (2010).

³⁴ Gli esempi in proposito sono ormai innumerevoli. Tra i classici, ne segnaliamo due: a livello internazionale, Toyota Prius, a lungo la vettura ibrida più venduta al mondo, lanciata in Giappone già nel 1997 e sul mercato mondiale nel 2000; a livello italiano, il "cemento ecologico" TX Active, ossia un cemento fotocatalitico "auto pulente", brevettato dopo anni di ricerca da Italcementi, il quale, utilizzato in città nei rivestimenti del manto

Come è facile intuire, il mondo dell'innovazione legata al concetto di sostenibilità è un campo aperto, nel quale la creatività dei manager ci precede, e rispetto alla quale dobbiamo portare tutta la nostra attenzione e tutto il nostro sostegno.

7.2 Azione 7: Studiare e diffondere le metriche

Un'attenzione speciale, visto l'ambito tematico caratteristico dei nostri studi, assumono le nuove forme di rendicontazione e comunicazione che riguardano l'ambito denominato ESG (Environment, Social, Governance). Non è vero che "solo quello che si misura, si gestisce"³⁵; ma in un mondo dove sono molti quelli che pensano così, lo sviluppo organico delle misure "non finanziarie" è certamente funzionale allo sviluppo di concezioni armoniche d'impresa. Dobbiamo aiutare il top management delle imprese di ogni settore a disegnare un quadro di controllo che persegua un duplice obiettivo, quello di spostare l'attenzione: (a) dai meri risultati economici a obiettivi multi-dimensionali; (b) dal breve periodo al lungo periodo.

Quanto alla multi-dimensionalità, sento la necessità di esplicitare una posizione che so non essere condivisa da alcuni studiosi di economia aziendale con cui a lungo ho collaborato e che stimo profondamente. Mi riferisco al GBS (Gruppo per il Bilancio Sociale): si è trattato di un'esperienza pionieristica, avviata quando a livello internazionale non era in atto nulla di analogo, che ha promosso efficacemente la rendicontazione socio-ambientale nel nostro Paese. Ma ora che la Global Reporting Initiative (GRI)³⁶, sotto l'egida delle Nazioni Unite, ha promosso uno standard globale, mi sembra sia opportuno favorire una convergenza degli sforzi, contribuendo così all'affinamento e alla diffusione del modello internazionale. L'altro tema che diventa critico è quello del rapporto tra il

stradale e degli edifici, è in grado di abbattere significativamente gli inquinanti atmosferici organici e inorganici.

³⁵ Il recente sviluppo di strumenti di valutazione della performance aziendali e di misurazione dell'efficacia di implementazione delle strategie aziendali parte dall'assunto che solamente laddove esistono misure di performance i manager saranno in grado di poter attivamente incidere sulla gestione aziendale. Ad esempio tale concetto è stato inizialmente proposto da Kaplan e Norton (1996) come punto di partenza per lo sviluppo del sistema delle *Balanced Scorecard*.

³⁶ La Global Reporting Initiative (GRI) è una organizzazione non-profit che dal 1997 promuove a livello mondiale la rendicontazione della sostenibilità. Le linee guida pubblicate da tale organizzazione sono ormai giunte alla quarta versione (il cosiddetto G4) e sono progressivamente divenute il più importante standard di rendicontazione internazionale a riguardo delle performance sociali e ambientali.

GRI e l'Integrated Reporting, ossia il progetto che mira all'integrazione tra informativa di bilancio e dati "non finanziari"³⁷. Al di là delle inevitabili tensioni temporanee, questi due progetti tenderanno a convergere, così come è ormai evidente che l'informativa ESG è progressivamente destinata, nei contesti economici più evoluti, a diventare obbligatoria a cominciare dalle imprese quotate e di maggiori dimensioni³⁸.

Ritengo che dobbiamo guardare con fiducia a questo processo in atto, perché costituisce un alleato naturale all'affermarsi di concezioni armoniche di impresa. Già si è detto in precedenza come nessun uso manipolatorio del bilancio sociale (o di sostenibilità) possa portarci a contrastare lo strumento in quanto tale. Quando, ancora negli anni '80, fu sollevata la necessità di considerare, accanto alle performance economiche e competitive, quelle sociali, se il tema rimase confinato nelle aule universitarie e non interessò le pratiche manageriali fu anche per l'assenza di adeguate metriche per misurare i risultati sociali e ambientali.

Pertanto, il contributo scientifico che noi possiamo dare è considerevole: pensiamo solo alla necessità di aumentare la cosiddetta "materialità" degli indicatori di performance non finanziarie³⁹, all'importanza di accrescere la trasparenza rispetto agli impatti negativi dell'agire d'impresa, alla necessità di sviluppare indicatori settoriali, al bisogno di disegnare un modello semplificato utilizzabile dalle piccole imprese e un altro ancora per le aziende non profit.

A riguardo delle informazioni "non finanziarie", sono molte le partite da giocare nei prossimi anni. Basti pensare alla necessità che le informazioni ESG diventino oggetto di attestazione da parte delle società di revisione e che una sintesi mirata di indicatori ESG varchi la soglia dei consigli di amministrazione⁴⁰.

³⁷ Il bilancio integrato è un processo di rendicontazione volto a fornire una valutazione multi-dimensionale della capacità delle imprese di creare valore nel tempo. Attorno al tema del rapporto integrato nel 2011 si è costituito l'*International Integrated Reporting Committee* (IIRC), un organo internazionale che ha avviato un progetto per la definizione di un framework condiviso per supportare le aziende che su base volontaria optano per la pubblicazione di un bilancio integrato.

³⁸ Si ricorda, ad esempio, come in Sud Africa attualmente le aziende quotate siano obbligate alla produzione annuale di un bilancio integrato che rendiconti le performance aziendali secondo un'ottica ESG. A riguardo, inoltre, la recente proposta della Commissione Europea di una direttiva che prevede l'integrazione nelle normative contabili delle nazioni appartenenti all'Unione di un obbligo a carico delle grandi imprese di rendicontare le performance non finanziarie con cadenza annuale.

³⁹ Studiosi e operatori sono unanimi nel riconoscere la necessità che la rendicontazione di sostenibilità si fondi sull'analisi della rilevanza per gli stakeholder delle informazioni considerate. A riguardo Orlitzky, Siegel, Waldman (2011) hanno evidenziato come la materialità debba essere alla base non solo della rendicontazione, ma anche di un approccio strategico alle problematiche socio-ambientali.

⁴⁰ La necessità che gli indicatori di carattere sociale e ambientale entrino a far parte delle discussioni dei Consigli di Amministrazione è stata oggetto di una recente ricerca condotta dal CSR Manager Network Italia in collaborazione con ALTIS-Alta Scuola

Il secondo spostamento di attenzione da promuovere è quello dal breve al lungo termine. A ben vedere questo “spostamento” è ancora più decisivo del precedente: si tratta di una pista naturalmente alleata della concezione armonica, che interessa la dinamica del sistema aziendale nella sua interezza. Anche qui il ruolo delle metriche è centrale. Il management delle imprese quotate, ad esempio, deve essere in grado di produrre e fornire misure di risultato di lungo periodo se mira a impostare in modo nuovo il dialogo con gli investitori istituzionali. Solo se le aspettative degli investitori istituzionali si sposteranno dal breve al lungo periodo sarà infatti possibile per i consigli di amministrazione e per il management impostare strategie orientate a un'innovazione di ampio respiro, e non restare succubi delle attese di risultato economico trimestrale⁴¹.

8. Convivere e competere con la zizzania

Siamo così giunti alla quarta osservazione di metodo. La ritengo di particolare importanza; e proprio per questo ho desiderato che fosse richiamata nel titolo del mio articolo. L'impresa non è un dato di natura, è un artefatto dell'uomo. Il ruolo interpretato nella società e le sue regole di funzionamento dipendono largamente dal contesto in cui l'impresa opera, oltre che dalla cultura di chi la anima internamente. Nello spazio e nel tempo mutano le concezioni di impresa prevalenti; e nello stesso spazio/tempo possono operare fianco a fianco imprese concepite e gestite secondo logiche profondamente diverse. Anche nello stesso settore possono convivere e competere imprese attente alla dimensione socio-ambientale ed altre che giocano sul filo della legalità; imprese guidate in una prospettiva di lungo periodo ed altre dominate dalla legge dei risultati trimestrali.

Inoltre, come abbiamo visto in precedenza, non siamo in grado di affermare che una determinata concezione d'impresa sia necessariamente in grado di assicurare, sempre e comunque, risultati economici migliori di altre. Sono troppe le variabili che intercorrono tra la concezione di fondo e le performance economiche. Vediamo prosperare a lungo imprese che utilizzano logiche di sfruttamento tanto dei lavoratori quanto delle risorse ambientali; sono imprese che, magari, hanno saputo tempestivamente aggiustare il tiro nella direzione di

Impresa e Società. Tale ricerca ha evidenziato come le aziende del FTSEMIB40 si stiano avvicinando a sistemi di governance che prevedano un diretto coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione (C.d.A.) attorno ai temi sociali e ambientali. Allo stesso tempo la ricerca evidenzia come sia necessario un ulteriore sforzo per far sì che i temi sociali e ambientali entrino a tutti gli effetti a far parte dell'agenda dei C.d.A. italiani. Per approfondire i risultati emersi da tale indagine si rimanda a Molteni, Minciullo e Pedrini (2014).

⁴¹ Cfr. Barton e Wiseman (2014).

una maggiore socialità quando più alta e potente si è fatta la voce di alcuni stakeholder. Allo stesso modo ci sono imprese che hanno conseguito un successo duraturo anche grazie alla capacità di integrare nella propria strategia le principali attese sociali, ricevendo da ciò un impulso importante per il conseguimento dei risultati competitivi ed economici: motivazione, spirito di squadra, capacità di affrontare insieme le avversità, collaborazione con il territorio e così via.

Lo stesso vale per i casi di insuccesso. Vi sono imprese che soccombono sotto le macerie di un crollo reputazionale originato dalla mancanza di correttezza e di trasparenza, dall'aver trascurato gli impatti ambientali dei propri processi produttivi, dall'acuirsi della conflittualità con i lavoratori e i loro rappresentanti. Ma non mancano neppure i casi di imprese fallite per "eccesso di etica". Avviene quando l'attenzione alle istanze sociali porta a sottovalutare, se non a trascurare, le esigenze imposte dal confronto con i concorrenti; avviene quando gli imprenditori, innamorati delle proprie idee/visioni d'impresa e delle proprie politiche di CSR, allentano l'attenzione prestata ai segnali di cambiamento che arrivano dal sistema competitivo e ritardano le risposte per non deludere aspettative sociali.

Questi ultimi rilievi ci suggeriscono l'atteggiamento di fondo con cui impegnarsi nel promuovere una concezione armonica d'impresa. Abbiamo visto in precedenza che cresce il numero delle ricerche che rilevano una correlazione positiva tra orientamento socio-ambientale e performance economiche (soprattutto di lungo periodo). Ma il problema principale non è insistere nella lotta per dimostrare che "la" concezione vera d'impresa è quella armonica, che solo questa è in grado di assicurare la sopravvivenza e il durevole sviluppo dell'azienda in una economia di mercato. Il problema non è sradicare la zizzania dell'impresa massimizzante dal campo in cui il grano sarebbe costituito dalle imprese a concezione armonica. Il problema è sostenere la logica dell'armonia mostrandone la praticabilità e la fecondità. Senza nessun complesso di inferiorità nei confronti di imprese gestite con altre logiche, perché, ovviamente se accompagnata da un buon management, tale concezione è in grado di assicurare una prosperità aziendale di lungo periodo. Vediamo allora quali azioni possono essere intraprese per dare impulso a questa "capacità competitiva" della concezione armonica.

8.1 Azione 8: Mettere in gioco una passione educativa

La prima azione riguarda l'altro grande strumento di cui disponiamo per incidere sulla realtà, accanto alla ricerca: la formazione, nelle aule universitarie così come nei corsi per executive. In questa attività le idee chiare sulla concezione di impresa sono una condizione necessaria, ma non certo sufficiente. Vorrei allora sottolineare due altre condizioni che mi sembrano fondamentali, una strutturale e una di atteggiamento.

Dal punto di vista strutturale è aperto un dibattito che potremmo riassumere così: *mainstreaming*⁴² o corsi specializzati? In altre parole, come la dimensione etico-valoriale può maggiormente permeare i nostri curricula? Chiedendo ai docenti di renderla più esplicita in ciascun insegnamento (*mainstreaming*) o dedicando almeno un corso obbligatorio a questo tema?

Se vale l'idea che la dimensione etico-valoriale è intrinsecamente connessa a tutte le scelte aziendali, l'opzione da preferire parrebbe la prima. Nell'Alta Scuola che dirigo ho adottato questo criterio. Ma è pur vero che esso funziona solo laddove ci sia nel corpo docente una almeno sufficiente coesione attorno alla concezione d'impresa e ai valori imprenditoriali da promuovere. Diversamente si corre il rischio di optare per una soluzione astrattamente corretta, ma inefficace nella pratica. Mi ricorda quella posizione che auspica la scomparsa dei CSR manager, perché la responsabilità d'impresa non può essere appannaggio di una persona, ma deve costituire dimensione integrante di ogni attività aziendale. È ovviamente desiderabile questa capillarità, ma i fatti dimostrano che, ad eccezione di quelle poche imprese permeate da un ideale forte e condiviso, la presenza di un presidio organizzativo è fattore di diffusione della cultura della sostenibilità sociale e ambientale. Ecco perché non sarei contrario all'introduzione di un corso – che potrebbe assumere un titolo assai vario⁴³ – che avesse il compito prima ancora che di fornire risposte, di far comprendere come la dimensione etico-valoriale sia strutturalmente insita nelle scelte economiche, in particolare quelle aziendali. Questa consapevolezza pare infatti l'anticamera di un'attenzione e di un impegno.

Sotto il profilo dell'atteggiamento, penso sia chiaro a tutti noi che solo una passione perseverante può lasciare il segno. Qui entra in gioco tutto l'uomo che insegna e non solo la sua competenza professionale. Non penso, in particolare, che si possa comunicare una concezione armonica d'impresa senza dar vita a un rapporto armonico docente-studente. Un'armonia fatta di cura nel disegnare corsi freschi e coinvolgenti, di attenzione ai particolari delle singole lezioni, di impegno a portare in aula attori aziendali che testimonino una tensione a vivere nel concreto della vita aziendale quei valori di cui desideriamo farci promotori.

Insomma, il rapporto educativo è un rapporto complesso ed è parte fondamentale della nostra professione. Per questo dobbiamo prendere la distanza da quella deriva, pure in atto nelle nostre università, che tende a ridurre la nostra professione alla produzione di pubblicazioni scientifiche, peraltro caratterizzate da una crescente assenza di materialità. Del resto, quando chi

⁴² Un tentativo di mostrare come la Corporate Responsibility possa e debba interessare tutte le funzioni aziendali è illustrato in Smith e Lenssen (2009).

⁴³ Tra i vari titoli, si ricordano: Business Ethics, Responsabilità d'impresa, Responsabilità sociale d'impresa, Corporate Social Responsibility, Impresa e società, Valori imprenditoriali e comportamento strategico, Gestione d'impresa e sostenibilità.

ricerca è sempre più lontano tanto dal complesso dinamismo dell'oggetto che esamina (l'impresa vivente) quanto dal soggetto per cui i contenuti dovrebbero essere rilevanti (studenti e manager), l'astrattezza e l'irrilevanza operativa dei risultati non dovrebbe meravigliare.

8.2 Azione 9: Contribuire a plasmare il contesto istituzionale

Ma la nostra attività non può limitarsi nemmeno alla ricerca e alla formazione. La promozione di concezioni armoniche d'impresa esige anche il tentativo di dare un contributo a plasmare un contesto, nazionale e internazionale, che sia favorevole all'impresa socialmente responsabile.

In un contesto in cui il lavoro è scarsamente tutelato, diventa assai più difficile rivaleggiare con concorrenti socialmente spregiudicati, assicurando salari adeguati, condizioni accettabili di salute e sicurezza, divieto di lavoro minorile, tutela della maternità, misure di conciliazione famiglia-lavoro. Immaginiamo un vertice aziendale intenzionato a effettuare un investimento a valenza ecologica oltre gli obblighi di legge, che determinerebbe un differenziale di costo sfavorevole rispetto ai concorrenti più spregiudicati. Ove tale differenziale minacciasse di risultare competitivamente insostenibile, la scelta assumerebbe la veste di un dilemma: privilegiare la sostenibilità ambientale o le performance aziendali? Se, invece, una norma di legge rendesse obbligatori per tutti i concorrenti gli investimenti in parola o se l'associazione di categoria promuovesse una forma di autoregolazione collettiva che prevedesse quelle azioni, il contesto modificato riconcilierrebbe i due obiettivi che in precedenza si ponevano come trade-off.

Per questo è importante che almeno alcuni tra gli studiosi di economia aziendale prendano parte attiva, a fianco delle imprese⁴⁴, negli organismi e nei processi che hanno lo scopo di far evolvere le regole del gioco proprie di un determinato contesto di riferimento (locale, settoriale, nazionale o internazionale)⁴⁵. Forse ancora più rilevante del versante legislativo è il mondo degli investitori istituzionali. Nelle imprese quotate, sono le aspettative di questi ultimi a influenzare la logica con cui il top management definisce la funzione-obiettivo dell'impresa. Oltre alle istituzioni politiche e agli investitori istituzionali, i tavoli in cui la nostra azione può essere esercitata sono molteplici. Solo per

⁴⁴ Scrive De George: «le aziende che operano con integrità non nuocciono, non sfruttano e non approfittano ingiustamente degli altri. Al contrario, aiutano a sviluppare istituzioni di supporto adeguate per rendere equa la concorrenza. Hanno un motivo legato al proprio interesse, così come un motivo più altruistico, etico» (De George, 1993, p. 192-193).

⁴⁵ Cfr. De George (1999).

citarne alcuni: l'elaborazione di standard di comportamento, la definizione di forme di autoregolamentazione, le logiche adottate dalle agenzie di rating, i sistemi premiali per partecipare a bandi e gare, le regole del mondo del Responsible Investing, i valori e le priorità fatte proprie dall'"azionariato attivo"⁴⁶. Gli studiosi di economia aziendale, possono dare e ricevere molto nell'interazione con questi mondi.

8.3 Azione 10: Dare voce alla società civile

Una dimensione particolarmente rilevante della nostra azione al di fuori dei confini del core business (ricerca e docenza) riguarda il rapporto con la società civile. Crescono il numero e la capacità di influsso dei soggetti che denunciano con sistematicità i comportamenti irresponsabili delle imprese. Internet e i social media ne hanno allargato il potere, assicurando una diffusione immediata e globale alle loro campagne. Alla luce della mia esperienza, molte imprese che si muovono secondo la logica di una miope massimizzazione del profitto, non mutano i propri comportamenti, soprattutto nei Paesi a bassa tutela dei diritti, se non in reazione a forze capaci di contrapporsi alla loro azione. Ricorderò sempre un workshop a porte chiuse in cui, in un'accesa discussione sulle politiche di CSR, l'amministratore delegato di un'importante impresa italiana, che aveva il grande pregio della franchezza, mi disse: "Professore, parliamoci chiaro: noi abbandoniamo la Cina e andiamo in Myanmar e in Vietnam, perché ormai in Cina i diritti sono troppo tutelati".

Certamente c'è il pericolo che le voci che si alzano dagli "attivisti" siano fortemente ideologiche, diventino portatrici di una cultura radicalmente anti-industriale e anti-sviluppo. Ma è un dato di fatto che dobbiamo entrare in dialogo con loro, dobbiamo favorire che parlino ai nostri ragazzi, magari contraddicendoli nei loro eccessi e nei loro atteggiamenti utopici. Questa mia osservazione non è contraddittoria con l'insistenza fin qui avuta nei confronti dell'attrattiva quale forza fondamentale per suscitare comportamenti etici. Ciò rimane vero, ma quando la legge non c'è o funziona male, quando nessuna attrattiva è in grado di smuovere i cuori, allora ben vengano altre forze in grado di contrastare i comportamenti aziendali gravemente irresponsabili.

⁴⁶ In Italia attualmente l'azionariato attivo è esercitato in particolare da Etica Sgr, un operatore del risparmio gestito che aderisce alla rete mondiale di investitori ICCR (*Interfaith Center on Corporate Responsibility*).

8.4 Azione 11: Diventare imprenditori di concezioni armoniche d'impresa

Siamo così giunti all'ultima dimensione dell'impegno degli aziendalisti. Essa valorizza un tratto bellissimo della professione di docenti e ricercatori universitari: l'ampio grado di discrezionalità con cui si può interpretarla. Ciascuno studioso, qualora desideri contribuire alla promozione di concezioni armoniche d'impresa, lo può fare mettendo in gioco la propria creatività e la propria imprenditorialità.

Mi permetto una breve digressione dedicata alla mia esperienza personale. Giunto come Ordinario in Università Cattolica, un pensiero mi fu subito chiaro: "Ecco, questo non è un traguardo, ma un inizio. Adesso si vedrà più chiaramente per che cosa ho desiderato far carriera". Di lì a poco ho avuto la fortuna – perché nulla accade semplicemente perché lo desideriamo o lo decidiamo – di poter avviare ALTIS, un'Alta Scuola della Cattolica, in cui l'attività di ricerca e formazione ha preso forma attorno alla mission: "Imprenditorialità e management per lo sviluppo sostenibile". Con le parole da me utilizzate oggi, potremmo dire che la diffusione di concezioni armoniche d'impresa si è posta da subito al cuore del nostro tentativo. Ne sono nate molte iniziative: l'attenzione ai temi di sostenibilità all'interno dei curricula di tutti i programmi di formazione; la creazione del CSR Manager Network, l'associazione che raccoglie i professionisti della CSR nelle imprese e nelle società professionali in Italia; il Corso professione CSR, ormai giunto alla decima edizione; il Premio internazionale FamigliaLavoro, dedicato alle politiche aziendali di conciliazione; corsi e ricerche per i vari segmenti delle aziende non-profit; una speciale attenzione a gettare ponti nei confronti delle economie emergenti, laddove l'operare di un'impresa responsabile è evidentemente fattore di sviluppo; la collaborazione con il GRI e con lo SROI Network, per contribuire allo sviluppo in Italia di nuovi approcci alla misurazione dei risultati aziendali; il lancio dell'Italian Round della Global Social Venture Competition, competizione internazionale per i social business promossa dall'Università di Berkeley, e molto altro ancora.

Ci tengo a concludere spendendo due parole sul progetto E4impact, una rete di master per imprenditori che stiamo sviluppando in Africa (per ora in Kenya, Ghana e Sierra Leone, ebola permettendo; in futuro almeno in dieci Paesi), sempre in partnership con una università locale. Lo scopo è triplice: favorire il lancio di nuove imprese – for profit o not-for-profit – a forte impatto sociale e ambientale; contribuire al capacity building degli atenei locali; contribuire al processo di internazionalizzazione delle PMI italiane, che attraverso il Master possono trovare persone in grado di supportarle nel processo di radicamento nel Paese. Su questo progetto, sarebbe interessante avviare una collaborazione con qualunque aziendalista: si potrebbero pensare brevi periodi di docenza in Africa, anche favorendo lo sviluppo delle competenze dei docenti locali; o, invece, valorizzando il proprio network di relazioni, si potrebbe aiutare a identificare imprese italiane intenzionate a realizzare strategie win-win in Africa: realizzare processi di internazionalizzazione capaci di generare ricchezza per l'impresa, contribuendo simultaneamente allo sviluppo locale.

9. Conclusione

Ho concluso con questo cenno all'imprenditorialità, certamente nella speranza di coinvolgere qualche studioso di economia aziendale in Africa, ma soprattutto per tornare a dire quanto sia ampio lo spettro delle azioni con cui possiamo dare il nostro contributo alla ripresa della "dimensione etico-valoriale nel governo delle aziende". Ciascuno studioso di economia aziendale assegna un peso diverso alla ricerca, alla didattica, agli impegni istituzionali dell'Università, alle relazioni internazionali, all'attività di consulenza; ciascuno di noi è focalizzato su un tema di Economia Aziendale e all'interno di essa approfondisce specifici argomenti di ricerca. Bene, ciò che possiamo fare per la diffusione di concezioni armoniche di impresa deve tener presente i punti di forza di ciascuno, perché l'azione sia singolarmente e complessivamente più efficace.

Si tratta di un compito impegnativo e difficile, anche perché si tratta di remare controcorrente. Ma penso sia anche uno degli aspetti più belli e gratificanti della professione di docente e ricercatore universitario.

Bibliografia

- Airoldi G., (1996), *Aziende non profit: classificazioni*, in AAVV, *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Atti del convegno AIDEA svoltosi a Roma, 28-30 settembre 1995, Clueb, Bologna.
- Bandini F. (a cura di), (2013), *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Cedam, Padova.
- Barton D., Wiseman M., (2014), "Focusing capital on the long term", *Harvard Business Review*, January-February.
- Borgonovi E., (2003), *L'azienda non profit come trasformatore di valore*, in Bandini, F. (a cura di), *Manuale di economia delle aziende non profit*, Cedam, Padova.
- Cannatelli B., (2013), *Strategia e scalabilità delle imprese a elevato impatto sociale*, Vita e Pensiero, Milano.
- Capaldo P., (1996), *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, in AAVV, *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Atti del convegno AIDEA svoltosi a Roma, 28-30 settembre 1995, Clueb, Bologna.
- Carballo-Penela A., Castromán-Diz J. L., (2014), "Environmental Policies for Sustainable Development: An Analysis of the Drivers of Proactive Environmental Strategies in the Service Sector", *Business Strategy and Environment*, online first (DOI: 10.1002/bse.1847).

- Carroll A.B., Shabana K. M., (2010), "The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 No. 1, p. 85-105.
- Carroll J.B., (1989), "The Carroll Model: A 25-Year Retrospective and Prospective View", *Educational Researcher*, vol.18, n. 1, p. 26-31.
- Chin M.K., Hambrick D.C., Treviño L.K., (2013), "The Influence of Executives' Values on Corporate Social Responsibility", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 58 No. 2, p. 197-232.
- Coda V., (1988a), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Coda V., (1988b), "Fisiologia e patologia nel finalismo dell'impresa", *Aggiornamenti sociali*, marzo.
- Coda V., Minoja M., Tessitore A., Vitale M., (a cura di) (2012), *Valori d'impresa in azione*, EGEA, Milano.
- Collis D.J., Montgomery C.A., Invernizzi G., Molteni, M., (2011) *Corporate level strategy*, McGraw-Hill, Milano.
- Smith N.C., Lenssen G.. (ed.) (2009), *Mainstreaming Corporate Responsibility*, John Wiley and Sons, Chichester.
- Crane A., Palazzo G., Spence L.J., Matten, D., (2014), "Contesting the value of the shared value concept", *California Management Review*, Vol. 56 No. 2, p. 130-153.
- Dees J.G., (1998), *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Founders Working Group. Durham, NC, Duke University.
- Epstein R. A., (2002), *Principles for a free society: reconciling individual liberty with the common good*, Basic Books.
- Favotto F., Bozzolan S., Parbonetti A., (2012), *Economia Aziendale. Modelli, misure, casi*, III ed., McGraw-Hill, Milano.
- Ford H., (1982), *Autobiografia* (1922), Rizzoli, Milano.
- Giannessi E., (1960), *Le aziende di produzione originaria*, vol. I, Colombo Corsi, Pisa.
- Goodpaster K.E., Matthews Jr J.B., (1982), "Can a Corporation Have a Conscience?", *Harvard Business Review*, Vol. 60 No. 1, January-February, p. 132-141.
- Kaplan R.S., Norton D.P., (1996), *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press.
- Léonard E., Pulignano V., Lamare R., Edwards T., (2014), "Multinational corporations as political players", *European Review of Labour and Research*, Vol. 20 no. 2, p. 171-182.
- Margolis J. D., Walsh J. P., (2003). "Misery loves companies: Whither social initiatives by business?", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48 No. 2, p. 268-305.
- Molteni M., (1990), *Alle origini di concezioni innovative di impresa*, Egea, Milano.
- Molteni M., (2004), *Responsabilità sociale e performance di impresa – per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.

- Molteni M., (2010), *La tensione a coniugare economicità e socialità*, in G. Airoidi, G. Brunetti, G. Corbetta, G. Invernizzi (a cura di), *Economia aziendale e management: scritti in onore di Vittorio Coda*, Egea.
- Molteni M., (2012), *Integrazione della CSR nella corporate strategy*, in Collis D.J., Montgomery C.A., Invernizzi G., Molteni M., (a cura di) (2011) *Corporate level strategy*, McGraw-Hill, Milano.
- Molteni M., Minciullo M., Pedrini M., (2014), *C.d.A. e politiche di sostenibilità. Come sostenibilità e CSR entrano nell'agenda dei board delle imprese quotate italiane*, EDUCatt Università Cattolica.
- Neelam S., Suresh J., Prateek S., (2013), "Determinants of proactive environmental management practices in Indian firms: an empirical study", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 66 no. 1, p. 469-478.
- Nicholls A., (2006). *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*, Oxford, Oxford University Press.
- Norwid C., (1968) Promethidion: Bogumil vv. 185-186: *Pisma wybrane*, Warszawa 1968.
- Olivetti A., (2012), *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, Roma.
- Orlitzky M., Siegel D.S., Waldman D.A., (2011), "Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability", *Business & Society*, Vol. 50, No. 1, p. 6-27.
- Pedrini M., (2012), *Il management delle politiche di sostenibilità. Soluzioni gestionali e organizzative per integrare la CSR nella strategia d'impresa*, Vita e Pensiero, Milano.
- Porter M.E., (1987), *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano.
- Porter M.E., Kramer M.R., (2011), "Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, January-February.
- Rappaport A., (1986), *Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance*, The Free Press, New York.
- Serra E., (2008), "Goldman Sachs batte tutti", *Corriere della Sera*, 10 febbraio.
- Signori S., Rusconi G., (2009), "Ethical Thinking in Traditional Italian Economia Aziendale and the Stakeholder Management Theory: the Search for Possible Interactions", *Journal of Business Ethics*, Vol. 39 No. 3, p.303-318.
- Signori S., Rusconi G., Dorigatti M., (2005), *Etica e Finanza*, Franco Angeli.
- Sorci C., (2014), *Lezioni di economia aziendale*, II ed., Giuffrè, Milano.
- Steinberg L., (2000), "Youth violence: do parents and families make a difference?", *National Institute of Justice Journal*, p. 30-38.
- Vitale M., (2012), *Valori imprenditoriali e comportamenti strategici: vent'anni dopo*, in Coda, V., Minoja, M., Tessitore A. e Vitale M. (a cura di) (2012), *Valori d'impresa in azione*, EGEA, Milano.
- Werhane P.H., (1999), *Moral imagination and management decision-making*, Oxford University Press: New York, NY.
- Wood D.J., (2010), "Measuring Corporate Social Performance: A review", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 No. 1, p. 50-84.
- Zamagni S., (2013), *Impresa responsabile e mercato civile*, il Mulino, Bologna.

Zamagni S., Campiglio L., (2010), *Crisi economica, crisi antropologica. L'uomo al centro del lavoro e dell'impresa*, Il Cerchio, Rimini.
Zappa G., (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Milano, Giuffrè.

Mario Molteni

Professore ordinario di Economia Aziendale
Dipartimento di Scienze dell'economia e della gestione aziendale
Università Cattolica del Sacro Cuore
Via Necchi, 7
(Cap) 20123 Città: Milano
E-mail: mario.molteni@unicatt.it