

Damiano Cortese

Business ethics: etica e impresa



Giappichelli

INTRODUZIONE

L'etica di impresa costituisce un tema complesso e di non immediata comprensione, anche perché, generalmente, si pensa con sospetto all'accostamento dei due elementi, come all'unione – o al tentativo di unione – di due magneti destinati a respingersi. Fondamentalmente – in una lettura comune, spesso non profonda, ma basata su una somma di esperienza, narrazione dominante e cultura – l'impresa sconta uno stigma morale a causa del quale il fattore etico è ritenuto distante, se non controproducente. Al contrario – senza risolvere in questa sezione quanto sopra – si tratta di un argomento di estremo interesse, che affonda le proprie radici nell'immaginario sociale, imprenditoriale, accademico e che tocca trasversalmente la sfera dei valori personali, organizzativi e istituzionali (Goodpaster, 1984).

Tutt'altro che marginale dal punto di vista economico e ancor meno separata dalla collettività, “business ethics can [...] be understood as the study of the ethical dimensions of the exchange of goods and services, and of the entities that offer goods and services for exchange. This includes related activities such as the production, distribution, marketing, sale, and consumption of goods and services”¹ (Stanford Encyclopedia of Philosophy): una costante e

¹“L'etica del business può [...] essere intesa come lo studio delle dimensioni etiche dello scambio di beni e servizi, e delle entità che offrono beni e servizi per lo scambio. Questo include attività correlate come la produzione, la distribuzione, il marketing, la vendita e il consumo di beni e servizi”. Un altro brano, dalla medesima fonte, sgombra il campo dal dubbio sul “perché” sia rilevante trattare di *business ethics*: “Questions in business ethics are important and relevant to everyone. Almost all of us “do business”, or engage in a commercial transaction, almost every day. Many of us spend a major portion of our lives engaged in, or preparing to engage in, exchange activities, on our own or as part of organizations. Business activity shapes the world we live in, sometimes for good and sometimes for ill” – “Le questioni di etica del business sono importanti e rilevanti per tutti. Quasi tutti noi ‘facciamo business’, o ci impegniamo in una transazione commerciale, quasi ogni giorno. Molti di noi passano la maggior parte della loro vita impegnati in attività di scambio, da soli o come parte di organizzazioni, o si preparano a farlo. Il business modella il mondo in cui viviamo, a volte nel bene e a volte nel male”. Le traduzioni, dove non diversamente indicato (testo in lingua straniera e versione in lingua italiana già pubblicata), sono dell'autore. La scelta di non tradurre il

diffusa presenza, sovente mal intesa. E, soprattutto: “business ethics reflect the strength of a market economy. They are an important indicator of its general health”².

Per inquadrare il tema, da una prospettiva economico-aziendale, il testo si struttura come segue: nel primo capitolo si affronta la relazione impresa-società, nodale, in quanto la difficoltà di comprensione dell'utilità dell'etica aziendale si fonda su una presunta frattura fra le due. Tornare al fine dell'impresa è dunque il passo iniziale per ricontestualizzare il nesso e ristabilire equilibri spesso resi fragili dal contesto e dagli avvenimenti. Inevitabile, a proposito di variabili esterne all'azienda, un approfondimento sulla peculiare condizione pandemica, che permette interessanti ragionamenti oltre e al di là del momento stesso. La riflessione sul concetto di valore consente di completare la disanima sulle motivazioni della presunta divergenza interna della locuzione “business ethics”, illustrando quanto lo stesso si estenda ben oltre il profitto, chiave di volta del dubbio rispetto ai fini dell'impresa.

Nel secondo capitolo si ripercorrono alcuni passaggi fondamentali nell'evoluzione teorica e del pensiero relativo all'etica di impresa, toccando autori tra cui Aristotele, Berle, Dodd, Friedman, Freeman e attraverso una sezione dedicata alla Dottrina Sociale della Chiesa, emblematico *corpus* di relazione tra cultura, società e impresa. Alcune posizioni rimangono apparentemente invariate nel corso degli anni, a conferma di quanto più sopra anticipato, ovvero una concezione prevalente, difficile da scardinare.

Il terzo capitolo è dedicato alla *disclosure* e alla comunicazione degli impatti sociali e ambientali, basilari nel rispondere al bisogno crescente di trasparenza imprenditoriale. L'analisi degli approcci e strumenti proposti a livello europeo e nazionale e la revisione dei contenuti teorici e della letteratura di riferimento tentano di gettare luce sull'integrazione di pensiero e di reportistica che contribuisce a fornire una fotografia completa – non solo economico-finanziaria – dell'effetto generato dal business.

Il quarto capitolo, infine, si sofferma su alcuni modelli e casi di equilibrio tra business ed etica, impresa e società, nel settore agroalimentare, individuato per la sua funzionale quotidianità e per le caratteristiche intrinseche, che lo rendono di grande interesse dal punto di vista morale. Partendo dai paradossi e dai dilemmi del comparto, si presenta il modello archetipico del-

termine “business” deriva dal suo recepimento nel vocabolario italiano con un'accezione ampia e largamente acquisita di “affare”, ma, soprattutto, “attività economica” in genere.

² Sono le parole di Angel Gurría, segretario generale dell'OCSE, pronunciate nel 2009 all'European Business Ethics Forum (EBEF) a Parigi: “l'etica del business riflette la forza di un'economia di mercato. È un indicatore importante della sua salute generale”.

l'Associazione Internazionale Trappista, con particolare riferimento ai birrifici monastici di Westvleteren e Chimay e si considera il potenziale – in gran parte ancora inespresso per questioni sistemiche – del *social business* che opera negli istituti detentivi. Infine, il birrificio Baladin, con la sua “filiera moralmente controllata”, completa la casistica con un esempio paradigmatico nel relativo mercato.

CAPITOLO 1

IMPRESA E SOCIETÀ

SOMMARIO: 1. Eterogenesi dei fini? Impresa e società. – 2. L’eterno ritorno dell’ossimoro “business ethics”. – 2.1. Le radici accademiche. – 2.2. La schizofrenia morale. – 3. Un rebus ricorrente: il fine dell’impresa. – 3.1. L’azienda. – 3.2. L’impresa e l’ambiente esterno. – 3.2.1. La prova della pandemia. – 3.2.1.1. Ombre. – 3.2.1.2. Luci. – 3.2.1.3. Vecchie divisioni, nuovi ponti. – 3.3. Immaginazione morale. – 4. Il valore. – 4.1. “Shared value”. – 4.2. Non solo cellule del sangue. – 5. Una nuova storia del business. – 6. Oltre l’ossimoro.

1. *Eterogenesi dei fini? Impresa e società*

Il 28 gennaio 2021 la Commissione Europea ha reso noto, tramite comunicato stampa, l’esito di un’indagine sulle “affermazioni ecologiche” in Rete, condotta sui siti Web di imprese operanti in diversi settori economici, quali abbigliamento, cosmetici ed elettrodomestici, realizzata in collaborazione con le autorità nazionali di tutela dei consumatori. La ricerca, che si colloca nel solco delle annuali analisi per far emergere violazioni del diritto dell’Unione Europea in materia di tutela dei consumatori nei mercati *online*, si è concentrata sul fenomeno del “greenwashing”, letteralmente il “lavaggio nel verde”, ovvero il tentativo di far risultare pratiche “green”, attente all’ambiente, mascherando – se non al fine di occultare – politiche, indirizzi e scelte aziendali ad alto impatto ecologico.

Nel testo del comunicato, Didier Reynders, Commissario per la Giustizia, ha sottolineato come: “sempre più persone vogliono vivere una vita all’insegna del rispetto dell’ambiente, per questo mi congratulo con le imprese che si adoperano per produrre prodotti o servizi ecologici. Tuttavia, non si possono ignorare i commercianti senza scrupoli, che ingannano i consumatori con affermazioni vaghe, false o esagerate. La Commissione è fermamente determinata a dotare i consumatori dei mezzi per la transizione verde e a lot-

tare contro il greenwashing” (Commissione Europea, 2021). Il commento si riferisce all’evidenza raccolta dallo studio: nel 42% dei casi le autorità nazionali di tutela dei consumatori hanno avuto motivo di “ritenere che le affermazioni fossero esagerate, false o ingannevoli e potessero potenzialmente configurare pratiche commerciali sleali a norma del diritto dell’UE”. La crescita di consumatori che preferiscono prodotti a minore impatto sull’ambiente e orientano di conseguenza il proprio acquisto rende funzionale la comunicazione della posizione aziendale rispetto a tali istanze. Ciò, però, trascina con sé anche il rischio di creazione di un’apparenza forzata, se non artefatta, che, nella lettura delle autorità, assume proporzioni rilevanti, raggiungendo quasi la metà dei casi oggetto di osservazione. Si tratta di un dato tanto elevato quanto schiacciante, in termini di percezione della manipolazione, da parte delle imprese, della propria rappresentazione – *impression management* o gestione dell’impressione (Goffman, 1959) – finalizzata a costruire una positiva e al tempo stesso fittizia immagine di sé.

Una cornice di simile portata lascia presagire, in potenza, un quadro a tinte fosche, figurazione dell’eventuale mendace condotta imprenditoriale in atto: un panorama tutt’altro che desiderabile, di certo non desiderato. La reazione più immediata è il sospetto di un’opposizione tra indirizzi e comportamenti aziendali, in cui la contraddizione tra intenzione e azione trova espressione in una dichiarazione auspicabile, ma non verificabile o non veritiera. La conseguenza non può che essere un generale clima di sfiducia, esasperazione conflittuale del dualismo domanda-offerta, società e impresa. “Vuoi tu questo ancora una volta e ancora innumerevoli volte?” ci si potrebbe domandare, riportando l’immagine nietzschiana dell’eterno ritorno, della clessidra dell’esistenza costantemente capovolta (Nietzsche, 1977; 1882): anche in questo caso, si è in presenza di un “uguale” che ricompare, in modo costante, inesorabile, ovvero l’ulteriore rivelazione di atteggiamenti aziendali che distanziano e contrappongono i due fronti della produzione e del consumo, accentuando il solco tracciato da precedenti e scandalose – nell’eloquente accezione greca di impedimento, inciampo, ostacolo – epifanie¹.

¹ È paradigmatico il caso Parmalat del 2003, così descritto dal The Wall Street Journal “Calisto Tanzi [fondatore del Gruppo Parmalat n.d.a.] spent his life building twin empires: one to sell milk and one to broker power” (Galloni e Trofimov, 2004), ovvero “Calisto Tanzi ha speso la propria vita costruendo due imperi gemelli: uno per vendere il latte, l’altro per mediare potere”. Il Gruppo Parmalat aveva accumulato debiti per 14 miliardi di euro dichiarandone solamente 5 in bilancio e 3,5 di liquidità. Il sospetto di falso in bilancio fu segnalato come anomalia dagli analisti di *Merrill Lynch*, che non comprendevano la strategia di emissioni di debito a fronte di una simile disponibilità. Venne dunque alla luce la reale situazione e fu contestualmente chiaro il destino degli investimenti di 35.000 risparmiatori che avevano

Dal *greenwashing* di cui sopra discende, in piena eterogenesi dei fini, una frattura tra attori, antitetica alla finalità per cui il messaggio era stato, pur artatamente, costruito: intercettare l'interesse e influenzare l'orientamento di un ipotetico destinatario. E questo, in ultima analisi, non fa che aumentare la separazione: il *cui prodest?* dell'*impression management* non trova risposte soddisfacenti, poiché vanifica, nel tempo, la strategia e non garantisce – al contrario, rischia di annullare – i risultati prefissati (Porter & Kramer, 2019; 2011). Dunque, in una logica, verosimile conclusione, l'impresa appare non soltanto distante, ma disinteressata, distaccata, contrapposta rispetto ai bisogni del proprio interlocutore e, in sostanza, rispetto all'interlocutore stesso, al punto da esporsi al pericolo di perdita del cliente, eventualmente sostituibile, in una considerazione dello stesso come parte di una massa e, perciò, rimpiazzabile. Il finale non può che essere quello balzachiano, di tanto aperta quanto poco utile sfida società-impresa: “À nous deux, maintenant!”².

2. L'eterno ritorno dell'ossimoro “business ethics”

Il dubbio circa i comportamenti aziendali, rinforzato dall’“eterno ritorno” di scandali o rivelazioni di condotte scorrette, diametralmente opposte al logico orientamento al destinatario (Freeman & Ginena, 2015; Capaldo, 2013; Needle & Burns, 2010) che dovrebbe guidarne le rotte e le scelte, è profondamente radicato. La locuzione stessa “business ethics” è oggetto di atten-

sottoscritto le obbligazioni di un'impresa nella cui reputazione e solidità avevano riposto fiducia. Altro caso, recentissimo e ugualmente eclatante, riguarda le intercettazioni nell'ambito delle indagini relative al crollo del viadotto noto come “Ponte Morandi” di Genova, in concessione ad Autostrade per l'Italia s.p.a., avvenuto il 14 agosto 2018. Nel descrivere la difettosità e la non idoneità delle barriere fonoassorbenti montate lungo la rete autostradale, in un dialogo telefonico tra il responsabile opere e due ex manager, emerge che il pannello “è incollato col Vinavil”: una totale incuria, che discende da assenza di deontologia professionale ed etica aziendale, nonché una manifestazione di spregio, che palesano la motivazione alla base dei mancati interventi di manutenzione sulla struttura ligure. Tutto ciò era giustificato da un contenimento della spesa, fonte di disagi per gli utenti, tragicamente confermati e portati all'estremo nel drammatico epilogo, costato la vita a 43 persone. Entrambi gli episodi, simbolici e particolarmente sentiti, svelano una doppiezza gestionale inammissibile, fondata su un totale sbilanciamento a svantaggio – e ai danni – degli utenti e della società in generale, che segna l'immaginario comune e incrementa un clima di scetticismo e di sospetto.

² Nell'ultima pagina di “Le Père Goriot” (1835) di Honoré de Balzac, Eugène de Rastignac lancia uno sguardo e al tempo stesso una sfida, con la celebre frase riportata (“A noi due, ora!”), alla città – e alla società – di Parigi, nella quale si era introdotto.

zione, in quanto ritenuta un ossimoro (Duska *et al.*, 2018). Un brano di Freeman tratteggia egregiamente il perimetro della questione: “the problem is brought closer to home when someone asks me what I teach. If I reply ‘business ethics’, they either have to manage not to laugh, or I have to endure the now endless tirade of wisecracks beginning with ‘I thought that was an oxymoron’ and ending with ‘Must be a short course’. If I reply with a vaguer yet more descriptive ‘I teach business’ or ‘at a business school’, they simply change the subject”³ (Freeman, 2018: 11). Accostare business ed etica appare divertente – in chiave tragicomica – o una remota opzione, da relegare, per l’appunto, in un improbabile angolo nascosto della filosofia teorica e dell’insegnamento.

Così l’autore mette in luce le fondamenta di tanta certezza: “business sucks. It is concerned primarily with profits at the expense of others, especially employees. Any business behavior which could possibly be other-regarding is just a clever scheme to make more money. Corporate social responsibility programs, employee involvement programs, corporate philanthropy, quality programs, customer complaint response policies, and countless other business tricks that appear to offer respect and dignity to its participants should not fool us. Business is about making money and business executives are in it for the money, and power, prestige, and elitism, which are after all just psychological explanations for money”⁴. Nessuna via d’uscita visibile, nessun cambio di opinione possibile, nulla di differente dalla clessidra nietzschiana che ripropone la stessa sostanza ripetuta: l’attività di impresa è concentrata su sé stessa e sul proprio obiettivo – tema su cui si ritornerà più avanti – e ogni apparente deviazione dalla meta – il profitto – non è che un intricato inganno teso al medesimo fine. Anche la componente umana è ritenuta implicata in un simile ingranaggio e giustifica la propria azione con

³“Il problema si avvicina quando qualcuno mi chiede cosa insegno. Se rispondo ‘etica del business’, o devono riuscire a non ridere, o devo sopportare l’ormai infinita filippica di battute che iniziano con ‘Pensavo che fosse un ossimoro’ e finiscono con ‘Deve essere un corso breve’. Se rispondo con un più vago ma più descrittivo ‘insegno Economia’ o ‘in una business school’, cambiano semplicemente argomento”.

⁴“Il business fa schifo. Si occupa principalmente di profitti a scapito di altri, in particolare dei dipendenti. Qualsiasi comportamento aziendale che potrebbe essere altruista è solo uno schema intelligente per fare più soldi. I programmi di responsabilità sociale d’impresa, i programmi di coinvolgimento dei dipendenti, la filantropia aziendale, i programmi di gestione della qualità, le politiche di risposta ai reclami dei clienti e innumerevoli altri trucchi aziendali che sembrano offrire rispetto e dignità ai partecipanti non dovrebbero ingannarci. Il business riguarda fare soldi e i dirigenti d’azienda ci sono dentro per i soldi e il potere, il prestigio e l’elitarismo, che dopo tutto sono solo spiegazioni psicologiche per il denaro”.

scopi o ricompense apparentemente diverse, ma che in realtà sono ancora una volta manifestazioni del denaro.

2.1. *Le radici accademiche*

La fissità della percezione sopra riportata scaturisce sicuramente dall'esperienza personale rispetto agli orientamenti e ai comportamenti delle imprese, che crea un'inevitabile tendenza e visione, circa il tema, ma non ha meno rilevanza e responsabilità una posizione di pensiero dominante, caratterizzata da profonda sfiducia e, a monte, incomprensione, del ruolo delle imprese. Le citazioni più utili e forti, per dipingere questo quadro, sono ancora una volta di Freeman. L'accademico statunitense descrive la narrazione sulla quale poggia una concezione del business come privo di morale e separato dall'etica, fornendone due principali versioni: "the first version of the story, call it the trendy-left leaning-radical-version, claims that business is an exploitative, back-stabbing, mere-means treating, profiteering rat race with no redeeming intrinsic values. The discourse of business may pretend to be amoral, but it is corrupt through and through, and must be thrown out altogether. The problem is, that except for a nostalgic longing for a socialism that works, there doesn't seem to be any alternative to business. So we have business, but it sucks. The second version of the story – call it the executive-trendy-right wing – Wall Street Journal version, goes as follows: business is about people who act in their own interest and contract with other self-interested beings to achieve their ends. Stockholders or other owners put their money at risk and are entitled to the returns after all of the other contractual obligations are met. Executives make 'business decisions' that are hard-nosed and tough-minded based on 'purely business' criteria of the most efficient uses of resources. What appear to be ethical dilemmas are only the results of self-interested people choosing what is best for themselves. If we, especially government, will leave everything alone, it all works out, as if by an invisible hand. Business may suck, but we're all better for it"⁵ (Freeman, 2018: 12).

⁵“La prima versione della storia, che possiamo chiamare la versione di tendenza di sinistra radicale, sostiene che il business è uno sfruttamento, una pugnolata alle spalle, un mero trattamento dei mezzi, una corsa al profitto senza intrinseci valori redentivi. Il discorso del business può fingere di essere amorale, ma è corrotto in tutto e per tutto e deve essere buttato via del tutto. Il problema è che, a parte la nostalgia per un socialismo funzionante, non sembra esserci alcuna alternativa al business. Così abbiamo il business, ma fa schifo. La seconda versione della storia, che possiamo chiamare la versione del *Wall Street Journal*, di tendenza

Nel primo caso, il business appare privo di valori e al contempo impossibilitato a qualunque redenzione, ma non sembrano emergere alternative utili, mentre, nel secondo, pur rimanendo costante – ma possibilista: “business may suck” – lo stigma del racconto, si intravede un vantaggio, derivante da un’intrinseca capacità di autoregolamentazione del mercato, che presuppone assenza di intervento, a maggior ragione da parte dello Stato. Le due versioni attengono ad altrettante – seppur volutamente semplificate ed estremizzate – posizioni politiche e di pensiero – Sinistra e Destra –, ma hanno, nella visione del filosofo, una matrice che deriva dal mondo universitario, nella fattispecie da tre gruppi o tipologie di studiosi. Il primo insieme è quello degli “humanist academics”, che risolvono il problema morale del business non parlandone, in una critica separazione tra etica e affari. Il secondo è quello degli “academic ‘humanists’”, avversi a un presunto controllo delle Università da parte della Sinistra anticapitalista: pro-business, essi condannano la retorica del “business sucks” celebrandolo come trionfo dell’Occidente e opportunità, per l’essere umano, di realizzarsi. Una questione o problema morale? Semplicemente non esiste. Il terzo, infine, è il gruppo degli accademici che insegnano nelle *business school*: avrebbero voluto essere economisti, ma si trovano a fare i professori di contabilità, Marketing o altre materie. Seguono *in toto* il “vangelo” della divisione tra business ed etica e teorizzano in termini non morali. Per una questione di pubbliche relazioni o per puro diletto intellettuale, può risultare conveniente avere all’interno dei propri insegnamenti un corso di *business ethics*, “but make no mistake: the moral problem of business is not very interesting”⁶ (Freeman, 2018: 13). Naturalmente Freeman è, con sagace autoironia, tra i professori di *business ethics* di una tra le più prestigiose *business school* a livello globale e propone una visione “altra”⁷, che supera la già citata tesi della separazione⁸, che

dirigenziale e di destra, è la seguente: il business riguarda persone che agiscono nel proprio interesse e contrattano con altri esseri, interessati a se stessi, per raggiungere i loro fini. Gli azionisti o altri proprietari mettono a rischio i loro soldi e hanno diritto al guadagno dopo che tutti gli altri obblighi contrattuali sono stati soddisfatti. I dirigenti prendono dure e severe ‘decisioni di business’ basate su criteri ‘puramente di business’ sull’uso più efficiente delle risorse. Quelli che sembrano essere dilemmi etici sono solo i risultati di persone interessate a se stesse, che scelgono ciò che è meglio per loro stesse. Se noi, specialmente il Governo, lasciamo le cose come stanno, tutto si risolve, come grazie a una mano invisibile. Il business può fare schifo, ma siamo tutti migliori per via di esso”.

⁶ “Ma non fatevi illusioni: il problema morale del business non è molto interessante”.

⁷ Anche in termini di narrazione, come si avrà modo di approfondire in seguito.

⁸ Per un approfondimento sul tema, si veda: Sandberg, J. (2008). Understanding the separation thesis. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 213-232.

altro non è se non una narrazione logora. “It is a logical error to conclude that ‘business sucks’ from ‘some businesses suck’” e, al tempo stesso, “some businesses do not suck”⁹ (Freeman, 2018: 13): nessun giudizio sulle imprese può essere aprioristico. Esse consentono alle persone di fare ciò che queste, senza i beni o servizi proposti, non sarebbero in grado di realizzare.

2.2. *La schizofrenia morale*

Abbinare business e morale è comunemente considerato una contraddizione in termini anche secondo Duska (2000): si perseguono direzioni differenti e l’attitudine egoistica del primo, guidato dal raggiungimento di un sempre crescente guadagno, lo pone in conflitto con l’altra parte. E, dal momento che le finalità sono così incompatibili, le conseguenze non possono che essere nefaste. Su tutte, l’autore cita la “schizofrenia morale”, ovvero – nell’etimologia greca – una scissione mentale, di pensiero, di orientamento, derivante da un conflitto tra miopia di fondo e preoccupazioni etiche di soddisfazione dei bisogni delle persone. Se, in generale, la miopia è l’impossibilità di mettere a fuoco ciò che è lontano, per Duska si tratta della visione circoscritta allo spazio più prossimo, la convinzione che il business sia prima di tutto un aumento del profitto. Di conseguenza, il senso di responsabilità di chi opera all’interno di un’impresa e ne riceve una proiezione tanto ristretta, inadatta ad andare oltre e a guardare al di là di un limite imposto, non può che confliggere con – o far percepire una tensione rispetto a – una morale personale che per natura tenderebbe a valicare tali confini. La frizione tra senso del dovere aziendale e personale origina la schizofrenia: i fini dell’impresa, che non derivano da un approccio etico, né verso questo convergono, ma allo stesso rimangono paralleli, senza occasione di incontro, contrastano con quelli morali. Non è pensabile che la persona possa giungere a una sintesi che racchiuda entrambe le sfere: una simile integrità non è verosimile (Carr, 1968), pena, per l’appunto, un disturbo di natura clinica, la perdita della salute mentale.

Esperienza personale, immaginario di estrazione accademica, narrazione dominante, ancorano un pensiero diffuso e intimamente radicato, al punto da fermare sul nascere ogni ragionamento sulla fondatezza del presunto ossimoro “business ethics”: la formula in sé è sufficiente a evitare ogni appro-

⁹“È un errore logico concludere che ‘il business fa schifo’ da ‘qualche business fa schifo’” e, al tempo stesso, “qualche business non fa schifo”.

fondimento sulla natura semantica e sull'essenza che la origina. Prima di procedere con l'esame del pensiero, delle posizioni teoriche che lo supportano e di tornare sulla narrazione che ne deriva, è funzionale soffermarsi sulle parti che entrano in gioco, per cogliere quali siano i ruoli su cui è necessario fare chiarezza o intervenire.

3. *Un rebus ricorrente: il fine dell'impresa*

Il dubbio rispetto all'integrità morale dell'impresa genera, in un circolo vizioso, la relazione all'apparenza contrastiva tra questa e il concetto stesso di etica. Di fatto, la perplessità di fondo parte dall'urgenza di chiarimento circa la finalità dell'istituto economico, di cui si cerca di cogliere una definizione di intenti (Ferrando, 2020), quasi una delucidazione teleologica, in un contesto – quello della condizione e cognizione umana e sociale – che muta costantemente, come riflesso dell'evoluzione, delle situazioni e delle circostanze che si avvicendano nel corso del tempo. La domanda è quindi insita nella medesima essenza dell'impresa, strumento per la risposta al bisogno umano (Capaldo, 2013), naturalmente vincolato alle esigenze e, in una più ampia analisi, soggetto ai grandi aneliti espressi dalla società. È dunque da qui che occorre ripartire, analizzando il primo, centrale e distintivo dei fattori.

3.1. *L'azienda*

Nella teoria economico-aziendale, l'azienda¹⁰ si configura come un insieme interconnesso e organico di persone, risorse, strumenti. Due sono le

¹⁰Nell'impianto scientifico-disciplinare, come anche Favotto *et al.* (2016) ricordano, il rapporto tra impresa e azienda è tema complicato e dibattuto. Il Codice Civile, all'articolo 2555 fornisce alcune nozioni, che definiscono le connessioni tra gli elementi: "l'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa". Si tratta del sistema articolato e dinamico che sostiene l'"intrapresa", l'iniziativa. È, quindi, la dimensione economica dell'istituzione che si può declinare nell'impresa, nella famiglia, nello Stato, rappresentazioni del sistema sociale ed economico. Tale interpretazione deriva da un'astrazione che consente di studiare l'azienda come entità autonoma. Favotto e coautori, a questo proposito, per sottolineare la complessità dell'argomento, evidenziano il potenziale duplice malinteso nel quale si può incorrere – e in cui sovente si incappa – ovvero "ridurre i fini dell'istituzione a quelli dell'azienda [...] come spesso è un errore supporre che l'adozione di un

metafore che comunemente si utilizzano per descrivere questa struttura: quella dell'organismo e del sistema.

Guardare all'azienda come a un organismo vivente significa considerare la connessione tra le sue parti – gli organi, ovvero, nello specifico, le aree funzionali –, che deve portare a un generale stato di salute, in cui ognuna delle funzioni è messa in condizione di concorrere a un positivo andamento globale. L'idea sistemica, invece, evidenzia il coordinamento costante di persone che operano attraverso processi finalizzati al raggiungimento degli obiettivi che l'istituto si è posto (Favotto *et al.*, 2016; Bertalanffy, 1971). Due fattori sono cruciali, in questo approccio. Da un lato, la gestione deve essere sintetica, capace, cioè, di una visione integrata: non vi possono essere parti dimenticate o trascurate, altrimenti il quadro sarebbe solamente parziale e si rischierebbero conseguenze per il tutto. Dall'altro, lo scambio con l'esterno è continuo e incessante: una concezione che proviene dallo studio degli organismi nel loro contesto ambientale, dal quale non possono essere isolati, dal momento che vi sono essi stessi inseriti in una relazione simbiotica, di mutuo vantaggio e interdipendenza.

Quest'ultimo passaggio è probabilmente il più distintivo, per quanto concerne il tema che si sta trattando: senza una connessione con l'esterno, un'impresa è destinata a uscire o a essere estromessa dal mercato, come un essere vivente che decidesse, in una situazione naturale – senza, cioè, interventi esterni – di eliminare ogni contatto con l'ecosistema nel quale è ospitato. Privata di un'apertura (Brusa, 2013) verso il “fuori”, l'azienda non è in grado di recepire i bisogni alla cui risposta dedica la propria attività di ideazione, realizzazione e vendita di beni o servizi ritenuti idonei e potenzialmente soddisfacenti. Ecco, quindi, la già citata strumentalità aziendale: se non vi è un'esigenza, espressa da un mercato, non vi è ragion d'essere per l'impresa.

approccio aziendalistico significhi solo maggior efficienza o abbattimento dei costi, oppure, all'opposto, soluzione di per sé positiva e di sicuro successo” (p. 10). Al contrario, “l'economia aziendale non si configura come somma di tecniche relative alle condizioni e ai comportamenti da adottare nelle attività e nei processi organizzativi per produrre e vendere [...] ma propone una chiave di lettura di raccordo fra economia e società basata sul modo di organizzare l'attività economica entro le istituzioni, all'interno del ruolo che ciascuna gioca nell'equilibrio e nello sviluppo della società nel suo complesso” (*Ibidem*). Nessuna limitazione del sapere agli strumenti, pertanto, anzi, una continua tensione verso i fini e la loro più alta e inclusiva espressione, per una disciplina che non concepisce – ed eventualmente compone, anche grazie al lavoro dell'impresa – la presunta frattura con la società. L'apporto economico è, infatti, cooperazione convergente nel conseguimento di comuni obiettivi. La tematica brevemente accennata è tipicamente parte del ragionamento disciplinare, per via della peculiare caratteristica del settore scientifico. Tale tipo di rilievo e distinguo, in particolare di forma – impresa e azienda – nell'ambito di questo scritto, si limita alla presente sezione.

Rispetto alla vitale capacità di dialogo, il Masini (1986) introduce una nuova prospettiva, che considera naturalmente la dimensione esterna, ma include anche quella interna, grazie alla presa di coscienza della comunità economico-sociale determinata dall'esistenza dell'organizzazione. In questa, anche il lavoro è relazione sociale e ha pari rilevanza rispetto al capitale. L'impresa è, addirittura, per l'autore, un istituto di promozione umana e l'attività aziendale è attività *di* e *tra* persone, in cui la logica relazionale è imprescindibile (Salvato, 2016). L'apertura, il rapporto, il dialogo "interno-esterno", "dentro-fuori", impresa-società è dunque basilare e imprescindibile, poiché attiene alla sopravvivenza, al buon funzionamento e al successo dell'azione economica. Tutto ciò che ostacola una simile continuità e legame è quindi intralcio alla vita imprenditoriale stessa.

3.2. L'impresa e l'ambiente esterno

Nell'ascolto di ciò che l'ambiente esterno all'impresa reclama, non può mancare la percezione e interpretazione di quelle richieste ed esigenze di più ampio respiro che superano il mero nesso domanda-offerta e la dimensione di mercato e guardano a quella più vasta, ormai largamente intesa, ma non-dimeno urgente, di orientamento agli stakeholder. Chiaramente, le variabili che caratterizzano il contesto determinano le condizioni e gli equilibri della relazione impresa-società, dal momento che differenti sono le pressioni e le spinte verso il tessuto economico che ne discendono.

Una criticità, quale quella dettata dalla pandemia da Covid-19, che senza dubbio intacca la compattezza di alcuni convincimenti, riparametrandone la portata e l'attendibilità, rende ancor più comprensibile la ragione profonda della discussione rispetto all'obiettivo e al ruolo dell'impresa. Come su tutto ciò che contribuisce a comporre il quotidiano, l'insicurezza generalizzata si riverbera, sotto forma di dilemma e *quaestio*, sugli attori e sulle relazioni che formano il tessuto sociale e il sistema che ne mantiene le trame, inclusa la componente aziendale. Il Coronavirus ha fatto – e continua a fare – risorgere con rinnovato vigore la necessità, se non di cooperazione e condivisione, almeno di comunicazione bidirezionale tra impresa e società, via unica di mantenimento dell'equilibrio tra domanda e offerta. Si tratta, pur nella tragica e disastrosa emergenzialità, di uno straordinario banco di prova, nonché caso di studio in divenire particolarmente indicativo: un'occasione imprevedibile di sconvolgimento, su scala globale, degli assetti sanitari, sociali ed economici, con un impatto sistemico generale ed emblematico, capace di fungere da test anche e soprattutto per l'ambito aziendale.