

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

SPECIAL ISSUE

In memoria del Prof. Gianluca Colombo

"Proprietà, governance e management oggi: le sfide della complessità e
dell'innovazione strategica per imprese e studiosi/e"

Estetica ed etica nell'agire sostenibile

Patrizia Gazzola

Pavia, December 31, 2025
Volume 16 – N. 4 / 2025 – SPECIAL ISSUE
DOI: 10.13132/2038-5498/16.4.1173-1182

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it



Estetica ed etica nell'agire sostenibile

Patrizia Gazzola, PhD

Full Professor.

University of Insubria. Varese,
Italy.

Corresponding Author:

Patrizia Gazzola

*patrizia.gazzola
@uninsubria.it*

Cite as:

Gazzola, P. (2025), Estetica ed etica nell'agire sostenibile.
Economia Aziendale Online, 16(4),
1173-1182.

Section:

Refereed Paper

ABSTRACT

Nel paper si abbracciano e sviluppano alcuni temi cari al Prof. Gianluca Colombo partendo dalla prospettiva dell'impresa istituzionale dell'economia aziendale italiana che considera l'impresa come istituto, soggetto terzo rispetto ai soggetti che la compongono e che con essa interagiscono: gli *stakeholder* (Freeman 1984). Legate a questa prospettiva ci sono diverse teorie ben note agli aziendalisti italiani in quanto rappresentano l'ambiente culturale nel quale si sono formati (Zappa, 1937 e 1957; Masini, 1978). L'agire etico delle imprese assume sempre maggiore importanza per poter affrontare le sfide future. L'etica è anche legata al territorio intesa come etica della responsabilità sociale nei confronti della comunità territoriale necessaria in un sistema sociale complesso come quello attuale. L'estetica è la percezione soggettiva (ma condivisa) del nostro legame con l'ambiente, legame caratterizzato da una profonda ed equilibrata armonia dinamica che spinge a creare spazi e oggetti che si integrano armoniosamente con la natura, riducendo l'impatto visivo e promuovendo un senso di equilibrio. L'estetica e l'etica possono influenzare le scelte di consumo, spingendo a preferire beni di qualità, durevoli e realizzati con processi sostenibili (Gazzola et al., 2017). Per meglio chiarire lo stretto legame tra impresa e comunità territoriale, nella parte finale del lavoro si descrive l'esperienza di due imprese italiane che si sono particolarmente distinte per la loro capacità di agire in modo responsabile: Olivetti e Luxottica. Le due imprese evidenziano come la tensione ai risultati economici sia coniugata sinergicamente con quella per lo sviluppo della comunità locale; in questa relazione ago-antagonista la dimensione etica e quella estetica giocano un ruolo non accessorio.

The paper embraces and develops some themes dear to Prof. Gianluca Colombo starting from the perspective of the institutional enterprise of Italian business economics that considers the company as an institution, a third party with respect to the subjects that compose it and interact with it: the *stakeholders* (Freeman 1984). Linked to this perspective are several theories well known to Italian businessmen as they represent the cultural environment in which they were formed (Zappa, 1937 and 1957; Masini, 1978). The ethical action of companies is becoming increasingly important in order to be able to face future challenges. Ethics is also linked to the territory understood as the ethics of social responsibility towards the territorial community necessary in a complex social system such as the current one. Aesthetics is the subjective (but shared) perception of our bond with the environment, a bond characterized by a deep and balanced dynamic harmony that pushes us to create spaces and objects that integrate harmoniously with nature, reducing the

Received: October 2025

Published: 31/12/2025

visual impact and promoting a sense of balance. Aesthetics and ethics can influence consumer choices, leading to a preference for quality, durable goods made with sustainable processes Gazzola et al., 2017). To better clarify the close link between the company and the local community, the final part of the work describes the experience of two Italian companies that have particularly distinguished themselves for their ability to act responsibly: Olivetti and Luxottica. The two companies highlight how the tension for economic results is synergistically combined with that for the development of the local community; In this needle-antagonist relationship, the ethical and aesthetic dimensions play a non-accessory role.

Keywords: responsabilità sociale d'impresa, etica, ambiente, stakeholder, complessità

1 – Introduzione: dalla responsabilità sociale alla cittadinanza sociale d'impresa

Prendendo spunto da una ricerca da me condotta insieme con il Prof. Gianluca Colombo – che ha portato ad alcune pubblicazioni che sono state citate nel testo – mi propongo di analizzare l'impresa e il suo forte legame con la comunità territoriale nella quale essa opera. L'impresa è concepita quale organizzazione permanente che opera in un ambiente etico, sociale, politico che ne condiziona o favorisce la vitalità nel lungo periodo (Gazzola & Pellicelli, 2009). L'impresa non solo ne fa parte e con esso interagisce, sia attraverso un sistema di scambi fisici, monetari, finanziari e sia attraverso interazioni che permettono di produrre conoscenza, fiducia e reputazione (Esem, 2013). Tutto ciò ha portato ad una evoluzione del concetto di responsabilità sociale (Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir & Davídsdóttir, 2019) passando dal rispetto delle aspettative degli stakeholders ad un comportamento volto a fare emergere ed a consolidare la creazione di valore condiviso (Kramer & Porter, 2011) che esprime l'impegno alla creazione di benessere nella comunità in cui l'impresa opera (Mella, 2003).

La responsabilità sociale d'impresa definisce quindi un comportamento aziendale trasparente basato sul rispetto degli stakeholder (Freeman et al., 2010) e su valori etici (Fukukawa, Balmer & Gray, 2007). Sono proprio gli aspetti etici di correttezza, responsabilità, trasparenza, e rispetto dei diritti fondamentali che hanno un ruolo fondamentale. Da essi dipende la legittimazione sociale dell'azione imprenditoriale, fondamentale per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa. L'imprenditore dovrà ben capire che per ottenere la legittimazione sociale dovrà dimostrare di tenere conto, nelle strategie, dei valori condivisi della comunità territoriale di riferimento. La *creazione di valore condiviso* è strettamente legata alle relazioni che l'impresa sviluppa con il sistema politico, sociale e territoriale (Menghwar & Daood, 2021). Molto importante diventa l'obbligo etico di non danneggiare l'ambiente e la collettività di riferimento, con il rispetto, non solo, delle leggi, ma anche con la valorizzazione dei costumi sociali e della cultura locale, l'impegno nella vita culturale e politica, la salvaguardia dell'ambiente con sistemi non distruttivi per la gestione delle risorse naturali, con efficienti sistemi di economia circolare (Ruiz-Real, 2018).

2 – Complessità e legame dell'impresa, con il sistema politico, sociale e territoriale

Gianluca Colombo sostiene che:

viviamo oggi una condizione di grande fragilità tanto a livello micro, quanto a livello macro.
Anche le più solide organizzazioni (imprese, fondazioni, organizzazioni del terzo settore)

sentono da un lato il peso con cui l'incertezza opprime gli slanci visionari e schiaccia le passioni dei collaboratori e dall'altro dello sviluppo sostenibile che sembra dare nuove opportunità. A livello macro, i governi nazionali e le organizzazioni sovranazionali non mostrano capacità di reazione e di progettazione adeguate alla dimensione ed alla complessità dei problemi che percepiamo. (Colombo & Gazzola, 2013; Colombo & Gazzola, 2014).

Lo stretto legame tra impresa, sistema politico, sociale e territoriale porta oggi ad un processo continuo di incremento della complessità (D'Souza et al, 2022). I rapporti tra le più solide organizzazioni (imprese, fondazioni, organizzazioni del terzo settore), i governi nazionali e le organizzazioni sovranazionali diventano sempre più intrecciati creando una forte interdipendenza e sensibilizzazione ad un minimo cambiamento. Questo clima di incertezza da un lato affievolisce il senso di appartenenza e impegno dei collaboratori e dall'altro mostra inadeguate capacità di reazione alla complessità dei problemi percepiti.

Sia nelle organizzazioni private, sia in quelle pubbliche prevalgono analisi riduzioniste dei problemi e risposte già sperimentate senza successo o addirittura risposte che aggravano i problemi. Si veda, a livello micro, le tante imprese che hanno ridotto gli investimenti nello sviluppo delle conoscenze e che si trovano a fronteggiare le incertezze e le crisi dei mercati in condizioni di ancor maggiore fragilità.

Di fronte alla complessità, quasi per riflesso condizionato, tentiamo di separare e analizzare i problemi, scegliendo una prospettiva con una delimitazione di campo. Ad esempio, non si trattano i problemi delle imprese insieme a quelli delle comunità territoriali, entrambi troppo complessi e quindi bisognosi di delimitazione. E' invece proprio in questo riflesso condizionato che si nascondono le insidie di risposte inadeguate. I problemi delle imprese non si risolvono anche perché non si affrontano quelli delle comunità territoriali e questi ultimi sono aggravati dalle crisi cui le imprese rispondono con mezzi inadeguati.

3 – L'impresa-istituto e l'equilibrio tra stakeholder

La definizione che Carlo Masini dà d'istituto è:

Un istituto si presenta come complesso di elementi e fattori, di energie e di risorse personali e materiali. Esso è duraturo (impropriamente talora si dice "stabile"). Il suo permanere è della specie dinamica, sia per i fenomeni interni, sia per quelli di rapporti esterni con l'ambiente. Come complesso è ordinato (sorge, continua e si estingue) secondo proprie leggi anche di varia specie (fisiche, sociologiche, economiche, religiose e così via) ed in multiforme combinazione" (Masini, 1978, pag. 11).

Il cuore del problema sta nella quantità di energia necessaria a far sorgere e a conservare l'istituto e, quindi, anche l'impresa. Più che una definizione positiva d'istituto e d'impresa, pare un programma, non solo scientifico, ma anche in un certo modo politico. Il programma di ricerca è stato accolto da alcuni allievi del Maestro dando luogo ad una profilata forma d'aziendalismo. Il programma politico è rimasto invece largamente disatteso. Su entrambe le dimensioni vale la pena di riflettere.

L'energia necessaria perché l'insieme dei soggetti partecipanti (stakeholder) generi un nuovo soggetto d'ordine superiore, l'impresa – istituto appunto, è una specie di big - bang organizzativo. E' il miracolo che si ripete ogni volta alla fondazione di una nuova impresa, che intorno alla visione dell'imprenditore fondatore diventa qualcosa di più del "semplice" nesso di contratti. Il vitalismo dell'imprenditorialità fu ben chiaro alla scuola austriaca (in primis,

Schumpeter, 1933), ma fu guardato con perplessità anche dagli aziendalisti italiani degli anni '50, che preferivano parlare di funzione imprenditoriale diffusa nell'organizzazione.

Anche un'impresa consolidata necessita un costante apporto energetico per mantenere la coesione tra gli attori interni e con gli stakeholder. Indubbiamente l'importazione d'energia dall'esterno richiede competenze, risorse di vari attori sia interni sia esterni, che a loro volta sono catalizzati da una leadership capace di proporre la visione di lungo periodo in termini a un tempo concreti e affascinanti. Il tema è stato sviluppato anche da Vittorio Coda nel testo *L'orientamento strategico di fondo* (1988):

Tutto questo non basta, perché nell'orientamento strategico di fondo di un'impresa ci sia un'effettiva focalizzazione di lungo periodo. Occorre altresì che la leadership sia capace di rendere attuale l'obiettivo della sopravvivenza di lungo periodo, sì che questa diventi il motivatore di comportamenti quotidiani e sia concretamente operante. La sopravvivenza di lungo periodo è valore destinato a restare inoperante se non è chiara la direzione di marcia; se questa non sprigiona un certo fascino e quindi non ha una sua efficacia motivazionale e, infine, se non ha delle chiare implicazioni operative per l'oggi (Coda, 1988, pagg. 126-127).

Perché l'impresa sia istituto si richiede quindi una leadership visionaria capace di mobilitare risorse intorno al progetto strategico. Ciò a sua volta implica comprensione delle forze in capo e degli interessi espressi dai vari stakeholder; in altre parole, sono necessarie capacità politiche applicate alla ricerca continua dell'equilibrio istituzionale, anche mediante la proposta di nuove strutture e regole di governo dell'impresa (Airoldi, Brunetti & Coda, 1988, pp. 99-100). Tale equilibrio non può che essere della specie dinamica in continua tensione tra i poli d'interesse, secondo relazioni di tipo ago-antagonistico (Morin, 2008; Martinet, 2001 e 2008).

4 – Dalla teoria del benessere le premesse per l'etica del territorio

Per affrontare il discorso sulla complessità non basta analizzare l'impresa con un approccio multistakeholder (Freeman and Velamuri, 2006), ma è necessario considerare la capacità del sistema aziendale di mantenersi in uno stato di equilibrio, rispondendo alle sollecitazioni interne ed esterne determinate anche dal macrosistema caratterizzato dall'ambiente nel quale l'impresa si trova.

Partendo dalla teoria sulle aziende di consumo e della teoria del benessere si pongono le premesse per introdurre il concetto di etica del territorio. L'insoddisfazione per la consolidata teoria del tornaconto fa nascere in Zappa la teoria del benessere. Egli, infatti, riteneva la teoria del tornaconto inadeguata a spiegare appieno il complesso fenomeno del consumo.

La modifica radicale delle premesse di fondo permette il passaggio dalla tradizionale economia del tornaconto alla economia del benessere. Si analizzano i due aspetti principali. In primo luogo, il rifiuto dell'utilitarismo e dell'individualismo e l'affermazione dell'altruismo e della socialità quali caratteri essenziali dell'uomo (Zappa, 1962, pag. 686 e segg.). In secondo luogo, gli interessi e i bisogni degli individui operanti nelle aziende non sono solamente meri bisogni materiali ed economici, ma comprendono anche aspetti morali, sociali, politici, religiosi ecc. (Zappa, 1962, pag. 595). Di particolare importanza ha poi il concetto di bene comune, non riducibile ad una somma di interessi particolari (Zappa, 1962, pag. 714).

Dalla valutazione di questa prospettiva ampia, che include gli aspetti etici, morali e spirituali dell'individuo, emergono due temi importanti. Il primo tema riguarda l'esigenza di una chiara comprensione dei bisogni umani, materiali e non solo materiali. Questa conoscenza costituisce il necessario presupposto per un qualunque studio sul consumo. Difatti, Zappa dichiara

esplicitamente la necessità di costruire misure quantitative dei bisogni, in modo da dare concretezza agli studi sul fenomeno e da rendere la teoria utile alla comprensione dei reali processi di consumo. Peraltro, sottolinea al contempo la difficoltà di individuare tali misure quantitative (Coda 2002). Egli procede quindi ad una classificazione almeno ordinale e in scala dei bisogni dell'individuo secondo il criterio dell'intensità del bisogno, della sua estensione e della sua durata, in modo da conferir loro una prima sistematizzazione (Zappa, 1962, pag. 574 e ss.).

Il secondo tema riguarda la partecipazione degli individui alla vita di una molteplicità di aziende. Zappa identifica in questa partecipazione a più aziende, e non solo nel consumo diretto di beni economici, una precisa modalità di soddisfacimento dei bisogni individuali di appartenenza. Ne risultano complessi intrecci ed interrelazioni fra aziende; di tale fenomeno, secondo Gino Zappa, occorre tener conto nell'avanzamento delle scienze economiche (Zappa, 1962, pag. 700).

Il secondo tema trattato rappresenta la premessa per i comportamenti degli individui come componenti di una più ampia collettività territoriale che deriva dalla visione organicistica della realtà di Zappa. In questa visione l'azienda, pur agendo tenendo conto della creazione di valore per gli azionisti, terrà dei comportamenti consapevoli e responsabili volti ad allinearli con quelli degli altri stakeholder (Bhattacharya, Korschun & Sen, 2011). L'economicità dell'azienda è legata alla capacità di soddisfare le esigenze dei diversi portatori di interesse (Ho, 2010). La sua capacità di sopravvivenza è legata alla capacità necessaria di adattarsi ai continui e repentini cambiamenti ambientali. Pertanto, esiste uno stretto legame di dipendenza tra impresa e ambiente.

L'agire sostenibile integra aspetti etici ma anche estetici creando un approccio olistico al benessere ambientale e sociale. L'estetica, intesa come percezione della bellezza e dell'armonia, può guidare scelte che rispettano l'ambiente, mentre l'etica, che riguarda i principi morali, assicura che queste scelte siano giuste e responsabili. In pratica, un guardaroba sostenibile, ad esempio, può essere bello e realizzato con materiali ecologici, ma anche etico se rispetta le condizioni di lavoro dei produttori (Gazzola & Colombo, 2014).

L'etica si manifesta nel rispetto dei diritti dei lavoratori, nella trasparenza sia nella supply chain che nell'informazione verso i consumatori, nella giustizia economica e nella lotta alle disuguaglianze al fine di agire oggi per non compromettere le risorse e le opportunità delle generazioni future, garantendo un futuro sostenibile.

Al fine di meglio comprendere il legame tra l'impresa e la comunità territoriale nella seconda parte del lavoro si prendono in considerazione due imprese italiane che sono ben note per il loro comportamento responsabile: Olivetti e Luxottica. La prima ci riporta indietro agli anni 50 in una azienda è una comunità di persone che persegue un bene comune attraverso combinazioni di lavoro e capitale. L'etica del bene comune ha avuto implicazioni originali nel governo economico di Olivetti. La seconda è un esempio dei giorni nostri di governance innovativa basata sugli *aspetti umani* della vita dell'organizzazione e sulla qualità delle relazioni tra persone.

5 – Olivetti e l'etica del bene comune

L'Olivetti ci riporta agli anni Cinquanta del secolo scorso e a un'esperienza di felice connubio tra impresa e comunità territoriale. L'esperienza è quella dell'Olivetti di Adriano Olivetti, che è incomprensibile se non in relazione con quella politico-amministrativa del movimento di Comunità. In quella stessa esperienza possiamo cogliere il legame tra dimensione etica ed estetica delle relazioni organizzative, sia all'interno dell'impresa, sia nella comunità territoriale.

Partiamo dall'impresa. Adriano Olivetti ha sempre cercato di favorire la formazione di conoscenze a livello sia individuale sia di gruppo. L'Olivetti per anni ha offerto sbocchi lavorativi a ingegneri e periti, formando più generazioni di tecnici elettromeccanici, prima, ed elettronici poi. Ha avviato scuole professionali per istruire anche gli operai assunti senza formazione di base, ha dotato le fabbriche di biblioteche incoraggiando letture anche non tecniche tra operai e impiegati. La valorizzazione delle conoscenze ha avuto un ruolo importante nella creatività che ha caratterizzato l'Olivetti degli anni Cinquanta e Sessanta. Le innovazioni di prodotto e di processo dell'epoca elettromeccanica e quelli della successiva epoca elettronica sono in gran parte endogene, alimentate dallo sviluppo di conoscenze tecniche e gestionali su cui l'impresa ha investito in modo sistematico e continuativo.

La dimensione del sapere aziendale non può essere in Olivetti disgiunta da quell'etica e da quell'estetica, tra loro interconnesse. Per Adriano, l'azienda è una comunità di persone che persegue un bene comune attraverso combinazioni di lavoro e capitale. L'etica del bene comune ha avuto implicazioni originali nel governo economico dell'azienda e, soprattutto, delle relazioni industriali attraverso la partecipazione dei lavoratori alle scelte d'investimento nelle attività connesse con lo sviluppo delle persone. Adriano promuoveva in tal modo relazioni di collaborazione che facilitavano l'apprendimento collettivo e i processi d'innovazione. La dimensione estetica non è mai stata accessoria, poiché secondo Adriano un buon prodotto deve essere anche bello e un buon processo produttivo deve svolgersi in fabbriche belle. L'estetica dell'organizzazione è funzionale sia alle relazioni cooperative e, quindi, all'etica del bene comune, sia alla creatività e all'innovazione di prodotto e di processo.

Anche la comunità territoriale aveva un ruolo fondamentale. Secondo Adriano l'impresa è attore della comunità in cui opera e ha il dovere di promuovere anche nella comunità l'etica del bene comune che si realizza con la partecipazione. Nelle comunità esteticamente piacevoli si sviluppano più facilmente relazioni cooperative; tra famiglie, ente locale e imprese nascono relazioni orientate al bene comune.

6 – Luxottica: l'aspetto umano dell'impresa

Luxottica caratterizza la realtà italiana dei giorni nostri con il suo programma di welfare, si posiziona come pioniere nell'ambito del suo impegno nella responsabilità sociale nei confronti della realtà in cui opera, dell'ambiente e delle persone.

Luxottica si è sviluppata come un soggetto dotato in sé stesso di umanità, una comunità umana nell'accezione piena del termine e persino a prescindere dalle proprie dimensioni e dal proprio grado di articolazione.

La responsabilità sociale è la leva principale con cui Luxottica si impegna nello sviluppo sostenibile del proprio business. Essa ha dimostrato un grande interesse nei confronti delle persone e questo interesse si è declinato in un vasto programma di welfare aziendale, caratterizzato da un solido attaccamento al territorio e dalla volontà di coinvolgimento dei lavoratori e delle rappresentanze sindacali.

Luxottica ha creato un nuovo sistema di relazioni industriali che persegue il rafforzamento del sistema produttivo, il miglioramento delle retribuzioni reali di tutti i lavoratori e prevede la promozione di servizi a favore dei lavoratori stessi.

In Luxottica assumono primaria importanza gli *aspetti umani* della vita dell'organizzazione, la qualità delle relazioni tra persone, la soddisfazione dei loro bisogni e l'appagamento delle

aspirazioni. L'idea di fondo è che tutti questi aspetti incidono sul funzionamento quotidiano d'impresa e dunque sulle stesse prestazioni di mercato.

L'impresa ha puntato principalmente sul "coinvolgimento" con il convincimento che fare sentire tutti parte dell'organizzazione è come farli appartenere ad una grande famiglia in cui il contributo del singolo è prezioso per il bene dell'insieme. L'insieme di tali concezioni ruota intorno all'idea che il senso di identificazione, la volontà di impegno e l'adesione personale dei collaboratori verso le attività e gli obiettivi d'impresa costituiscano, tanto più nell'incertezza degli odierni scenari di mercato, risorse vitali per la competitività aziendale.

In una prospettiva più generale, questa peculiare predisposizione alla cura delle proprie persone rappresenta l'aspetto fondamentale che ci consente di caratterizzare la condotta dell'azienda in termini di agire sostenibile. Le azioni di Luxottica per il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie si inseriscono a pieno titolo in tale cornice, che peraltro è a sua volta non priva di risvolti di ambiguità laddove alimenti, caso non raro, prassi di tipo opportunistico e mimetico (tipicamente per migliorare l'immagine organizzativa con investimenti di tempo e di risorse trascurabili).

Su questo fronte gli sforzi del gruppo sono di certo importanti, come confermato in occasione del cinquantesimo anniversario, dall'assegnazione gratuita di azioni della società ai dipendenti degli stabilimenti italiani quale riconoscimento del loro contributo ai successi aziendali.

Luxottica ha ascoltando le esigenze del personale e ha distribuito beni e servizi non solo ai più meritevoli in azienda ma a tutti. I dipendenti hanno compreso a pieno il valore aggiunto di questa operazione.

Sono stati stipulati accordi con le catene di retail per acquistare beni di uso primario; convenzioni con centri di medicina preventiva e diagnostica; cure odontoiatriche, pediatriche e specialistiche; aiuti per l'uso dei mezzi di trasporto; interventi per l'istruzione scolastica; borse di studio e orientamento professionale. Tutto questo è stato realizzato da Luxottica in costante accordo e collaborazione con le organizzazioni sindacali e il territorio.

La convinzione dell'azienda è quella che ciascuno potesse contribuire a recuperare questo valore che andava disperso, anche attraverso l'attenzione al "come" si lavora intesa come l'abitudine quotidiana a rispettare le regole che guidano i processi, la cura del luogo e degli strumenti che usa, l'esempio che può costituire per gli altri.

Se tutti perseguono questi comportamenti facendoli diventare abitudini è possibile misurare il recupero di valore, attivare e monitorare il circolo che crea valore e lo trasferisce alle persone. Il progetto, quindi, può autofinanziarsi con le risorse che si liberano dalla riduzione degli sprechi. (Salomoni, 2011)

Al concetto di "qualità" si è unito quello di "welfare" con la volontà di dar vita a un circolo virtuoso: qualità della vita (se ci si sente parte di una famiglia, si lavora meglio e si è più stimolati), qualità dei processi (perché i processi sono fatti dalle persone), qualità dei prodotti, riduzione degli sprechi. Alla base c'è una forte attenzione alla meritocrazia e all'equità verso tutti i dipendenti (Kotler & lee, 2005).

Ne consegue, in quest'ottica, che le immobilizzazioni intangibili, rappresentate dal senso di appartenenza e dalla fidelizzazione delle risorse umane vadano opportunamente incentivati, ma che siano in grado di creare un nesso virtuoso tra il coinvolgimento del personale e una serie di indicatori correlati alla prestazione organizzativa quali la riduzione del tasso di assenteismo e l'incremento dell'orientamento alla qualità nel lavoro.

7 – Conclusioni

L'esperienza di Olivetti a Ivrea e altrove in Italia non va idealizzata; anche senza dar spazio alle critiche ideologiche dell'epoca, si deve riconoscere che l'impresa non ha superato la sfida della successione traumatica e che le comunità olivettiane pongono seri problemi di dimensionamento che non possono essere affrontati con criteri ingegneristici come in parte sembrava voler fare Adriano. Quanto grande può essere una comunità perché prevalgano relazioni di reciprocità e perché il bene comune sia concretamente sperimentato? Come evitare che queste comunità si chiudano in se stesse dimenticando che ogni isola è in fondo sempre una penisola? La risposta è forse nel processo; la logica di processo deve prevalere sulla logica-obiettivo.

Il caso Olivetti ci permette di fare la considerazione che estetica ed etica sono dimensioni inseparabili dell'organizzazione e delle comunità territoriali. Entrambe le dimensioni sono funzionali alla creatività e all'innovazione e sono indispensabili alla loro diffusione nell'organizzazione e nelle comunità territoriali. Diffondere creatività e innovazione è forse la via migliore per convivere con la complessità e con l'incertezza, traendone risorse per uno sviluppo sostenibile. La dimensione estetica delle organizzazioni non è allora un lusso che possiamo permetterci solo in tempi di prosperità poiché essa spinge all'innovazione; arte e imprenditorialità sono passioni che si nutrono di creatività e che possono essere utilmente coniugate per il benessere delle organizzazioni e delle comunità territoriali. Esse inoltre offrono alle giovani generazioni la speranza (e la capacità) di costruire per sé e per gli altri un futuro dove sia bello vivere.

Questi aspetti sono ancor più accentuati nel caso Luxottica dove è possibile evidenziare il *volto umano* dell'organizzazione, cioè di un'azienda che grazie alla attenzione verso i suoi collaboratori tenda a svilupparsi come un soggetto dotato in sé stesso di umanità, una comunità umana nell'accezione piena del termine e persino a prescindere dalle proprie dimensioni e dal proprio grado di articolazione.

In questo momento di pesante incertezza economica, l'esperienza di Luxottica dimostra come, investendo sulle persone, sia possibile migliorare la qualità della produzione, del benessere dei dipendenti e della comunità territoriale. Questo porta a migliori performance organizzative, alla riduzione dei costi della non qualità e rende virtuoso il circolo, tramite il recupero di risorse da impiegare in un programma Welfare che migliori la qualità della vita dei lavoratori e delle loro famiglie. Entrambi gli esempi evidenziano come la tensione ai risultati economici sia coniugata sinergicamente con quella per lo sviluppo della comunità locale (Gazzola & Mella, 2012). In questa relazione ago-antagonista la dimensione etica e quella estetica giocano un ruolo non accessorio.

Tale impegno muove senza dubbio anche dall'intenzione del management di gestire alcuni effetti negativi provocati dalla congiuntura economico-finanziaria, confermando come un periodo di crisi possa tramutarsi in opportunità di innovazione.

Il coinvolgimento perseguito e realizzato in Luxottica ha il suo elemento caratterizzante nella pratica della partecipazione diretta del personale e del sindacato nella formulazione e nel costante sviluppo del modello di welfare aziendale. Questo "dare voce a" e "ricercare contributi da" rende possibile la realizzazione della "cittadinanza d'impresa".

Gli interventi a beneficio degli stakeholder "collaboratori" e l'orientamento di fondo che li ispira conferiscono alla formula della sostenibilità (Elkington, 2004), cui si sta lavorando in Luxottica una semplicità essenziale, dato che: a) non è credibile un'attenzione ai temi della sostenibilità rivolta all'esterno (per es., tramite la filantropia, la costruzione di partnership sociali

o anche la produzione di beni/servizi di significato collettivo) ma non aperta alle esigenze degli interlocutori interni dell'impresa; b) proprio i collaboratori costituiscono non solo dei destinatari, tra gli altri, delle iniziative di responsabilità sociale ma anche il veicolo primario con cui si possono generare condotte di sostenibilità nell'ambiente di riferimento più o meno immediato.

In sintesi, l'agire sostenibile richiede una visione olistica che tenga conto sia della bellezza e dell'armonia (estetica) che della giustizia e della responsabilità (etica). Solo attraverso un approccio integrato possiamo creare un futuro sostenibile per tutti. Estetica ed etica devono entrare in dialogo con i processi di governo dell'impresa e con le sfide strategiche poste dalla complessità.

Al contempo, pur senza tenere conto di altre aree ove presumibilmente si concretizza l'orientamento sociale dell'azienda, il suo impegno a favore del personale lascia intravedere alcuni aspetti dell'inevitabile complessità implicata da un (attendibile) percorso nello sviluppo sostenibile d'impresa.

8 – Bibliografia

- Airoldi, G., Brunetti, G., & Coda, V. (1988). *Economia aziendale*. Il Mulino.
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2011). *Leveraging corporate responsibility: The stakeholder route to maximizing business and social value*. Cambridge University Press.
- Coda, V. (1988). *L'orientamento strategico dell'impresa*. UTET.
- Coda, V. (2002). L'economia aziendale nella seconda metà degli anni '50: Una rivisitazione delle "produzioni" e dell'opera postuma di Gino Zappa. *Rivista di Contabilità e Cultura Aziendale*, 1, 6–33.
- Colombo, G., & Gazzola, P. (2013). Aesthetics and ethics of the sustainable organizations. *European Scientific Journal*, Special Edition (December), 291–301.
- Colombo, G., & Gazzola, P. (2014). Ethics and CSR: The strategy debate. *Revista Interdisciplinar de Sociologia e Direito*, 16(1), 85–98.
- D'Souza, C., Ahmed, T., Khashru, M. A., Ahmed, R., Ratten, V., & Jayaratne, M. (2022). The complexity of stakeholder pressures and their influence on social and environmental responsibilities. *Journal of Cleaner Production*, 358, 132038.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The triple bottom line: Does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR* (pp. 1–16). Earthscan.
- Esen, E. (2013). The influence of corporate social responsibility (CSR) activities on building corporate reputation. In *International business, sustainability and corporate social responsibility* (pp. 133–150). Emerald Group Publishing Limited.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., & Velamuri, S. R. (2006). A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility. In *Corporate social responsibility: Reconciling aspiration with application*.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Fukukawa, K., Balmer, J. M., & Gray, E. R. (2007). Mapping the interface between corporate identity, ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 1–5.
- Gazzola, P., & Mella, P. (2012). Corporate performance and corporate social responsibility (CSR): A necessary choice? *Economia Aziendale Online*, 3, 1–22.

- Gazzola, P., & Colombo, G. (2014). CSR integration into the corporate strategy. *Cross-Cultural Management Journal*, 16(2), 331–338.
- Gazzola, P., Colombo, G., Pezzetti, R., & Nicolescu, L. (2017). Consumer empowerment in the digital economy: Availing sustainable purchasing decisions. *Sustainability*, 9(5), 693.
- Gazzola, P., & Pellicelli, M. (2009). The corporate responsibility report between private interest and collective welfare. *Economia Aziendale Online*, 1.
- Ho, V. H. (2010). Enlightened shareholder value: Corporate governance beyond the shareholder-stakeholder divide. *Journal of Corporation Law*, 36, 59–.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Wiley.
- Kramer, M. R., & Porter, M. E. (2011). Creating shared value. FSG.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1–23.
- Martinet, A.-C. (2008). Gouvernance et management stratégique: Une nouvelle science morale et politique. *Revue Française de Gestion*, 183(3), 95–110.
- Martinet, A.-C., & Reynaud, E. (2001). Shareholders, stakeholders et stratégie. *Revue Française de Gestion*, 136, 12–25.
- Masini, C. (1978). *Lavoro e risparmio. Economia d'azienda* (2^a ed.). UTET.
- Mella, P. (2003). Business and non-business value creating organizations in the “information and Internet age”. *Economia Aziendale Online*, 1.
- Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 466–485.
- Morin, E. (2008). *La Méthode* (Vols. 1–6). Seuil.
- Ruiz-Real, J. L., Uribe-Toril, J., De Pablo Valenciano, J., & Gázquez-Abad, J. C. (2018). Worldwide research on circular economy and environment: A bibliometric analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(12), 2699.
- Salomoni, C. (2011). *Qualità e welfare: Il caso Luxottica*. Guerini Associati.
- Schumpeter, J. (1933). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Zappa, G. (1937). *Il reddito d'impresa*. Giuffrè.
- Zappa, G. (1957). *Le produzioni nell'economia delle imprese* (3 vols.). Giuffrè.
- Zappa, G. (1962). *L'economia delle aziende di consumo* (C. Masini, Ed.). Giuffrè.