



# 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"**

## Complessità e imprevedibilità nell'impresa responsabile: una prospettiva temporale

Patrizia Gazzola, Stefano Amelio, Daniele Grechi

Pavia, December 31, 2025  
Volume 16 – N. 4/2025 – SPECIAL ISSUE

DOI: 10.13132/2038-5498/16.4.1251-1260

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)

  
PaviaUniversityPress

# Complessità e imprevedibilità nell'impresa responsabile: una prospettiva temporale

---

Patrizia Gazzola, PhD

Full Professor.

Dipartimento di Economia,  
Università degli Studi  
dell'Insubria, Varese.

Stefano Amelio, PhD  
Professore Associato,  
Dipartimento di Economia,  
Università degli Studi  
dell'Insubria, Varese.

Daniele Grechi, PhD

Ricercatore TD

Dipartimento di Diritto,  
Economia e Culture, Università  
degli Studi dell'Insubria, Como.

---

**Corresponding Author:**

Stefano Amelio

*stefano.amelio@uninsubria.it*

---

**Cite as:**

Gazzola, P., Amelio, S., & Grechi, D. (2025). Complessità e imprevedibilità nell'impresa responsabile: una prospettiva temporale. *Economia Aziendale Online*, 16(4), 1251-1260.

---

**Section:** *Refereed Paper*

SPECIAL ISSUE 2025

---

**Received:** November 2025

**Published:** 31/12/2025

---

## SOMMARIO – ABSTRACT

*Questo contributo deriva da un Progetto di ricerca avviato dagli autori in collaborazione con il Prof. Colombo e presentato nell'ambito di un convegno.*

Il paper si pone l'obiettivo di analizzare la complessità ambientale alla luce della crescente interdipendenza tra impresa e ambiente e della difficoltà di gestire l'imprevedibilità. Il lavoro evidenzia come il coinvolgimento degli stakeholder sia alla base della creazione di valore condiviso e permette di gestire la complessità. La ricerca esamina la relazione tra complessità, responsabilità sociale d'impresa e creazione di valore condiviso. L'analisi fornisce delle riflessioni di tipo teorico ed affronta lo studio di un caso pratico. Lo studio evidenzia come la creazione di valore condiviso sia utile per rendere comprensibile la complessità e aiuti a dominarla. Evidenzia inoltre il ruolo della comunicazione con particolare attenzione al territorio di riferimento. Trattandosi di un *conceptual paper* presenta tutti i limiti di un approccio basato sull'analisi della letteratura esistente. Lo studio offre un contributo ai manager per affrontare il problema della crescente interdipendenza tra impresa e ambiente, nella gestione dell'imprevedibile e soprattutto nella riduzione del grado di complessità. Il lavoro considera la creazione di valore condiviso legato alla complessità e alla imprevedibilità passando attraverso il processo di comprensione condivisa.

*This contribution derives from a research project initiated by the authors in collaboration with Prof. Colombo and presented at a conference.*

The paper aims to analyze environmental complexity in the light of the growing interdependence between business and the environment and the difficulty of managing unpredictability. The work highlights how stakeholder involvement is the basis for the creation of shared value and allows for the management of complexity. The research examines the relationship between complexity, corporate social responsibility and the creation of shared value. The analysis provides theoretical reflections and deals with the study of a practical case. The study highlights how the creation of shared value is useful for making complexity understandable and helps to master it. It also highlights the role of communication with particular attention to the territory of reference. Since it is a

conceptual paper, it has all the limitations of an approach based on the analysis of the existing literature. The study offers a contribution to managers to address the problem of the growing interdependence between business and the environment, in the management of the unpredictable and above all in the reduction of the degree of complexity. The work considers the creation of shared value linked to complexity and unpredictability by passing through the process of shared understanding.

**Keywords:** *CSR, complessità, imprevedibilità, Creazione di Valore Condiviso.*

## 1 – Introduzione

Il tema dell'agire d'impresa tra ritorno economico e attenzione al bene comune è stato molto trattato e dibattuto nella letteratura (Mahon e McGowan, 1991; Velasquez, 1992; Smith, 1999; Bentham, 1996; Tortia, 2015) negli ultimi decenni.

Nell'attuale contesto globale, caratterizzato da un'intensa interconnessione economica, tecnologica e sociale, la rete delle relazioni tra individui, organizzazioni e istituzioni si è notevolmente ampliata. In questo scenario, le imprese si trovano sempre più spesso al centro di critiche riguardanti comportamenti percepiti come scorretti o dannosi per la collettività, con una conseguente erosione della loro legittimità sociale (Rowley, 2017).

L'interdipendenza tra attività economiche e ambiente naturale è ormai tale che anche variazioni minime in un'area del pianeta possono generare effetti rilevanti e rapidi in altre regioni. Tale complessità accresce l'incertezza e rende il contesto operativo estremamente imprevedibile. Considerando l'impresa come un sistema dinamico, diventa quindi essenziale analizzare la sua capacità di adattamento al cambiamento, elemento chiave per comprendere e gestire il grado di incertezza che caratterizza l'attuale scenario globale, anche grazie all'avvento dell'Intelligenza Artificiale (Selleri, 2024). La difficoltà di gestire l'incertezza e l'imprevedibilità dell'ambiente in cui l'impresa interagisce porta alla necessità di gestire la complessità (Luo et al., 2017). ), per permettere all'impresa di sopravvivere e cogliere le opportunità offerte dal mercato.

La gestione della complessità è una questione strategica non solo per le imprese, ma anche per la componente governativa dei singoli paesi, poiché la globalizzazione e la velocità con cui gli eventi socio-economico-politici si diffondono e vengono comunicati aumentano costantemente l'incertezza del nostro ecosistema (Genco e Penco, 2017). In questo contesto, l'attenzione si è progressivamente spostata dal semplice bene comune alla creazione di valore condiviso, in linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG), e alla relazione tra responsabilità sociale d'impresa, strategie ESG e sviluppo sostenibile delle comunità locali (Beretta et al., 2025; Kaźmierczak, 2022). Infatti, si riconosce l'importanza del legame tra comportamenti socialmente responsabili delle imprese, la gestione integrata dei criteri ambientali, sociali e di governance e il valore generato per la collettività nel suo insieme. Questo approccio, che oramai perdura da svariato tempo, implica un nuovo modo di operare dell'impresa, che coinvolge non solo gli attori interni, ma anche la società civile e le istituzioni pubbliche (Perrini e Tencati, 2011).

Per questi motivi, nel presente lavoro, ci si interroga quindi sulle implicazioni della responsabilità d'impresa nei confronti delle comunità di riferimento e sulla possibilità di creare valore attraverso un'interazione significativa tra imprese, territorio e stakeholder. In tale prospettiva, risulta evidente l'importanza di azioni strategiche che siano anche comunicative: in un ambiente sempre più complesso, nessun obiettivo può essere raggiunto senza favorire la comprensione e l'intesa condivisa, costruendo un senso collettivo che permetta di orientare le decisioni e le azioni in maniera consapevole.

## **2 – L'impresa in un contesto ambientale complesso e imprevedibile: una prospettiva storica fino al giorno d'oggi**

La complessità rappresenta un carattere imprescindibile della gestione già dall'origine dell'economia aziendale (Besta, 1880; Zappa, 1957; Giannessi, 1960). Il fenomeno normalmente è associato alla varietà, alla variabilità e all'imprevedibilità (discontinuità) principalmente dell'ambiente esterno all'impresa. È compito del management la gestione della complessità. (Colombo, 1999), in un contesto ambientale imprevedibile. Contesto che richiede la capacità di leggere il divenire aziendale tra le righe di un tumultuoso cambiamento.

La complessità deve essere analizzata in relazione all'ambiente e quindi al sistema di relazioni e di interlocutori che interagiscono con l'impresa stessa (Faggioni e Simone, 2009). Le imprese governate nella prospettiva della complessità pongono al centro del management i collaboratori e le risorse di conoscenza e di fiducia scambiate nell'impresa e con l'ambiente (Colombo, 1999).

Lo stretto legame esistente tra impresa, sistema politico, sociale e territoriale conduce ad un processo continuo di incremento della complessità (Le Moigne, 1985; Yates, 1987). I rapporti tra le 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 ogni cambiamento, anche se minimo. Questo clima d'incertezza da un lato affievolisce il senso di appartenenza e impegno dei collaboratori e dall'altro mostra inadeguate capacità di comprensione della complessità dei problemi.

Nelle organizzazioni private e in quelle pubbliche oggi prevalgono analisi riduzioniste dei problemi e risposte già sperimentate senza successo o addirittura risposte che aggravano i problemi. Si veda ad esempio la massiccia iniezione di liquidità immessa dal 2008 al 2009 nel sistema finanziario, che ha riempito le banche di debiti sovrani e che ora deve essere ripetuta in dosi maggiori per disinnescare la crisi degli stessi debiti sovrani e la sua propagazione al sistema finanziario mondiale. Si veda ancora 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.

Non crediamo sia giusto attribuire quest'impennata d'incertezza e di complessità ai mercati finanziari o alla perversione dei banchieri come se queste fossero un terremoto o un'altra insormontabile sciagura naturale che s'abbatte sui virtuosi attori privati e pubblici dell'economia reale. I comportamenti iniqui ci sono stati ed hanno reso la crisi ancora più grave ma quest'ultima, così come quei comportamenti sono endogeni al sistema e hanno origini lontane.

Da almeno 25 anni prevale nel mondo occidentale un'analisi semplicistica dei problemi che ha progressivamente marginalizzato ogni pensiero critico. Ovviamente, la digitalizzazione e la tecnologia rappresentano ormai da tempo elementi imprescindibili di analisi e l'evoluzione digitale ha incrementato in modo esponenziale la velocità, la varietà e la quantità dei dati disponibili. Tutto questo, con l'integrazione dei Big Data e, più recentemente, l'ingresso dell'intelligenza artificiale negli ultimi anni hanno trasformato radicalmente le modalità con cui le imprese osservano l'ambiente competitivo e assumono decisioni strategiche, ridefinendo i processi di decision making (Abousaber e Abdalla, 2023; Bonsón et al., 2023). Difatti, come sostenuto da Colombo e Gazzola (2012), in un concetto lontano ma ancora attuale, se non si ritornerà in tempi rapidi a porre domande giuste, non potremo trovare risposte adeguate ai problemi che devono essere affrontati sia dentro le organizzazioni sia a livello di sistemi paese e inter-paese

### 3 – L'adattamento dell'impresa ai mutamenti ambientali

L'impresa e l'ambiente nel quale essa si muove sono connessi da un legame molto stretto, come un sistema che si evolve in modo combinato (Mella, 2025). Il percorso di questa evoluzione è complesso e ha vari gradi di incertezza e di imprevedibilità, perché proprio la complessità fa sì che anche i cambiamenti più insignificanti possono attivare processi a catena estesi. E' il noto "effetto farfalla": un cambiamento di piccola entità come *"Il battito delle ali di una farfalla in Brasile può scatenare un tornado in Texas!"* (Lorenz, 2017). Il mondo cambia e le organizzazioni evolvono, al management è richiesta la capacità di capire il cambiamento e guidare l'organizzazione verso una visione del futuro condivisa.

[...] Via via che la produzione, la progettazione ed altre funzioni manageriali chiave debbono riguardare i mercati chiave dell'azienda, estesi a tutto il mondo, il bisogno di apprendere e di innovare dell'alta direzione assume una nuova urgenza e una nuova complessità. Più l'impresa riesce a farsi largo sui mercati globali, più il suo successo risulta legato alla capacità di rispondere rapidamente ed efficacemente ad una miriade di cambiamenti. Cresce così il bisogno di progettare organizzazioni capaci di apprendere". (McGill et al., 1992).

Occorre osservare che, sebbene l'inefficienza delle regole finanziarie possa essere considerata una delle principali debolezze del sistema, le crisi recenti sono state in gran parte innescate da comportamenti irresponsabili o fraudolenti da parte degli individui. Dagli scandali di Enron (Petrick e Scherer, 2003) e Parmalat (Ferrarini e Giudici, 2005) agli effetti della crisi dei subprime (Bertocco, 2017), fino ai casi più recenti, emerge come la mancanza di trasparenza e di controllo abbia sistematicamente esacerbato le fragilità del settore finanziario.

Passando a giorni più vicini, la pandemia di COVID-19 ha ulteriormente evidenziato le fragilità del sistema: la chiusura delle attività economiche, l'aumento della disoccupazione e le catene di approvvigionamento interrotte hanno generato shock economici di portata globale. Le misure straordinarie di sostegno pubblico hanno salvato molte aziende, ma hanno anche aumentato il debito pubblico e creato tensioni sui bilanci delle banche, esponendo il sistema a nuovi rischi (Lukash et al., 2021; Susskind e Vines, 2020).

Le guerre recenti, in particolare il conflitto in Ucraina e le tensioni geopolitiche in Medio Oriente, hanno avuto ulteriori ripercussioni economiche, provocando aumenti dei prezzi

dell'energia, inflazione elevata e instabilità dei mercati finanziari. Questi eventi hanno messo in evidenza quanto sia fondamentale una regolamentazione efficace, capace di prevenire comportamenti speculativi e garantire la stabilità del sistema, anche in contesti di crisi globale (Mbah e Wasum, 2022; Khalidi e Iwidad, 2024).

In questo scenario, le autorità internazionali cercano di rafforzare la governance delle istituzioni finanziarie, promuovendo trasparenza, controllo dei rischi e limiti alle remunerazioni e agli incentivi dei manager, ma gli oppositori di tali misure sottolineano il rischio di ridurre la competitività del settore. È quindi evidente che, accanto alle regole, è necessaria una responsabilità etica diffusa e un cambiamento culturale nel settore, per evitare che comportamenti individuali possano nuovamente innescare crisi sistemiche.

Considerando tutti questi fattori l'impresa, per sopravvivere in questa situazione di complessità, necessita di un sistema di gestione dinamico, in grado di adattarsi ai continui e repentini cambiamenti ambientali. Proprio per questo si crea uno stretto legame di dipendenza tra impresa e ambiente. È pertanto necessaria una generale attenzione al "territorio" intesa come responsabilità sociale nei confronti della comunità territoriale necessaria in un sistema sociale complesso come quello attuale.

La rilevanza della responsabilità dei singoli per il bene comune piuttosto che dell'impresa come istituzione è da tempo delineato come punto fondamentale della responsabilità sociale dell'impresa, come pure il principio della centralità dell'uomo con i suoi valori di libertà, creatività e dignità (Gazzola 2012a).

In un mercato sempre più competitivo e con una economia globalizzata, le imprese sono costrette a cercare l'integrazione di successo economico con la coesione sociale e la tutela dell'ambiente. La CSR è diventata non solo una pratica generale, ma quasi una necessità per lo sviluppo del business. In effetti, il numero di aziende che promuovono la responsabilità sociale delle imprese in risposta ad una serie di pressioni sociali, ambientali ed economiche, è crescente. L'obiettivo è quello di inviare un segnale alle varie parti interessate con cui interagiscono: dipendenti, azionisti, investitori, consumatori, poteri pubblici e organizzazioni non profit.

La pianificazione della CSR come parte della strategia di una impresa permette alle imprese di garantire che l'obiettivo del profitto e dell'aumentare del valore delle azioni non faccia passare in secondo piano la necessità di un comportamento etico.

La CSR entra a far parte della cultura del soggetto economico e come tale questa cultura è pienamente integrata nella strategia a lungo termine, in modo da trovare il suo posto naturale nella catena del valore. Pertanto, la creazione di valore a lungo termine è possibile solo attraverso l'attuazione di una strategia di sviluppo socialmente e ambientalmente sostenibile (Siegel, 2009), volta al miglioramento della qualità della vita dei dipendenti e delle comunità in cui l'impresa opera (Gazzola, 2012b).

In questo contesto evolutivo, partendo dalla CSR, i criteri ESG rappresentano la naturale evoluzione operativa della CSR, trasformando l'impegno etico in parametri misurabili e verificabili. Mentre la CSR definisce la filosofia e l'orientamento strategico dell'impresa verso la sostenibilità, l'ESG fornisce gli strumenti concreti per valutarne l'effettiva implementazione. I fattori ambientali monitorano l'impatto ecologico e la gestione delle risorse; quelli sociali analizzano le relazioni con dipendenti, fornitori e comunità; la governance assicura trasparenza e responsabilità nei processi decisionali. Questa standardizzazione permette a investitori e

stakeholder di confrontare oggettivamente le performance aziendali, integrando la sostenibilità nelle decisioni di investimento e rendendo la responsabilità sociale non più solo un valore dichiarato, ma un elemento misurabile della creazione di valore a lungo termine (Gillan et al., 2021).

#### **4 –La comprensione condivisa e la creazione di valore condiviso: da ieri a oggi**

Il ruolo sociale delle imprese non si manifesta solo indirettamente attraverso l'adozione di sistemi di governance che facilitino le relazioni di equilibrio con le altre organizzazioni e le parti interessate. La responsabilità sociale delle imprese si basa su una tesi relativamente semplice: solo se la società è stata progettata come una comunità di interesse attorno a uno specifico bene comune, è probabile mantenere le relazioni economiche e sociali e di equità con le altre istituzioni (in primo luogo con i governi, le organizzazioni senza scopo di lucro e familiari). In primo luogo, l'azienda offre un contributo specifico al progresso economico e sociale della società contemporanea, attraverso processi di innovazione. Poi, attraverso le relazioni interistituzionali si sviluppa e cresce, l'azienda porta una parte del suo contributo a ciascuna delle altre istituzioni con cui interagisce creando il suo bene comune (Caldarelli e Maffei, 2012).

Il riferimento alla responsabilità sociale ci invita ad andare al di là di una visione ristretta della cittadinanza che è spesso la causa di un approccio tradizionale (Novara, et al., 2005). È per questo che, in modo molto ampio, l'azienda è anche direttamente coinvolta nello sviluppo delle società in cui opera: almeno le comunità locali per le PMI, la società del pianeta Terra per le grandi imprese globalizzate. Tuttavia, ha osservato Simon Reich, con riguardo alla questione della responsabilità sociale, le imprese non sembrano seguire il modello globale che la globalizzazione ha imposto, ma preferiscono questioni pratiche e questioni direttamente connesse con il loro paese d'origine (Reich 2005). Così i temi della responsabilità sociale che le aziende devono considerare portano a modificare le loro pratiche che non trovano la loro legittimità dell'attività economica in sé, ma nelle istituzioni culturali, politiche e legali di una data società, che sola può rivelare dove giacciono i problemi trattati (Colombo e Gazzola 2012).

Presumibilmente, nonostante o a causa della crisi finanziaria, la CSR è sempre meno estetica, essendo più integrata nel core business dell'impresa (Martinet, 2010). Il futuro della CSR è rappresentato dall'integrazione delle pratiche di sostenibilità nel business stesso (Jucan e Jucan 2010) Le aziende debbono attivarsi per riconciliare business e collettività: creare valore economico in modalità tali da generare contemporaneamente valore per la collettività (Porter et al, 2012, Hill et al, 2012, Bockstette e Stamp 2011),

Gli obiettivi dell'impresa non sono solo quelli di produzione di beni e di erogazione di servizi e della creazione di valore economico. Le imprese, in quanto sistemi aperti, che interagiscono con una molteplicità di stakeholder, sono in grado di contribuire a creare (o, troppo spesso, distruggere) un valore più ampio di quello economico: il valore sociale. La CSR contribuisce alla strategia aziendale nella misura in cui è in grado di creare valore per tutti gli stakeholder.

In tale contesto l'impresa deve creare uno stretto legame con i propri stakeholder che non dovranno solo essere ascoltati, ma anche coinvolti. L'obiettivo dell'impresa deve essere quello

di creare contemporaneamente valore per l'impresa e per tutti gli stakeholder, rispondendo a un tempo alle necessità stesse dell'impresa e alle esigenze di tipo sociale. L'obiettivo dell'impresa deve quindi essere quello di creare valore condiviso inteso come *“l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività delle aziende migliorando, nello stesso tempo, le condizioni economiche e sociali della comunità in cui l'impresa opera”* (Porter e Kramer, 2011). L'impresa deve rivolgere il proprio impegno verso un processo sociale di costruzione della comprensione condivisa (Colombo, 2003) basato sullo scambio e sul confronto di informazioni che si pone come obiettivo quello di creare una visione comune condivisa (Wijen, 2002).

In un contesto contemporaneo caratterizzato da crisi interconnesse (climatica, sociale, geopolitica) la creazione di valore condiviso non rappresenta più una scelta strategica opzionale, ma una condizione imprescindibile per la sopravvivenza aziendale. Le nuove generazioni di consumatori e lavoratori, sempre più attenti ai temi ESG, premiano le imprese autenticamente sostenibili e penalizzano il greenwashing. La regolamentazione europea, con direttive come la CSRD (Saarinen, 2025) e la CSDDD (Bueno et al., 2024), ha trasformato la CSR da impegno volontario a obbligo normativo, richiedendo trasparenza e accountability misurabili. Le imprese oggi devono dimostrare non solo l'intenzione, ma l'impatto concreto delle proprie azioni attraverso metriche verificabili, integrando la sostenibilità in ogni decisione strategica. Solo così potranno costruire quella resilienza necessaria per prosperare in un'economia che richiede simultaneamente performance finanziaria e contributo al benessere collettivo.

## 5 – Conclusioni

Gli uomini hanno da sempre cercato di difendersi dall'imprevedibile cercando una causa che permettesse di prevedere l'effetto, se la causa non fosse stata riscontrabile in natura, la avrebbero cercata in una colpa individuale o collettiva, a cui ricondurre la punizione che colpiva il singolo o la collettività. Oggi l'umanità ha raggiunto un livello di razionalità superiore a quello delle epoche precedenti e, grazie a questa razionalità, ha risolto molti “misteri”. Oggi l'imprevedibile non dipende più da un deficit di conoscenza come agli albori dell'umanità, ma da un eccesso di conoscenza che porta ad una complessità ambientale. In una tale complessità, ogni decisione, azione e comportamento influenzano un numero così elevato di variabili che gli effetti di ciò che l'uomo fa finiscono con il ritornare su di lui, producendo effetti che sono spesso l'opposto di quelli che aveva previsto; inesorabilmente, ogni tentativo di migliorare la propria posizione nell'impresa, nel lavoro, nella scuola e nella vita quotidiana, rischia di trasformarsi in un incomprensibile fallimento. Per sopravvivere allora occorrono strumenti semplici e veloci, che rendano comprensibile la complessità e aiutino a dominarla (Mella, 2008, 2012).

In un contesto dinamico l'impresa e l'ambiente nel quale essa si trova sono connessi da un legame molto stretto, si tratta di un *sistema* che si evolve in modo combinato: e il percorso di questa evoluzione è completamente imprevedibile, perché proprio la complessità fa sì che anche i cambiamenti più insignificanti possano attivare processi a catena estesi.

In passato le imprese hanno poche volte preso in considerazione i problemi sociali in una prospettiva di valore, ma li hanno spesso considerati aspetti marginali. Questo non ha permesso di valorizzare le connessioni tra obiettivi economici e obiettivi sociali. Nella complessità attuale le imprese, nella loro strategia, non possono non considerare i comportamenti di responsabilità sociale come componente di una più generale attenzione “etica del territorio” che, a sua volta,



costituisce il risultato di efficaci politiche territoriali in grado di promuovere servizi e strumenti per lo sviluppo sostenibile e di collocare i sistemi produttivi di piccole, medie e grandi imprese come riferimento per la promozione di politiche territoriali. La CSR deve essere integrata nella strategia e nel business dell'impresa, non come iniziativa parallela o di facciata, ma come elemento strutturale del modello operativo. I criteri ESG rappresentano oggi il framework attraverso cui questa integrazione diventa misurabile e verificabile, trasformando impegni etici in KPI concreti. La CSRD impone alle imprese europee di rendicontare con rigore le proprie performance di sostenibilità, equiparando il reporting non finanziario a quello finanziario. La CSDDD estende questa responsabilità all'intera catena del valore, obbligando le aziende a identificare, prevenire e mitigare impatti negativi su diritti umani e ambiente lungo tutta la supply chain. Questo quadro normativo trasforma la sostenibilità da vantaggio competitivo a requisito legale, rendendo indispensabile l'implementazione della CSR in ogni processo decisionale aziendale. Queste osservazioni ci portano a riflettere sul fatto che nelle imprese, come emerso da circa 20 anni, sarà sempre più strategico sfruttare i piccoli cambiamenti per creare risultati di vaste proporzioni che abbiano un impatto positivo per le imprese stesse e per la comunità nella quale sono inserite.

## **RICORDO PERSONALE**

### **Patrizia Gazzola**

Gianluca Colombo è stato per me, oltre che un grande amico, un mentore che mi ha guidato nel percorso di crescita professionale e personale. Ho avuto il privilegio di lavorare con lui e di avvicinarmi alla sua visione olistica delle discipline economiche e aziendaliste.

Ricordo anche la sua grande capacità di creare spirito di gruppo e di coinvolgere le persone.

La sua etica nello svolgere l'attività di docente sarà sempre per me la strada per il mio successo e quello degli studenti.

### **Stefano Amelio e Daniele Grechi**

Il Prof. Colombo è stato uno dei nostri primi docenti universitari: una figura di straordinaria competenza e professionalità, capace al tempo stesso di trasmettere simpatia e umanità. Dopo la laurea abbiamo avuto il privilegio di collaborare con lui, scoprendo ancora di più la sua passione per l'insegnamento e la sua brillante personalità. La sua guida e il suo esempio resteranno per noi un punto di riferimento indelebile.

## **6 – Riferenze**

Abousaber, I., & Abdalla, H. F. (2023). *Review of using technologies of artificial intelligence in companies*. International Journal of Communication Networks and Information Security, 15(1), 101–108.

Bentham, J. (1996). *An introduction to the principles of morals and legislation*. Oxford University Press.

Beretta, V., Demartini, M. C., & Trucco, S. (2025). *SDG reporting and sustainability performance: Insights from Italian companies*. *Social Responsibility Journal*.

Bertocco, G. (2017). *Crisis and the failure of economic theory: The responsibility of economists for the Great Recession*. Edward Elgar Publishing.

- Besta, F. (1880/1987). *La Ragioneria*. Cacucci Editore.
- Bockstette, V., & Stamp, M. (2011). *Creating shared value: A how-to guide for the new corporate (r)evolution*. FSG. <http://www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/351/Default.aspx?srp>
- Bonsón, E., Bednárová, M., & Perea, D. (2023). Disclosures about algorithmic decision making in the corporate reports of Western European companies. *International Journal of Accounting Information Systems*, 48, 100596.
- Bueno, N., Bernaz, N., Holly, G., & Martin-Ortega, O. (2024). The EU directive on corporate sustainability due diligence (CSDDD): The final political compromise. *Business and Human Rights Journal*, 9(2), 294–300.
- Caldarelli, A., & Maffei, M. (2012). Bene comune ed economia aziendale: Primi spunti di riflessione. *Economia Aziendale Online*-, 3(2), 185–190.
- Colombo, G. (1999). *Economia delle combinazioni interaziendali*. EGEA.
- Colombo, G. (2014). Dialogo sulla complessità, sul management ed altro. *Economia Aziendale Online*-, 5(1), 33–46.
- Faggioni, F., & Simone, C. (2009). Le declinazioni della complessità. Ordine, caos e sistemi complessi. *Sinergie*, 79, 3–45.
- Ferrarini, G., & Giudici, P. (2005). Financial scandals and the role of private enforcement: The Parmalat case. *ECGI-Law Working Paper* (40).
- Gazzola, P. (2012a). Social performance enhances financial performance: Benefits from CSR. *The Annals of the University of Oradea, Economic Services Journal*, 21, 112–212.
- Gazzola, P. (2012b). *CSR per scelta o per necessità?* Maggioli Editore.
- Gazzola, P., & Colombo, G. (2012). Estetica ed etica dell'organizzazione: Semplicità e complessità dell'agire sostenibile. In *Estados Gerais da Gestão nos Países de Expressão Latina* (pp. 1–17). SGMPEL.
- Genco, P., & Penco, L. (2017). *La gestione strategica dell'impresa: Le strategie di corporate*. Giappichelli.
- Giannessi, E. (1960). *Le aziende di produzione originaria. Vol. 1, Le aziende agricole*. Corsi.
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889.
- Jucan, C. N., & Jucan, M. S. (2010). Dimensions and challenges of social responsibility. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 12(1), 238.
- Kaźmierczak, M. (2022). A literature review on the difference between CSR and ESG. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (162), 275–289.
- Khalidi, R., & Iwida, Q. (2024). Assessing the economic and social impacts of Israel's war on Palestine. *Al-Muntaqa: New Perspectives on Arab Studies*, 7(1), 80–90.
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). *Creating shared value* (Vol. 17). FSG.
- Le Moigne, J. L. (1985). *Progettazione della complessità e complessità della progettazione*. In G. Bocchi & M. Ceruti (Eds.), *La sfida della complessità*. Feltrinelli.
- Lorenz, E. N. (2017). Deterministic nonperiodic flow. In *Universality in chaos* (2nd ed., pp. 367–378). Routledge.
- Lukash, O. A., Derevianko, Y. M., Kozlov, D. V., & Mukorez, A. I. (2021). Regional economic development in the context of the COVID-19 pandemic and the economic crisis.

- Mahon, J. F., & McGowan, R. (1991). *Searching for the common good: A process oriented approach*. Boston University, School of Management.
- Martinet, A. C., & Payaud, M. A. (2010). La stratégie BoP à l'épreuve des pauvretés. *Revue française de gestion*, 208–209(9), 63–81.
- Mbah, R. E., & Wasum, D. F. (2022). Russian-Ukraine 2022 war: A review of the economic impact on the USA, UK, Canada, and Europe. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 9(3), 144–153.
- McGill, M. E., Slocum, J. W., Jr., & Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 21(1), 5–17.
- Mella, P. (2025, prima ed 2017). *The Combinatory Systems Theory. A Powerful Theory for Understanding, Modeling and Simulating Collective Phenomena. II Edition (Ist ed. 2017)*. Springer Nature.
- Mella, P. (2008). Systems Thinking e System Dynamics. *Economia Aziendale Online*-, 1(4), 153–192.
- Mella, P. (2012). *Systems thinking: Intelligence in action* (Vol. 2). Springer.
- Novara, F., Rozzi, R., & Garruccio, R. (2005). *Uomini e lavoro alla Olivetti*. Bruno Mondadori.
- Perrini, F., & Tencati, A. (2011). *Corporate social responsibility: Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*. EGEA.
- Petrack, J. A., & Scherer, R. F. (2003). The Enron scandal and the neglect of management integrity capacity. *American Journal of Business*, 18(1), 37–50.
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2012). *Measuring shared value: How to unlock value by linking business and social results*.
- FSG. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46910>
- Reich, S. (2005). Les grandes entreprises qui revendiquent un comportement «responsable» obéissent-elles à des considérations nationales ou globales? *Revue internationale des sciences sociales*, 185(3), 551–571.
- Rowley, T. J. (2017). The power of and in stakeholder networks. In *Stakeholder management* (pp. 101–122). Emerald Publishing.
- Saarinen, V. (2025). Implementing sustainability reporting in accordance with the CSRD. *Journal of Business Ethics*, 87, 279–288.
- Selleri, L. (2024). Il vantaggio competitivo dell'impresa in un mercato altamente dinamico, valorizzando le potenzialità dell'intelligenza artificiale. *Economia Aziendale Online*-, 15(2), 261–296.
- Smith, T. W. (1999). Aristotle on the conditions for and limits of the common good. *American Political Science Review*, 93(3), 625–636.
- Susskind, D., & Vines, D. (2020). The economics of the COVID-19 pandemic: An assessment. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(Suppl\_1), S1–S13.
- Tortia, E. C. (2015). *L'impresa come bene comune. Beni comuni e cooperazione*. Il Mulino.
- Velasquez, M. (1992). International business, morality, and the common good. *Business Ethics Quarterly*, 27–40.
- Wijen, F. H. (2002). Stakeholder influence and organizational learning in environmental management.
- Yates, F. E. (Ed.). (2012). *Self-organizing systems: The emergence of order*. Springer.