

# Verso la logica del bene comune: gli effetti del Covid sull'idea di impresa, di finalismo e di uomo

Emiliano Di Carlo\*

## 1. Introduzione

La lotta contro il Covid-19 rappresenta senza dubbio la sfida globale più grande e impegnativa degli ultimi decenni. Le conseguenze sanitarie, economiche e sociali per la vita delle persone e delle organizzazioni sono incalcolabili (Cohen e Kupferschmidt, 2020). In molti sostengono che “non sarà più come prima” perché si vivrà una “nuova normalità” (Bhusal, 2020; Bianco, 2020). In diversi ambiti, peraltro, ciò è quanto mai auspicabile. Per anni è stato immaginato un mondo diverso, orientato al bene comune, ora si può e si deve cambiare per raggiungere questa finalità, perché quanto vissuto e quanto si sta vivendo rappresenta una straordinaria opportunità di cambiamento <sup>1</sup>, che interessa, tra l'altro, anche il finalismo delle imprese e la natura stessa dell'impresa.

Prima del Covid sembrava impossibile pensare ad una forma di capitalismo diversa, nonostante fossero molti gli appelli in tal senso, soprattutto in ambito accademico (Barton e Wiseman, 2014; Bower *et al.*, 2011; Krugman, 2009).

Il periodo della pandemia sembra aver dato un'accelerazione fortissima al cambiamento di alcuni paradigmi, portando non solo a rivalutare l'idea di uomo, ma anche a rivedere la natura dell'impresa e, soprattutto, il suo ruolo nella collettività. Il Covid ha obbligato a costruire, con le varie categorie di stakeholder, relazioni sociali (non solo contrattuali) diverse rispetto al passato, spingendo verso un management umanistico, che «non considera solo l'individuo, ma mira a costruire comunità perché considera l'impresa come una comunità di persone» (Schlag e Melé, 2020). Il collegamento tra persone, aziende e comunità, da sempre richiamato dagli economisti di azienda italiani (tra gli altri, Amaduzzi, 1978; Bertini, 2014; Cassandro, 1969; Coda, 2012; Masini, 1970; Onida, 1971), è stato quanto mai evidente durante la pandemia.

Il presente scritto si pone due obiettivi: il primo è quello di esaminare gli effetti del Covid sulla diffusione del principio personalistico e del principio del bene comune,

---

\* **Emiliano Di Carlo**, Professore Associato di Economia Aziendale, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata". Direttore del Master in Anticorruzione.

<sup>1</sup> Le *cause remote* della crisi economica attuale sono da ricercare, tra l'altro, nella globalizzazione dei mercati, nella transizione del capitalismo da industriale a finanziario, nella diffusione di una cultura del *self-interest* e nel divario digitale ancora presente in alcuni paesi.

che avvicinano l'idea di impresa e di finalismo a quanto teorizzato dalla dottrina economico-aziendale italiana, che vede l'azienda come istituto distinto rispetto ai suoi stakeholder, ovvero come una comunità di persone con un suo interesse a servire il bene comune; il secondo è quello di analizzare in modo più specifico i contenuti di tale interesse, con il fine di alimentare la discussione in atto sulla costruzione di una nuova normalità che orienti di più, rispetto al passato, verso il benessere collettivo.

## 2. Il dibattito sull'idea di impresa, di finalismo e di uomo

Il dibattito sulla natura dell'impresa e sul finalismo aziendale ha lo scopo di arrivare alla migliore soluzione, tra quelle proposte, per favorire benessere collettivo. Come rilevato da Paine e Srinivasan (2019), tale dibattito può sembrare puramente teorico e più da accademici, ma le sue implicazioni pratiche sono di vasta portata. Soprattutto in un momento di forte crisi e incertezza, e in assenza di mappe concettuali, il fine dell'azienda diventa la bussola per contrastare le forze che ostacolano la sua continuità e il suo sviluppo e accogliere quelle che, invece, li favoriscono.

Per la *shareholder theory* (Friedman, 1970) il bene comune è massimizzato quando le imprese si pongono come fine la creazione di valore per gli azionisti, mentre per la *stakeholder theory* (Freeman, 1984) questo fine è insostenibile, essendo necessario tener conto delle attese di tutti gli stakeholder. Nell'ambito di quest'ultimo approccio, c'è poi chi sostiene che bisogna considerare tutti i portatori di interessi perché è il miglior modo per creare valore per gli azionisti nel lungo periodo (Jensen, 2001), rispetto a chi ritiene che occorre aver cura degli stakeholder perché eticamente giusto (Phillips *et al.*, 2003). Entrambi gli approcci si basano su un'idea di impresa considerata come una persona artificiale, o meglio uno strumento utilizzato dagli azionisti, o dagli stakeholder, per perseguire il proprio interesse (Melé, 2009). In altri termini, l'azienda è una somma di interessi individuali tenuti insieme attraverso contratti (Lozano *et al.*, 2015).

L'uomo è considerato come un essere egoista e opportunistico che, per tale motivo, deve essere incentivato e monitorato per allineare i suoi interessi particolari agli obiettivi aziendali, siano essi economici o sociali. Gli incentivi, basati su beni estrinseci (es. bonus, *stock options*), portano però gli individui a non considerare l'aspetto morale delle proprie azioni, quanto piuttosto il loro interesse personale, che diventa l'unico metro di giudizio per capire se un'azione è giusta o sbagliata.

Solo qualche mese prima dell'inizio della pandemia (19 agosto 2019), il Business Roundtable americano (l'equivalente della Confindustria italiana) ha presentato un documento (*Statement on the Purpose of a Corporation*), firmato da 181 tra i più influenti CEO di imprese statunitensi, che evidenziano, dopo un periodo di forti critiche alla *shareholder value theory* (tra gli altri, Blair, 2002; Bower e Paine, 2017), come la massimizzazione del profitto non debba più costituire la priorità assoluta delle *corporation* e, per estensione, quella della governance (Paine e Srinivasan, 2019). Dopo la presa di consapevolezza dei danni causati da questa logica (es. disuguaglianze, disoccupazione, povertà, disastri climatici, Bower *et al.*, 2011; Caselli, 2007), nel documento viene proposta una mission multidimensionale che tenga in

considerazione, in modo simultaneo, obiettivi economici, sociali e ambientali, e che porti l'impresa a contribuire alla crescita della comunità in cui essa vive e opera ("to promote an economy that serves all Americans"). In proposito Arjoon *et al.* (2018) osservano che i business model contemporanei e i meccanismi di corporate governance spesso promuovono una separazione e una tensione tra finalità economiche e sociali, ponendo in conflitto tra loro gli interessi individuali, aziendali e collettivi.

Numerosissimi i commenti sul documento del Business Roundtable. Molti gli apprezzamenti, come anche le critiche. C'è chi ha accolto tale proposta con scetticismo e preoccupazione, arrivando anche ad affermare che il documento contiene: "banalità", "sciocchezze pericolose", "slogan", "propaganda buonista", "green washing"<sup>2</sup>.

Si ritiene che per giungere al cambiamento di mentalità prospettato non sia sufficiente assegnare all'impresa una nuova finalità, benché multidimensionale, in quanto è necessario che essa sia accompagnata da un concetto di azienda e di interesse aziendale in linea con la logica del bene comune, che porta con sé anche una diversa idea di uomo. In molti casi l'inclusione di obiettivi sociali nell'ambito della pianificazione strategica è stata strumentale al miglior perseguimento del profitto (Jensen, 2001), soprattutto grazie alla spinta di un contesto in cui, anche dal punto di vista normativo, è richiesta una sempre maggiore tutela degli stakeholder (si pensi alla responsabilità 231 per le società). Ciò non è però stato sufficiente, in quanto la finalità esclusiva del profitto ha portato la conformità alla legge e alle norme etiche, peraltro richiamata anche nella *shareholder theory* (Friedman, 1970), ad essere un vincolo (talvolta scomodo) da rispettare. A conferma di ciò vi è che i corsi di formazione etica e i milioni di euro investiti nella *compliance* hanno spesso registrato risultati deludenti, visto che i comportamenti contro l'azienda e/o la collettività sono ancora ampiamente diffusi (Chen e Soltes, 2018; White, 2016).

### **3. Il principio personalistico e il principio del bene comune. Individui, persone e comunità**

Il principio personalistico si basa sul fatto che l'uomo non è un *individuo* con un'esistenza isolata che si lega agli altri solamente attraverso contratti – tipico dell'impostazione che vede l'impresa come una serie di contratti (Jensen e Meckling, 1976) e dove i dipendenti sono fattori produttivi – ma una *persona* con una sua dignità e una motivazione a interagire con il prossimo e con un'esistenza autonoma ma interdipendente. Melé (2009) osserva che la dignità umana implica che le persone hanno un *valore intrinseco*, che non dipende dalla razza, dall'età, dal sesso o da altre condizioni particolari. Inoltre, la dignità è indipendente da qualsiasi riconoscimento legale ed è indisponibile. In quanto inerente all'uomo stesso, la dignità umana non può mai essere persa. Inserita in una comunità la persona mantiene la sua autonomia e la

---

<sup>2</sup> Sulla risposta allo scetticismo di tali commentatori si rinvia a Zamagni (2019).

sua libertà. In questo senso l'uomo è un essere unico e non intercambiabile <sup>3</sup>.

Un antecedente del principio personalistico è rinvenibile nella cosiddetta regola d'oro (*golden rule*) (Melé, 2009, p. 230), che non interpreta il giusto come massimizzazione del bene (o dell'utilità), bensì suggerisce di trattare gli altri come si vorrebbe essere trattati in quella stessa situazione. Il rispetto delle persone e dei loro diritti non viene ridotto al semplice rispetto di una norma, ma al fatto di prendersi cura delle stesse. In altri termini, la regola d'oro impone non solo di "non fare agli altri ciò che non vorresti fosse fatto a te", ma anche "fai agli altri ciò che vorresti fosse fatto a te". Questo principio richiede di porsi nei panni degli altri, immaginando come essi possano sentirsi per effetto dell'opzione scelta.

Il Covid ha dato grandissimo risalto a questo principio, in quanto si è assistito alla necessità di porre al centro l'uomo e di comprenderne i bisogni che in passato non venivano considerati, anche perché giudicati irrilevanti o ininfluenti sui suoi comportamenti e sulle performance. Si pensi allo *smart working* e all'incremento di produttività, registrato in molti contesti, dovuto al fatto di poter meglio conciliare la vita privata con quella lavorativa. Questa evidenza ha portato molte aziende a interrogarsi sui bisogni dei dipendenti e a cercare di soddisfarli al meglio <sup>4</sup>.

Il problema comune e condiviso del Covid ha poi incrementato notevolmente il senso di appartenenza alla comunità, sia aziendale che collettiva. La tendenza a formare relazioni interpersonali e a costruire comunità è peraltro naturale nell'uomo, in quanto essere sociale, non individuo isolato. Il fatto di collaborare non deriva sempre da un approccio utilitaristico, di convenienza economica messa nero su bianco in un contratto, in quanto può anche rappresentare un fine in sé (Melé, 2009, p. 234). Con riferimento all'ambito aziendale, il lavoro consente di ottenere non solo beni estrinseci di tipo materiale (es. incentivi economici), ma anche beni estrinseci immateriali (es. riconoscimento da parte degli altri), beni intrinseci (es. soddisfazione personale) e trascendenti (es. virtù) (Argandoña, 2009). Ciò contribuisce alla fioritura dell'uomo e alla sua felicità. In un periodo di crisi estrema favorire la sopravvivenza della comunità aziendale produce numerosissimi beni, a prescindere dalla ricompensa economica.

Il concetto di bene comune appare quando si considera la dimensione sociale dell'essere umano (Masini, 1970; Melé, 2009, p. 235), ossia l'uomo non come strumento, ma come un fine in sé (principio della dignità umana). Ne consegue che la sua felicità e la sua perfezione costituiscono l'obiettivo dell'attività che egli svolge. Riferito al contesto aziendale, il modello del bene comune considera l'azienda come una persona reale <sup>5</sup>, o meglio una comunità di persone avente un interesse da rendere

---

<sup>3</sup> La Costituzione repubblicana si fonda sul principio personalistico, negli articoli in cui vengono riconosciuti i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo, sia nelle formazioni sociali (art.2), e impegna la Repubblica a rimuovere gli ostacoli che impediscono il pieno sviluppo della persona umana (art. 3, secondo comma). Il fatto di riconoscere tali diritti significa che essi sono naturalmente presenti nell'uomo, non sono cioè creati o concessi dallo Stato.

<sup>4</sup> Sul sito dell'azienda di consulenza Accenture si legge: «Oggi questa crisi ci sta mostrando come una maggiore empatia sul lavoro possa fare la differenza. Se vogliono creare ambienti di lavoro produttivi, inclusivi e gratificanti nel lungo termine, le aziende devono andare oltre l'aspetto transazionale e capire veramente i propri dipendenti» ([www.accenture.com](http://www.accenture.com)).

<sup>5</sup> Il modello è quindi quello della real entity theory, per la quale l'azienda è una persona reale con propri interessi, diritti e doveri (Lozano et al., 2015; Melé, 2008).

compatibile con il bene comune della più ampia comunità in cui essa vive e opera.

Benché le persone abbiano un obbligo morale di servire il bene comune, l'approccio personalistico rifiuta che ci sia una violazione dei diritti umani in favore di un supposto bene dell'azienda, ossia della comunità aziendale. Ne consegue che far lavorare i dipendenti senza garantirne la sicurezza e giustificare tale comportamento come un "bene" per l'azienda o per altre persone (es. i clienti o gli azionisti) è inaccettabile. Il bene della comunità aziendale, come quello della più ampia comunità, ha senso solo se contribuisce alla fioritura delle persone che operano all'interno di tali comunità.

Il bene comune è un'estensione della regola d'oro prevista dal principio personalistico, in quanto impone di aver cura non solo degli individui, ma anche delle comunità in cui essi operano (Melé, 2009). Ciò implica che le persone che operano in azienda devono aver cura della comunità aziendale e viceversa.

Le persone devono essere subordinate alla comunità in tutto quello che risulta indispensabile per la realizzazione del bene comune. Tuttavia tale bene non deve danneggiare il bene delle persone, anche se può richiedere il sacrificio di alcune di esse. Questo approccio differisce quindi dalla visione collettivistica, secondo la quale le persone devono sempre essere subordinate alla società in qualsiasi cosa, e dall'approccio individualistico secondo cui l'interesse individuale deve sempre prevalere sul bene collettivo (Melé, 2009, p. 236).

#### **4. La nuova normalità post-Covid. Verso il bene dell'azienda e il suo interesse primario**

Nei paragrafi precedenti è emerso che il periodo della pandemia sembra aver favorito un orientamento verso il bene dell'azienda, che tiene conto del principio personalistico e di quello del bene comune. Si ritiene che molti degli effetti positivi che il Covid ha generato derivino proprio da questa "nuova" visione. Come rilevato da Coda, «il "bene dell'azienda" è in buona sostanza il concetto di "bene comune" applicato all'azienda [...] il bene comune di ciascun istituto si identifica con la realizzazione della missione costituente la sua ragione d'essere, in armonia, s'intende, con il bene più vasto della società di cui è parte» (2012).

Diviene quindi opportuno precisare qual è il concetto di "azienda" e cosa si intende con "servire il suo bene".

In linea con quanto finora rilevato, si aderisce all'impostazione che definisce l'azienda come *un'organizzazione che presenta (o tende verso) tre caratteri (o attributi di aziendalità): sistematicità (o visione sistemica), autonomia decisionale ed economicità* (Cavaliere, 2012). Essa è un'entità (o istituto) (Zappa, 1956) distinta rispetto ai suoi portatori di interessi (gli stakeholder), è un sistema di persone (comunità aziendale) e beni, organizzato per perseguire il suo interesse primario (Di Carlo, 2017), che cerca la massima compatibilità con gli interessi degli stakeholder e con quello della più ampia collettività.

Tale interesse primario è ciò che la collettività si aspetta dall'azienda e, per tale motivo, esso consente di armonizzare gli obiettivi degli individui, dell'azienda e della collettività. L'interesse primario è quindi un interesse pubblicistico che per sua natura

non è negoziabile, ed è quindi legittimo e indisponibile. Stakeholder e collettività hanno il dovere morale di favorire il perseguimento di tale bene.

L'interesse aziendale risponde alla domanda sul perché esiste l'azienda, ossia qual è la sua ragion d'essere (il c.d. *purpose*), il suo ruolo nell'economia, e comprende due elementi interdipendenti, che devono essere posti in simultaneo equilibrio, dinamico ed evolutivo: 1) lo scopo della sua attività, ossia *la produzione economica di beni e servizi che siano utili al soddisfacimento dei bisogni (anche inespressi) dei clienti/utenti*; 2) una *condizione di sopravvivenza e sviluppo*, riassunta con il termine "*creazione di valore sostenibile*", che considera l'azienda come un sistema dinamico atto a perdurare (finanche ad essere immortale).

In altri termini, il *purpose* dell'azienda non è solo creare valore, né solo soddisfare i bisogni, ma soddisfare i bisogni dei clienti/utenti mentre si crea valore sostenibile per l'azienda stessa, rispettando gli equilibri su cui si fonda la sua continuità, e per le differenti categorie di stakeholder. Con specifico riferimento alle imprese, Melé osserva che «lo scopo ultimo del business non è fare soldi, ma servire i bisogni della società facendo soldi» (2009, p. 238). In altri termini, il profitto (mezzo e mai fine) è la ricompensa per aver servito il bene della collettività, e rappresenta, per la parte non distribuita, la remunerazione dell'impresa affinché essa si conservi e progredisca favorendo il benessere collettivo (Cassandro, 1969).

Ne consegue che l'interesse primario definisce la bussola dell'azienda e fornisce i criteri in base ai quali essa e tutti coloro che vi operano possono essere elogiati e criticati, sulla base di un approccio tipico dell'etica delle virtù, che è alla base della logica del bene comune (Arjoon et al., 2018). Governare e gestire l'azienda assegnandole un interesse che si pone contro il bene comune espone a responsabilità giuridica non solo le persone fisiche che hanno seguito una condotta irresponsabile, ma anche l'azienda (Sacconi, 2005), sulla base del principio dell'immedesimazione organica. L'azienda viene cioè messa in una situazione di conflitto di interessi istituzionale<sup>6</sup>.

Soprattutto in un periodo di crisi, come appunto quello della pandemia, tale interesse deve essere così forte, negli individui e nella cultura aziendale, da consentire alle aziende di lottare per avere continuità nel servire il bene comune. *La lotta per la continuità è quindi essa stessa un bene comune, viceversa non lottare è un male comune*. Osserva Bertini che «fatta eccezione, ma non sempre, per i *competitor*, tutti gli interlocutori sociali sono, comunque, interessati al buon andamento della vita aziendale» (2014, p. 6).

## 5. Considerazioni conclusive

Per giungere a un cambiamento di modello mentale, che orienti verso il bene comune, non basta assegnare all'impresa un fine multidimensionale (economico, sociale e ambientale), abbandonando la logica della massimizzazione del profitto per

---

<sup>6</sup> «Il *conflitto di interessi istituzionale* è la situazione in cui l'azienda è portatrice di un *interesse secondario* (finanziario o non finanziario), assegnato dai suoi soggetti apicali, che *tende a interferire*, in modo reale, potenziale e/o apparente, con il suo *interesse primario*, verso cui essa ha precisi doveri e responsabilità» (Di Carlo, 2020, p. 65).



gli azionisti. In effetti, le raccomandazioni che portano a distaccarsi dalla vecchia logica appaiono talvolta talmente generali da sconfinare nel generico, con il rischio di porgere il fianco a chi evidenzia tutti i limiti di tale nuovo approccio e che trova più utile, a ragione, tornare al modello tradizionale. *La "nuova" logica deve necessariamente essere accompagnata da un coerente concetto di azienda e di purpose aziendale, quindi da una diversa idea di uomo.* Non solo l'interesse degli stakeholder, ma anche quello dell'azienda alla sopravvivenza e allo sviluppo a cui tutti sono interessati, che tra l'altro serve a risolvere gli inevitabili interessi in competizione tra le parti in gioco. Ruolo della governance è mediare tra questi interessi per il bene dell'azienda. La pandemia rappresenta una straordinaria opportunità in tal senso, in quanto la forte crisi, che tuttora stiamo vivendo, sembra promuovere questo modello di sviluppo, che chiede a tutti, individui, aziende e collettività, un orientamento verso la stessa finalità, ossia il bene comune.

In quest'ambito lo Stato non vede ridotte, come sostenuto da alcuni, le sue responsabilità, anzi per certi versi le amplia, in quanto è la politica, attraverso l'emanazione di regole, la diffusione di certi messaggi e l'utilizzo di un certo linguaggio, a stabilire cos'è il bene comune verso cui le aziende, incluse le amministrazioni pubbliche e le aziende *non-profit*, devono essere orientate (Zamagni, 2019). Ogni paese, infatti, ha una sua peculiare scala dei bisogni. Ne consegue che mentre la finalità istituzionale della produzione economica di beni e servizi utili è sempre la stessa, l'interesse primario viene a dipendere dall'interesse della collettività in cui l'azienda si trova ad operare. In un gruppo multinazionale, le unità operanti nei vari paesi presentano un loro specifico interesse primario, proprio perché diverso è il modello di bene comune, ovvero il concetto di creazione di valore sostenibile espresso dal paese di appartenenza. Uno stesso comportamento aziendale può essere considerato giusto (o prioritario) in un paese e ingiusto (o non prioritario) in un altro.

In conclusione, non si può sperare che le imprese possano auto-governarsi e decidere autonomamente cosa è giusto e cosa è sbagliato. Uno Stato, autorevole e indipendente dal potere economico, deve emanare leggi e prevedere sanzioni per favorire l'orientamento delle organizzazioni verso il bene comune. Ogni Stato (o collettività) esprime, attraverso le sue regole giuridiche ed etiche, la sua volontà rispetto all'interesse primario che le aziende devono perseguire. Da ciò consegue che è sempre «l'etica pubblica, l'etica della politica che detta i modelli che vengono attuati in altri settori» (Tarquini, 2019, p. 267).

## Bibliografia

- Amaduzzi, A. (1978). *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*. Utet, Torino.
- Arjoon, S., Turriago-Hoyos A. & Thoene U. (2018). Virtuousness and the common good as a conceptual framework for harmonizing the goals of the individual, organizations, and the economy. *Journal of Business Ethics*, 147(1), 143-163.
- Barton, D. & Wiseman M. (2014). Focusing capital on the long term. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 44-51.

- Bertini, U. (2014). *La corporate governance, fattore di superamento della crisi e di sviluppo dell'economia*. Prolusione all'inaugurazione dell'anno accademico dell'Unicusano.
- Bhusal, M. K. (2020). The world after COVID-19: An opportunity for a new beginning. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(5), 735-741.
- Bianco, A. (2020). Il mondo post COVID-19: cesura o continuità? *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, (2).
- Blair, M. M. (2002). Post-Enron reflections on comparative corporate governance. *Georgetown Law and Economics Research Paper*, 316663, Georgetown University, Washington, D.C.
- Bower, J. L. & Paine, L. S. (2017). The error at the heart of corporate leadership. *Harvard Business Review*, 95(3), 50-60.
- Bower, J. L., Leonard, H. B. & Paine, L. S. (2011). *Capitalism at risk: rethinking the role of business*. Harvard Business Press, Boston.
- Caselli, L. (2007). *Globalizzazione e bene comune: le ragioni dell'etica e della partecipazione*. Edizioni Lavoro, Roma.
- Cassandro, P. E. (1969). Il profitto dell'impresa mezzo e non fine. *Dirigenti Industria*, (11), 826-846.
- Cavaliere E. (2012). Dottrina e organizzazioni produttive verso nuovi modelli di sviluppo. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 1/2.
- Chen, H., & Soltes, E. (2018). Why compliance programs fail—and how to fix them. *Harvard Business Review*, 96(2), 115-125.
- Coda V. (2012). Il bene dell'impresa, bussola per comportamenti responsabili. In V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore & M. Vitale (a cura di). *Valori d'impresa in azione*, (pp. 75-104). Egea, Milano.
- Cohen, J., & Kupferschmidt, K. (2020). Countries test tactics in 'war' against COVID-19. *Science*, 367(6484). 1287-1288.
- Di Carlo, E. (2017). *Interesse primario dell'azienda come principio-guida e bene comune*. Giappichelli, Torino.
- Di Carlo, E. (2020). *Il conflitto di interessi nelle aziende. Linee guida per imprese, amministrazioni pubbliche e non-profit*. Giappichelli, Torino.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Marshfield.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine* (September 13). 33, 122-126.
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Krugman, P. (2009). How did economists get it so wrong? *New York Times*, 2(9).
- Lozano, R., Carpenter, A. & Huisinigh, D. (2015). A review of "theories of the firm" and their contributions to Corporate Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 106, 430-442.
- Masini, C. (1970). *Lavoro e risparmio*. Utet, Torino.



- Melé, D. (2008). Shareholder and stakeholder-oriented management. Toward a more complete approach, *1st IESE Conference on "Humanizing the firm and the management profession"*, Barcelona, IESE Business School, June 30 – July 2, 2008.
- Melé, D. (2009). Integrating personalism into virtue-based business ethics: the personalist and the common good principles. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 227-244.
- Melé, D. (2012). The firm as a "community of persons": A pillar of humanistic business ethos. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 89-101.
- Onida, P. (1971). *Economia d'azienda*. Utet, Torino.
- Paine, L. & Srinivasan, S. (2019). A guide to the big ideas and debates in corporate governance. *Harvard Business Review*, 14 ottobre.
- Phillips, R., Freeman, R. E. & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Sacconi, L. (2005). Responsabilità morale e Csr, In L. Sacconi (a cura di). *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa. Problemi, teorie e applicazioni della CSR*. Bancaria Editrice, Roma.
- Schlag, M., & Melé, D. (2020). Building institutions for the common good. The practice and purpose of business in an inclusive economy. *Humanistic Management Journal*, 1-6.
- Tarquini, M. (2019). Etica significa evitare opportunismi, in E. Borgonovi, M. Meda, M. Montante & V. Volpe (a cura di). *Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management*. Franco Angeli, Milano.
- White, T. (2016). *Global Economic Crime Survey 2016. Adjusting the Lens on Economic Crime*, PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/economic-crime-survey/pdf/GlobalEconomicCrimeSurvey2016.pdf>
- Zamagni, S. (2019). La rivoluzione etica che viene dagli USA, *Corriere della Sera*, 17 settembre.
- Zappa, G. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo primo. Giuffrè, Milano.