# Etica e impresa

*Roberto Mordacci,* Università Vita-Salute San Raffaele, Milano

1. Un’etica interna alla prassi

Vi è un crescente interesse per le questioni di valore nel mondo delle imprese. L’etica d’impresa ha ormai una lunga tradizione, che va dal primo saggio importante di R.E. Freeman sul management strategico (1984) alle più recenti teorie del valore sociale e del management umanistico (Sciarelli 2007; Melé 2003; Perrini, Tencati 2008; Porter, Kramer 2011). Il modello dominante dell’etica per le imprese è per lo più quello dell’“etica applicata. L’espressione è ormai entrata nell’uso sia accademico sia comune e si raccomanda per l’immediatezza con cui può esserne colto lo spirito. Tuttavia, se si pensa l’etica come una teoria da applicare si rischia di generare l’idea che essa venga elaborata come un pensiero che prescinde dalle caratteristiche specifiche dell’azione, dai suoi scopi e dalle modalità con cui essa si esplica. L’immagine dietro all’espressione è quella di un modello ingegneristico, secondo cui vi è una scienza teorica generale (l’etica) la cui applicazione agli ambiti pratici produce soluzioni tecniche ai problemi. In questo modo, si fa pensare che l’etica si trovi in un mondo separato dalle pratiche concrete. L’attività economica, guidata dagli scopi del profitto e del potere, sarebbe di per sé un’attività priva di una morale propria, a cui un’etica applicata “speciale”, dedotta da quella “generale”, dovrebbe porre dei “limiti”. Al contrario, da più parti si è sottolineata l’intrinseca coappartenenza di etica ed economia, non solo come ambiti profondamente intrecciati nella prassi, ma più un generale per lo sfondo antropologico che esse presuppongono (Giovanola 2012).

È chiaro che i modelli di etica applicata sono molteplici e differenti, e che in molti casi la concezione soggiacente è molto lontana dalla visione deduttiva qui sintetizzata (Chadwick 1998). Ed è altresì vero che l’espressione è spesso contrastata con la nozione di “etica pratica”, che non presuppone l’applicazione di teorie a priori e che è più facilmente interpretabile come l’idea di un’etica che nasce a stretto contatto con la prassi (La Follette 2003).

Tuttavia, vale la pena di provare a suggerire, per gli scopi del presente saggio, un’accezione più strettamente aderente a una concezione dell’etica come espressione dei valori *interni* alle pratiche socialmente riconosciute. Si tratta di una prospettiva che possiamo chiamare “etica *nelle* prassi”. Una pratica è, come ricordava Alasdair MacIntyre (1988, p. 225), «qualsiasi forma coerente e complessa di attività umana cooperativa socialmente stabilita, mediante la quale valori insiti in tale forma di attività vengono realizzati nel corso del tentativo di raggiungere quei modelli che pertengono a essa e parzialmente la definiscono». In sintesi, possiamo dire che una pratica è un’attività sociale riconosciuta che ha nei propri scopi intrinseci i propri valori, senza bisogno di prenderli da una teoria etica esterna a essa.

Si può così intendere l’etica come la riflessione che emerge *a partire* da pratiche specifiche e che solo in un secondo momento si lega a una riflessione generale sul bene umano e sulla giustizia in generale. Questo approccio non comporta affatto isolare le pratiche determinate dalla considerazione complessiva delle questioni morali. Tuttavia, esso cerca di cogliere la riflessione morale nel suo sorgere più naturale, cioè nelle concrete situazioni in cui gli agenti si trovano a dover decidere e giustificare le proprie scelte.

È evidente che, parlando di impresa, si tratterà allora di identificare gli scopi intrinseci di quell’attività che chiamiamo “*fare impresa*”. Quest’ultima, in termini del tutto generali, *consiste nella* *produzione di beni e servizi commerciabili*.

1. I valori del fare impresa

Fin dalla prima pagina dell’*Etica Nicomachea,* Aristoteleoffre le basi per pensare la morale a partire dai fini interni alla prassi:

Comunemente si ammette che ogni arte esercitata con metodo e, parimenti, ogni azione compiuta in base a una scelta, mirino ad un bene: perciò a ragione si è affermato che il bene è ‘ciò cui ogni cosa tende’. Ma tra i fini c’è un’evidente differenza: alcuni infatti sono attività, altri sono opere che da esse derivano. Quando ci sono dei fini al di là delle azioni, le opere sono per natura di maggior valore delle attività. E poiché molte sono le azioni, le arti e le scienze, molti sono anche i fini: infatti, mentre della medicina il fine è la salute, dell’arte di costruire navi il fine è la nave, della strategia la vittoria, dell’economia la ricchezza. (I, 1094 a)

La pratica della produzione di beni e servizi a fini commerciali è socialmente riconosciuta e si può dire che sia guidata da uno scopo complesso, non riducibile a una sola dimensione. L’insieme di queste dimensioni costituisce il “bene” che tale attività persegue, dato che ogni azione, come appunto ci insegna Aristotele, mira a un bene. È da quest’ultimo, e solo da quest’ultimo, che si potranno trarre le regole dell’agire d’impresa, senza porsi un limite che non derivi dagli scopi dell’attività stessa. La domanda è, quindi, in che senso la produzione di beni e servizi a scopo commerciale sia un bene. A questo proposito, possiamo distinguere tre elementi essenziali.

* 1. Il profitto

Come è evidente, il fine primario del fare impresa è il commercio. Da esso deriva il profitto. Non v’è dubbio che quest’ultimo sia un bene, non solo nell’accezione aristotelica per cui il bene è ciò a cui ogni cosa tende, ma anche nel senso che è certamente un bene sostanziale l’incremento e la circolazione della ricchezza (Van Staveren 2001). Il capitalismo ha reso il profitto il bene primario e quasi esclusivo dell’attività economica e su questo la discussione è ovviamente infuocata. Tuttavia, quanto alla tesi che l’impresa economica miri al profitto, si tratta semplicemente di un fatto, anche se sarebbe estremamente riduttivo dire che l’*intera* attività d’impresa miri *esclusivamente* a esso. Come vedremo, altre due dimensioni guidano le attività produttivo-commerciali ed entrambe sono condizioni necessarie del profitto. Quest’ultimo, infatti, non può essere ottenuto in assenza di due condizioni, ovvero l’esistenza di un *prodotto o servizio* e la qualità o il *modo* della sua realizzazione.

Su queste torneremo fra breve, ma intanto possiamo mettere in chiaro in che senso il guadagno economico può essere il fine dell’impresa: esso è ciò che si spera di ottenere *attraverso* la produzione di beni e servizi. Senza questi ultimi, nessun profitto è possibile. Anche nell’attività puramente speculativa e finanziaria, la più lontana dall’economia reale, si tratta pur sempre di un presunto servizio finanziario a beneficio del cliente. Ma per lo più, appunto, il profitto sta in stretto rapporto con l’effettiva produzione ed erogazione del servizio e dipende direttamente dal fatto che quest’ultimo sia, per dirla ancora con Aristotele, “un buon x”, cioè un buon esemplare del prodotto atteso.

La misura del profitto, che è certamente economica, ha una regola di proporzione con la qualità dei processi produttivi: se questi non sono ottimali, o potremmo dire “di valore” o “eccellenti”, il profitto o non arriva o non è stabile. A costituire un profitto durevole contribuisce in maniera decisiva la percezione di esso come un valore comune, ovvero condiviso. È in questa direzione che vanno le più recenti teorie del management e del capitalismo temperato basato sul valore condiviso (*Creating Shared Value;* Porter e Kramer 2011): la solidità di un’impresa consiste nel suo sapersi inserire in un territorio e in una rete di portatori di interesse che la vedono non come un agente di sfruttamento delle risorse umane e naturali, bensì come un’opportunità per la realizzazione di benefici sociali (occupazione, benessere, cura dell’ambiente, realizzazione di infrastrutture, crescita culturale). I migliori imprenditori hanno sempre coltivato questa dimensione sociale del profitto, ma è significativo che oggi essa compaia nella letteratura come espansione e integrazione delle teorie sulla responsabilità sociale di impresa e delle teorie sul management. È proprio in questo modo che l’etica passa da un ruolo esteriore a una rilevanza diretta per l’impresa: il valore di scopo del fare impresa, cioè il profitto stesso, si svela come attraversato *intrinsecamente* da una dimensione morale e sociale. Il contesto sociale nel suo insieme costituisce una parte rilevante del profitto inteso come valore sia economico sia morale sia politico (Garriga, Melé 2004).

Fanno parte quindi dello scopo del profitto valori come il capitale materiale e immateriale, ovvero non soltanto il patrimonio dell’azienda, i suoi beni e i suoi mezzi di produzione, ma anche quel valore economicamente decisivo che è la *reputazione* (Origgi, 2016), le cui dimensioni fondamentali risiedono nel modo in cui l’attività imprenditoriale è percepita proprio in riferimento ai valori morali comuni (onestà, trasparenza, rispetto dei lavoratori e degli stakeholder, responsabilità). Questi fanno parte della terza dimensione del valore d’impresa, come vedremo, ma si vede già qui come siano parte integrante della parte economica. Il profitto non è separabile, come scopo e come valore, da ciò che lo rende possibile e lo stabilizza. Per questo i valori, anche quelli etici, non sono esterni ad esso, ma ne sono una parte costitutiva, oltre al fatto che il profitto stesso è un valore, anche in termini morali, per il fatto ovvio di essere una condizione che facilita la vita delle persone.

* 1. Il prodotto (o servizio)

Perché un prodotto o un servizio sia un bene economico, esso deve avere un mercato. Per questo, un’impresa nasce non quando un imprenditore decide di voler acquisire un profitto, bensì quando ha un’idea vincente, che intercetta non solo dei bisogni reali, ma proprio quella dimensione simbolica e culturale che rende i bisogni e i desideri sensibili alle differenze che caratterizzano un prodotto rispetto a un suo analogo. Lo stesso tipo di prodotto, per esempio un elemento di arredamento, incorpora una quantità di valori estetici, sociali, personali e culturali che determinano il suo successo o il suo fallimento commerciale. I bisogni umani sono sempre attraversati dal desiderio in forme simboliche e mediate dalla tradizione, dalla storia, dalla contingenza, dalla moda. Nulla è semplicemente un “oggetto”, una funzione, uno strumento. È per questo che un’impresa, per emergere sul mercato, deve anzitutto essere un agente “culturale”, vale a dire deve saper intercettare proprio le dimensioni immateriali dell’oggetto, la sua valenza al di là del “valore d’uso”. Se l’analisi di Marx aveva certo già intercettato questo elemento nell’idea di “valore di scambio”, la sua formulazione legata all’immediatezza del dare-avere rischia di offuscare la densità delle risonanze che l’oggetto evoca. Fra queste risonanze, nelle dinamiche odierne del mercato, vi sono in misura sempre maggiore anche valori non meramente estetici né di status: si pensi alla rilevanza crescente della variabile ecologica nei prodotti e all’attenzione dei consumatori ai processi produttivi, sia sul piano delle ricadute ambientali sia su quello del rapporto con i lavoratori e il territorio. Il consumatore critico riconosce senz’altro il valore d’uso dell’oggetto e anche l’obiettivo del minor costo, ma condiziona il proprio acquisto a certe qualità intrinseche che non hanno direttamente a che fare con il rapporto fra costo e funzione. La manipolazione del desiderio, operata tramite la pubblicità, deve inglobare le variabili culturali che estendono il significato del prodotto. L’inganno, in un contesto in cui le informazioni e la sorveglianza critica sono ampiamente disponibili, è più difficile che in passato e molte strategie commerciali sono costrette a puntare proprio sui punti oggetto di attenzione da parte degli osservatori (si pensi alla polemica sull’uso dell’olio di palma negli alimenti).

Per un prodotto vi sono quindi limiti inferiori di accettabilità (funzionalità, aderenza all’immagine, accettabilità dei processi) ma non vi sono limiti superiori: l’eccellenza è la spinta all’innovazione e anch’essa è un valore morale. L’idea stessa di prodotto in quanto bene contiene l’idea del valore, proprio nel senso in cui Aristotele identificava nell’*aretè*, ovvero nell’eccellere, il merito di una prassi eseguita al meglio delle possibilità attuali dell’arte. Così, l’*innovazione* è strettamente integrata nell’idea stessa di prodotto: vi sono innovazioni che procedono a ritmi sostenuti e altre che permangono nel tempo a dispetto dei tentativi di “migliorarle”, ma ogni prodotto costituisce già in se stesso un’innovazione. È su questo che si basa l’evoluzione del mercato, che altrimenti si appiattirebbe sulla funzionalità media. La valutazione economica dell’oggetto è per lo più funzionale e quindi tecnica ma, poiché si risponde a bisogni che sono sempre anche simbolici, il “miglioramento” non è solo funzionale, bensì anche proprio misurato in rapporto ai desideri mediati dalla cultura di riferimento. Analogamente, i processi produttivi, anche al di là del loro rilievo strettamente morale per le modalità con cui sono eseguiti, hanno una rilevanza che non è solo relativa all’efficienza. I processi contribuiscono alla qualità del prodotto, in termini di durata e di efficacia, e sono quindi parte integrante di esso, in forma di valori non strettamente commerciali ma necessari alla riuscita economica.

* 1. Il modo (o l’identità aziendale)

Questa dimensione dello scopo del fare impresa è spesso trascurata o considerata estrinseca. Si tratta dell’insieme delle modalità di produzione e dei rapporti con i concorrenti, i lavoratori, i consumatori e gli altri portatori di interesse. Si tratta del rapporto con il territorio, non solo in termini di sostenibilità ambientale bensì anche in termini di *identità aziendale*. I valori, anche quelli economici (legati al profitto) e quelli produttivi (relativi a prodotti e processi), costituiscono per così dire il tessuto dell’identità di un’azienda. Quest’ultima deve fare buoni prodotti e commercializzarli in maniera profittevole, ma essa sarà riconoscibile e avrà una solida posizione sul mercato solo se mostrerà di esprimere alcuni valori morali che sono comuni a ogni tipo di pratica sociale e che sono particolarmente rilevanti per l’agire imprenditoriale. Tali valori, inoltre, devono esprimere nella loro composizione un’identità unica e irripetibile, un quadro d’insieme di pratiche produttive, stili commerciali e modalità di relazione che rendono il marchio un condensato simbolico di valori concretamente praticati.

Un prodotto efficace e realizzato in modo efficiente, che consente anche ampi guadagni ma è totalmente privo di personalità non ha mercato o ne ha per un periodo molto breve. Qui, la parola “bene” è un avverbio: è il *come si fanno le cose*, come le si producono e come le si diffondono, come si trattano le persone (lavoratori, fornitori, clienti, investitori, persino coloro che sono solo indirettamente raggiunti dal prodotto). E qui torna Aristotele, perché nel modo di eseguire una funzione si nasconde la virtù, che è precisamente l’eccellenza nell’estrinsecazione di un *ergon*, ovvero di una forza caratteristica di una certa forma di vita. Per l’uomo in generale, ci dice Aristotele, si tratta della vita secondo ragione, ma più in particolare ogni *pratica* umana ha la propria *aretè,* il proprio grado di eccellenza, che rende riconoscibile il virtuoso e lo distingue da chi si limita a eseguire passabilmente un compito.

Sotto questo profilo, vi sono alcuni valori guida che si possono rintracciare, in termini molto generali, in gran parte delle pratiche sociali riconosciute e specificamente nell’agire imprenditoriale. In primo luogo, una pratica produttiva e commerciale ha come dichiarazione di principio un’assun­zione di *responsabilità*: si dichiara di voler offrire un prodotto o un servizio della cui qualità, minima o massima come si è visto, ci si proclama garanti. Questo modo o stile aziendale comprende naturalmente tutto ciò che oggi va sotto il nome di controllo di qualità e responsabilità sociale d’impresa, ed è chiaro che ciò che oggi si intende con “etica dell’impresa” ricada soprattutto qui. Tuttavia, sarebbe riduttivo non riconoscere che sono valori etici anche quelli economici e produttivi e che i valori etici in senso stretto, come la responsabilità, sussistono solo in una stretta relazione con i primi. Così, oltre alla responsabilità, sono valori guida dell’agire imprenditoriale anche l’*integrità*, ovvero la capacità non solo di osservare formalmente le leggi ma anche di rispettare sostanzialmente la correttezza delle relazioni interne ed esterne, e l’*appartenenza*, ovvero la capacità di suscitare all’interno e all’esterno un sentimento di partecipazione all’attività, ai suoi benefici e ai suoi rischi. Un’azienda responsabile, integra e che ha generato una comunità (di lavoratori, di imprenditori collegati, di cittadini interessati alle sue sorti) è un patrimonio comune e difficilmente sarà lasciata sola nei tempi di crisi.

Un altro valore morale spesso invocato come fattore facilitante delle relazioni intra- ed extra-aziendali è la *fiducia*: essa è un valore complesso, che si genera nelle relazioni data una serie di condizioni non sempre rigorosamente prevedibili. La fiducia che un’impresa sa generare dipende sia dalla fiducia che l’imprenditore, i manager e i lavoratori ripongono in se stessi, sia in quella che suscitano negli stakeholder sia in una dimensione impalpabile ma decisiva, ovvero la fiducia nel futuro come promettente. Senza uno sguardo alla possibilità di successo, nessuna impresa inizierebbe mai a funzionare. Questa fiducia nella storia è un carattere tipico della cultura moderna ed è legata a una visione che non può essere del tutto separata dall’idea di progresso. È soltanto nell’ottica di una speranza di miglioramento che si intraprende un’attività innovativa. Viceversa, una cultura conservatrice e consegnata a una visione decadente o ripetitiva della storia difficilmente si avventurerà in imprese commerciali rilevanti.

1. Un principio trasversale

Nelle pratiche umane si possono rintracciare molti valori strettamente intrecciati alla sostanza e alla materialità dell’agire in questione. Vi è tuttavia un principio o valore che sembra avere una valenza trasversale e universale per l’agire umano e che per questo ha caratteri più propriamente formali. Si tratta del principio del *rispetto*: quest’ultimo è nato specificamente in riferimento alle persone, ma è stato progressivamente esteso, in età moderna e contemporanea, ai viventi e all’ambiente (Mordacci 2012). L’idea di rispetto entra ormai di diritto in quasi tutti i codici etici e nelle carte dei valori aziendali. È spesso usato anche come cifra di riconoscimento nella comunicazione pubblicitaria di alcune aziende ed è utilizzato da qualche edizione come valore guida dei campionati europei di calcio. La sua trasversalità è dovuta al fatto che esso non prescrive un comportamento specifico (come nei principi “non uccidere” o “non mentire”) bensì un atteggiamento e un modo del volere, che nasce dal riconoscimento di ogni persona come dotata di un valore intrinseco. Esso comporta, in una formulazione di ispirazione kantiana, che si consideri ogni persona (e più ampiamente ogni individuo e ogni entità, anche naturale, dotata di valore) sempre anche come scopo e mai soltanto come mezzo. Questo principio generale e *totalmente formale* prende un contenuto materiale *diverso* in base ai contenuti delle singole prassi, cioè in base agli scopi oggettivi, materialmente determinati. Ove lo scopo specifico sia ottenuto in violazione del rispetto per ogni persona, nelle forme concrete della pratica in questione, vi è una contraddizione con la struttura generale dell’agire personale.

Il principio del rispetto costituisce una condizione di possibilità delle relazioni sociali in generale, ma in ambito economico e produttivo ha ovviamente una rilevanza immediata e stratificata. Un’impresa che sorgesse interamente sulla violenza perpetrata ai danni di lavoratori, residenti e consumatori non avrebbe alcuna legittimazione né giuridica né morale. Il rispetto ha una valenza sia passiva sia attiva: nel primo caso, ci si astiene dal ridurre una persona o un vivente a mera cosa; nel secondo, si ha cura di promuovere i suoi fini, per quanto possibile. L’etica d’impresa recente sembra aver preso abbastanza a cuore questa dimensione perché appare evidente che attraverso di essa si può svolgere quel ruolo sociale di cui si è detto all’inizio. Un’impresa che rispetta le persone, i viventi e l’ambiente ha un’identità forte e propositiva, che trova concretezza nei modi della produzione, del commercio e della realizzazione delle proprie attività. È in questo senso che il rispetto è una dimensione intrinseca ma trasversale dell’attività economico-produttiva: non si tratta di evitare di arrecare danno, bensì di mostrare nella pratica un modo del volere e dell’agire che è il marchio dell’agire propriamente umano.

Riferimenti bibliografici

Chadwick R. (ed.) (1998), *Encyclopedia of Applied Ethics,* Academic Press, San Diego

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston

Garriga E., Melé D. (2004), *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, “Journal of Business Ethics” 53, pp. 51–71

Giovanola B. (2012), *Oltre l'homo œconomicus. Lineamenti di etica economica,* Orthotes, Napoli

La Follette H. (ed.) (2003), *Oxford Handbook of Practical Ethics,* Oxford University Press, Oxford

MacIntyre A.C. (1988), *Dopo la virtù,* Feltrinelli, Milano

Melé D. (2003), *The Challenge of Humanistic Management,* “Journal of Business Ethics” 44, pp. 77-88

Mordacci R. (2012), *Rispetto,* Cortina, Milano

Origgi G. (2016), *La reputazione. Chi dice cosa di chi,* Università Bocconi Editore, Milano

Perrini F., Tencati A. (2008), *Corporate Social Responsibility. Un nuovo approccio strategico alla gestione d’impresa,* Egea, Milano

Porter M.E., Kramer M. R. (2011), *Creating Shared Value,* “Harvard Business Review”, 1, , pp. 1-17

Sciarelli S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell’impresa,* Giuffrè, Milano

Van Staveren I. (2001), *The Values of Economics. An Aristotelian Perspective,* Routledge, London