

# LA DIMENSIONE SOCIO-AMBIENTALE DELLO SVILUPPO INTEGRALE DELLE AZIENDE: IL RUOLO DELLE PICCOLE IMPRESE MERIDIONALI TRA SOCIETÀ CIVILE E CRIMINALITÀ ORGANIZZATA

di Fabio La Rosa

## 1. Un inquadramento teorico di taluni approcci generalisti allo studio dello sviluppo aziendale

Non pochi sono i tentativi compiuti dalla migliore dottrina economico-aziendale di ricondurre a schemi concettuali di sintesi le più rilevanti dimensioni o variabili dal cui perseguimento dipende un dato livello di successo aziendale, quale stadio di un più ampio percorso di sviluppo. Recenti esempi di questi modelli o *framework* sono la “formula imprenditoriale” (CODA, 1984), la “competizione allargata alle cause filantropiche” (KRAMER&PORTER, 2002) e lo “sviluppo integrale” (SORCI, 2005). Essi adottano, a volte implicitamente, una visione *olonica* (MELLA, 2005), ossia rivolta contemporaneamente alle “parti” e al “tutto” (MORIN, 1994:160), come metodo interposto tra un approccio atomistico ed uno olistico allo studio dello sviluppo e del successo aziendale, riuscendo così a conciliare i vantaggi di una concezione specialistica e di una generalista rispetto ad un modello unitario di azienda (LIPARI, 1997). Quest’ultima può essere concepita, infatti, come un sistema aperto e dinamico, interagente con l’ambiente esterno, in cui ogni unità d’osservazione (o “olone”) aziendale ed ambientale è, allo stesso tempo, un *intero* scomponibile in una pluralità di parti minori, nonché una *parte* di un intero più ampio. Adottando una siffatta prospettiva, il presente saggio intende indagare – su un piano teorico – talune peculiari relazioni tra una specifica dimensione dello sviluppo c.d. *integrale* delle piccole imprese e due particolari soggetti del sistema-ambiente, rappresentati dalla società civile e dalla criminalità organizzata.

Obiettivo del presente lavoro è, in primo luogo, quello di contribuire all’espansione del recente filone di studi incentrato sulla logica dello sviluppo integrale, ancora poco diffusa come prospettiva d’indagine e carente di riferimenti concreti alla realtà delle piccole imprese italiane. In ciò motivati altresì dalla scarsa attenzione che, ad oggi, la letteratura economico-aziendale ha rivolto al fenomeno della criminalità organizzata, nonostante

l'evidente e rilevante pregiudizio che lo stesso arreca alle potenzialità di sviluppo delle piccole imprese. Ulteriore obiettivo di ricerca è quello di definire una tassonomia utile a discernere le piccole imprese che intraprendono sinceramente percorsi di sviluppo integrale da quelle che, al contrario, si limitano a perseguire sentieri di espansione orientate sì da molteplici dimensioni (economica, competitiva, sociale) ma non ancora *integrali*. Infine, ci si è proposti di individuare alcuni possibili meccanismi in grado di spiegare l'avvio dei circuiti di sviluppo integrale, ossia le sue determinanti causali.

Il presente saggio è strutturato come segue. Il paragrafo 2 introduce alle relazioni azienda-ambiente, soffermandosi in particolare sull'influenza della piccola impresa nei riguardi della società civile. Il paragrafo 3 recupera la concezione *integrale* dello sviluppo aziendale e si focalizza su una sua specifica dimensione, quella *socio-ambientale*, successivamente adottata, nel paragrafo 4, per una rivisitazione del ruolo della società civile nel processo di sviluppo delle piccole imprese. Il paragrafo 5 suggerisce uno schema interpretativo dei processi di sviluppo integrale attraverso l'impiego di una matrice che mette in relazione due condizioni, autonomia e responsabilità, imprescindibili per configurare la suddetta tipologia di sviluppo. Nel tentativo di supportare le medesime argomentazioni, il paragrafo 6 riporta un'interessante esperienza in atto di sviluppo integrale, che peraltro non coinvolge tutte le piccole imprese del contesto territoriale osservato ma soltanto alcune di esse. Tale esperienza consente di fornire maggiore concretezza allo schema interpretativo proposto e a definire così un quadro tassonomico di alcune figure imprenditoriali. Il lavoro termina con l'individuazione, all'interno del paragrafo 7, delle possibili determinanti causali dei percorsi di sviluppo integrale e con il suggerimento di alcune possibili azioni da intraprendere (ad opera di *policy-maker*, di istituzioni e di imprese) per garantirne l'effettiva implementazione.

## **2. Sull'interazione azienda-ambiente, tra dimensione e finalismo aziendale, con riguardo particolare allo *stakeholder* "società civile"**

Nell'argomentare sul modo d'intendere il rapporto azienda-ambiente nella dottrina economico-aziendale, occorre anzitutto recuperare la visione c.d. *istituzionalista* dell'azienda, secondo cui, in generale, l'istituto presenta "il carattere dell'essere autonomo, ma di un'autonomia relativa per i nessi con le altre componenti della società umana" (MASINI, 1970:11). In tale prospettiva, l'azienda assume carattere funzionale, giacché "strumento creato dall'uomo al servizio dell'uomo, ossia della società in quanto organizzazione umana" (FERRERO, 1987:7).

In ossequio, inoltre, ad una concezione dottrinarie prevalente di tipo *sistemico* che vede le aziende come sistemi aperti rispetto all'ambiente

in cui trovano collocazione (AMADUZZI, 1969; BERTINI, 1990), ciascuna di esse ha uno spazio d'azione, altrimenti detto "area d'influenza" (CATTURI, 1990:18), che può condizionare e da cui contemporaneamente riceve, influssi di ogni specie.

In quest'ultimo senso (*influenza dell'ambiente*), si può affermare che l'impresa rappresenti un *sub*-sistema di un universo più ampio, alle cui norme generali di comportamento non si può sottrarre se intende assicurarsi l'equilibrio e, ancor prima, la sopravvivenza. Nell'altro senso (*influenza sull'ambiente*), invece, si suole ritenere lo spazio d'azione più esteso per le aziende di maggiori dimensioni. Ne deriva l'individuazione delle piccole e medie imprese (PMI) non tanto in conformità ai tradizionali criteri dimensionali di natura quantitativa (fatturato, numero di dipendenti, *etc.*), quanto per la loro incapacità d'influire, almeno individualmente, sull'ambiente circostante, in termini di sviluppo economico della società (BERTINI, 1969:139). Nelle relazioni con l'ambiente esterno, infatti, il potere di auto-determinazione della piccola e media azienda è, rispetto alla grande, fortemente condizionato dalla predominanza di mutevoli e complessi fattori strutturali esterni (MIOLO VITALI, 1993:92; USAI, 1977). In tal senso, detta rigidità strutturale dell'impresa minore, insieme a taluni altri caratteri ad essa strettamente correlati quali la bassa istruzione formale, la scarsa sensibilità all'impegno sociale e il prevalere di un sentimento d'inadeguatezza rispetto all'ambiente, è riconducibile all'idea di imprenditore "artigiano", in contrapposizione a quello "opportunista" (che presenterebbe caratteri diametralmente opposti), formulata da SMITH&MINER (1983) e riscontrata anche nel contesto italiano (BOLDIZZONI, 1985).

Il rapporto azienda-ambiente può intendersi in termini restrittivi, per riferirsi alle sole relazioni di quegli interlocutori (*stakeholder*) effettivamente coinvolti ed interessati alle sorti dell'azienda (c.d. ambiente immediato o particolare) o, in termini più ampi, per includervi altresì tutti coloro che, pur non appartenendo al sistema di dirette relazioni con essa intrecciate, rientrano in ogni caso nella sua area d'influenza (ambiente mediato o generale). Tradizionalmente – forse anche in ragione dei legami per l'appunto solo indiretti e remoti che s'instaurano con l'azienda, oltre che per motivazioni riconducibili ai confini disciplinari dell'Economia aziendale – le relazioni dell'ambiente generale non hanno formato oggetto di approfondite analisi da parte della nostra disciplina. Peraltro, i soggetti che vi operano, in talune circostanze, sono in grado d'influenzare anche il comportamento degli attori dell'ambiente particolare e, quindi, indirettamente tramite quest'ultimo, sono in grado di esercitare un influsso sulla stessa azienda che vi opera, il che legittimerebbe – a nostro avviso – un'espansione dell'indagine sui "confini dell'azienda" (GARZELLA, 2000:25-36).

Comunemente, nella categoria di soggetti dell'ambiente generale si suole ricomprendere la "società civile" o comunità di cittadini, intesa quale

collettività di persone incorporanti uno specifico sistema di convinzioni (l'opinione pubblica riferibile al pensiero del *lay-people*), viventi in un dato momento storico e in un dato territorio. Coordinate spazio-temporali, queste ultime, che tale peculiare *stakeholder*, o meglio parte di esso, condivide con l'azienda, almeno per ciò che riguarda lo spazio di (*inter*-)azione di quest'ultima. In genere, la società civile non intreccia dirette e sistematiche relazioni con le aziende, ma può esercitare ad ogni modo una possente influenza su di esse tramite il sistema di valori, o di *disvalori* (SORCI, 1986:50), di cui è portatrice. Infatti, al fianco di un insieme di individui che improntano le loro idee e il loro comportamento secondo canoni "buoni e giusti", coesistono porzioni di collettività che, al contrario, pensano ed agiscono in maniera non corretta e disonesta (spesso assumendo comportamenti violenti, come nel caso delle svariate forme di criminalità organizzata). Quali che siano le manifestazioni, fisiologiche o patologiche, delle classi di individui che compongono la società civile, si può affermare che, mentre in "un tempo non lontano erano le aziende a determinare la vita della comunità (...), oggi il rapporto si presenta completamente ribaltato" e, pertanto, "si fa più fitta la rete di condizionamenti sociali al libero operare delle aziende" (BERTINI, 1990:106).

Al riguardo, per quanto nella dottrina economico-aziendale sia ampiamente riconosciuto il ruolo sociale dell'azienda, sembra doversi escludere una *mission* sociale tra i vari fini dell'azienda (BERTINI, 1990:38-41), indipendentemente dalla sua dimensione. Pertanto, ammettendo, in generale, una funzione (ma non una finalità) sociale, questa sarebbe in ogni caso preclusa alle piccole imprese, in ragione delle anzidette minori capacità d'incidenza sull'ambiente circostante. Il riconosciuto impatto che l'impresa di minori dimensioni ha sull'economia italiana – in termini di occupazione, di esportazioni, di capacità d'innovazione<sup>1</sup> – è indiscutibile, ma è profilo d'osservazione differente da quello sociale, su cui, al contrario, l'impegno di tale tipologia di aziende è, solitamente, irrilevante.

Peraltro, nel discutere sui fini dell'azienda, sembra opportuno spostare il *focus* da quest'ultima entità verso i *soggetti* che la governano, i quali assegnano ad essa precisi scopi per soddisfare le proprie finalità, di ordine essenzialmente economico (BERTINI, 1990:42-43). In tale ottica, il fine dell'azienda è anche il fine dell'uomo (SORCI, 2002). Così concepito il finalismo aziendale, si possono riconoscere molteplici potenziali obiettivi, almeno tanti quanti sono quelli che, singolarmente o congiuntamente, il soggetto aziendale mira a raggiungere. In tal senso, anche la piccola impresa, grazie alle sue doti di flessibilità, può esercitare una qualche influenza sull'ambiente (almeno quello locale), grazie ad un noto processo di "adattamento interno all'ambiente esterno", "sino a modellarsi su di esso, con-

---

<sup>1</sup> Sul punto si rinvia ai dati contenuti in: LIPPARINI, 2000:17-26.

trollandone quindi le variabili con grande facilità allorquando esse divengono risorse produttive” (SAPELLI, 1996:99).

In tale differente prospettiva finalistica, che allarga gli orizzonti d'azione anche alle minori dimensioni aziendali, può trovare naturale allocazione una dimensione teleologica che *trascenda* le condizioni vitali di base (economica e competitiva *in primis*), per influenzare *intenzionalmente* l'ambiente circostante e, con riguardo specifico al presente lavoro, le attese e i bisogni della società civile.

### **3. Sulla dimensione socio-ambientale dello sviluppo integrale delle aziende: caratteri definitivi**

L'azienda, nelle sue naturali condizioni di vita naturalmente orientate verso una dinamica di sviluppo, è stata osservata come entità con una morfologia essenzialmente tridimensionale (CATTURI, 1971), sebbene nell'individuazione tipologica delle dimensioni-chiave il consenso non sia univoco. Pertanto, accanto all'imprescindibile variabile *economica*, si è di volta in volta affiancata una componente *competitiva* e *sociale* (CODA, 1984:290-291), piuttosto che *sociale* e *politica* (CATTURI, 1990:27; 2007:7), assumendo implicitamente o, al contrario, esplicitando il ruolo della dimensione “socio-ambientale”.

Più recentemente è stata suggerita una prospettiva che, sempre in chiave olistica, desse adeguato spazio ad una quarta dimensione – definita “trascendente” o socio-ambientale – utile a spiegare ed orientare il processo di sviluppo aziendale, pervenendo così ad un ampliamento di quest'ultimo, rispetto alle predette impostazioni, tale da qualificarlo come *integrale* (SORCI, 2005:110).

Le interpretazioni suggerite dalla dottrina sul concetto di sviluppo integrale non sono univoche, poiché questo a volte è stato inteso in termini ampi quale sviluppo realizzato attraverso una dimensione che *trascende* quella della responsabilità sociale d'impresa (VERMIGLIO, 2007:94), mentre altre volte è stato più ristrettamente concepito quale sintesi di una consapevole e simultanea attenzione alla dimensione competitiva, sociale ed economica dell'azienda (VERGARA, 2007:47).

A nostro modo di vedere, la dimensione in esame ha la sua genesi nella volontà di scindere lo sconfinato tema della *socialità d'impresa*, in una forma di socialità *interna*, quale considerazione rivolta dagli attori-chiave verso i dipendenti e, in genere, tutti coloro che operano “dentro” l'azienda, *ivi compresi gli attori-chiave medesimi*, e in una forma di socialità *esterna*, che investe tutti i soggetti che operano “fuori” dall'azienda, e che con essa intrecciano relazioni dirette, *ma anche e soprattutto indirette*, solo apparentemente non interessati dall'operato dell'istituto aziendale.

La dimensione *socio-ambientale* consente, pertanto, di mettere in luce la funzione politica della *socialità esterna*, derivante dalla consapevolezza di una “responsabilità pubblica” dell’impresa legata alla capacità di creare valore per il contesto socio-ambientale di riferimento. Secondo questa dimensione, invero, il benessere della società e quello dell’impresa devono alimentarsi a vicenda (DRUCKER, 1954) e, in presenza di virtuose relazioni, è possibile parlare di sviluppo integrale, concetto qui inteso quale *potenzialità dell’impresa minore di generare progresso, oltre che nelle tradizionali dimensioni economica, competitiva e sociale, altresì nelle condizioni di esistenza dell’uomo che la governa e, allo stesso tempo, della società circostante in cui la stessa piccola impresa è inserita.*

La logica dello sviluppo integrale, infatti, è perseguibile da qualsivoglia impresa (CODA, 2007:27), ivi compresa quella di minori dimensioni. Nelle piccole imprese, anzi, la concezione integrale dello sviluppo aziendale trova la sua fisiologica manifestazione, giacché in tali entità gli obiettivi di sviluppo dell’azienda e quelli dell’imprenditore *di fatto* coincidono (SIMON, 1964). Infatti, nella ricerca teorica ed empirica sull’impresa minore, accanto a modelli di sviluppo che presuppongono una crescita dimensionale, si affermano con sempre maggiore convinzione archetipi di sviluppo *qualitativo*, spesso fondati su logiche e motivazioni personali e familiari dell’imprenditore, e focalizzati sull’evoluzione dei rapporti tra imprese e ambiente, senza richiedere necessariamente una crescita delle dimensioni strutturali. In particolare, è noto come la piccola impresa, in tempi recenti, tenda ad abbandonare sentieri di crescita per linee interne per intraprendere con sempre maggiore frequenza percorsi di sviluppo per linee esterne. Tra questi è possibile annoverare – per quanto qui d’interesse – quelli basati su patti e accordi con aziende anche diverse ma con esigenze analoghe, e quelli dove prevalgono norme sociali e meccanismi organizzativi fondati su attese di reciprocità non contrattualmente garantiti, come *membership* in associazioni di categoria professionali e culturali, relazioni sociali e amicali (BOLDIZZONI&SERIO, 1996:212-218). E tra le strategie di sviluppo delle piccole imprese per linee esterne fondate su accordi d’interazione con altre aziende e con l’ambiente esterno può certamente inquadrarsi la logica dello sviluppo integrale. Inoltre, su un piano metodologico, di fronte all’inesistenza di una teoria esaustiva dello sviluppo delle piccole e medie imprese che possa comprendere in modo chiaro tutti i parametri rilevanti in un modello (GIBB&DAVIES, 1996:98), la logica dello sviluppo integrale sembra porsi come un utile *framework* alternativo e più completo nelle variabili considerate, rispetto a quelli fino ad oggi presentati.

In definitiva – e al fine di non perdere l’orientamento *generalista* allo studio dello sviluppo e del successo aziendale –, se concepiamo l’azienda come un *quid* dotato – in senso lato – di “capitale”, inteso come potenzialità variamente configurabile a disposizione in un dato momento, sembra po-

tersi parlare di una dimensione *economica* o reddituale del capitale, di una dimensione *competitiva* o relazionale del capitale, di una dimensione *umana* o della socialità interna del capitale e, infine, di una dimensione *politica* o socio-ambientale del capitale, nell'interpretare lo sviluppo e il successo aziendale, e ciò in piena armonia col dato che "l'ambiente nel quale l'azienda vive è sociale, politico, morale ed è economico" (AMADUZZI, 1995:42).

#### **4. Sulla dimensione socio-ambientale dello sviluppo integrale delle aziende: verso una riconfigurazione del ruolo della società civile nello sviluppo dell'impresa**

Dopo aver tentato una sintesi del pensiero economico-aziendale circa il rapporto azienda-società civile ed aver richiamato il concetto di sviluppo integrale, enfatizzandone la dimensione socio-ambientale, si tenterà ora di rileggere quel peculiare rapporto nella prospettiva dello sviluppo integrale e, in particolare, del ruolo ricoperto da detta dimensione.

Si è già detto che l'ambiente, in generale, offre innumerevoli risorse ed opportunità d'azione, senza risparmiare peraltro alla piccola impresa limiti e vincoli di varia specie. Ora, con particolare riguardo alla società civile, un'integrazione tra questa e l'azienda, o meglio il sistema di aziende, lungi dall'essersi ancora realizzata – spesso a causa di un pregiudizio di queste che vi vedono una (inconsistente) contrapposizione di interessi – è fortemente auspicata (BERTINI, 1990:107).

In particolare, s'intende affermare che *l'azienda, parte integrante e complementare dell'ambiente in cui opera, non può limitarsi a convivere, sia pure armoniosamente, con la società civile. È una visione riduttiva quella che attribuisce al rapporto azienda-ambiente un connotato di semplice, passiva, convivenza, la quale – specie quando perde la sua natura di compatibilità del "vivere insieme", del coesistere – può degenerare col tempo in connivenza<sup>2</sup>, ossia produrre un clima di tacito consenso o tolleranza di comportamenti non corretti – che induce a ritenere come adeguate e rispettose dell'ambiente circostante manifestazioni in realtà oggettivamente eccezionali.*

Occorre, pertanto, abbandonare il binomio "convivenza-connivenza", per instaurare e garantire nel tempo, invece, rapporti di reale *comunione*, di obiettivi e di valori, con l'ambiente e con la società civile improntati ad una pacifica, virtuosa e, soprattutto, produttiva interazione. Infatti, così concepito il rapporto è già orientato naturalmente verso la *procreazione*, ossia verso l'introduzione di valore aggiunto nel sistema azienda-ambiente, a

---

<sup>2</sup>È connivente chi "tacitamente consente a un'azione non buona, pur avendo la possibilità, e in genere anche l'obbligo (per la funzione esercitata), di impedirla". Cfr. Vocabolario della lingua italiana, Istituto della enciclopedia italiana fondato da Giovanni Treccani, Roma, 1986:900.

mutuo vantaggio di entrambe le parti. D'altronde, se è vero che ogni azienda può essere intesa come un cittadino con definite responsabilità e doveri nei confronti della comunità di appartenenza (ANDRIOF E MCINTOSH, 2001; JEURISSEN, 2004), è altrettanto vero che ogni soggetto del sistema socio-ambientale capace d'incidere sul sistema aziendale è, al contempo, un membro della società civile. In altre parole, ogni cittadino è anche consumatore, effettivo o potenziale, com'è anche attuale o possibile concorrente, investitore, finanziatore o dipendente dell'azienda o di una qualsiasi altra unità aziendale, o meglio tutti gli *stakeholder* sono, anzitutto, cittadini, donde "il rapporto tra il sistema d'azienda e la comunità finisce per sovrintendere tutti gli altri rapporti che l'azienda pone in essere con l'ambiente in cui è chiamata a operare, assorbendoli in parte" (BERTINI, 1990:108). Così, a titolo esemplificativo – sotto il profilo competitivo – ricercare l'integrazione del cliente nel sistema di erogazione del servizio (NORMANN, 1985:103), dovrebbe significare, ancor prima, integrare la persona, in quanto cittadino con aspettative ed attese che trascendono quelle avvertite in veste di cliente, giacché "il mercato è una parte della società civile e la società civile di oggi può rappresentare il mercato di domani" (HINNA, 2005:681).

Questo modo di ripensare il ruolo dell'azienda, di chiara matrice sociologica, non solo rievoca il concetto di "cittadinanza aziendale", ma dovrebbe altresì indurre a idealizzare una qualche forma di "democratizzazione aziendale", ossia ad avviare un *processo di completa integrazione tra il sistema dei valori aziendali e quelli assunti dalla società civile, tale per cui i primi siano rappresentativi anche dei secondi*. Ciò comporterebbe il passaggio estensivo da una responsabilità sociale ad una "responsabilità civile" d'impresa, intesa come "terreno di confronto e di ricerca di finalità comuni, nell'ambito delle rispettive autonomie, con le rappresentanze degli interessi e i sistemi di solidarietà e di identità collettiva" (SAPELLI, 1996:120)<sup>3</sup>. Una responsabilità, in breve, tale da riconoscere all'impresa la "cittadinanza sociale" (VACCARI, 1998). Invero, nel processo di gestione dell'ambiente di riferimento, l'assunzione di ruoli di responsabilità civile da parte dell'imprenditore, all'interno di una strategia di diffusione della cultura d'impresa, è di sempre crescente importanza per le imprese di minori dimensioni (PRETI, 1991:49). In tal senso, la piccola e media azienda rappresenta "un emblematico modo di esprimere il rapporto tra società e fenomeno produttivo" (PADRONI, 1993:9).

---

<sup>3</sup>In particolare, l'A. riconosce nella "società politica" – intesa quale "luogo di formazione delle identità collettive, nelle loro molteplici manifestazioni", compresi quelli con "basso grado di istituzionalizzazione (come nei movimenti collettivi allo stato nascente) – il luogo dove trova naturale espressione una responsabilità civile "diretta a creare ampi spazi di legittimazione in una riclassificazione degli interessi presenti nell'impresa e di quelli presenti nell'ambiente esterno, sia attraverso la loro rappresentanza, sia attraverso la soluzione (per quanto compete all'impresa) dei problemi che quegli interessi sollevano" (SAPELLI, 1996:112).



Inoltre, il progressivo allineamento della cultura aziendale con la cultura del civismo (CODA, 2005:183), ossia il suddetto processo di democratizzazione aziendale – inteso come governo aziendale ispirato, in una logica di sviluppo integrale, al rispetto del “popolo”, ossia delle sane convinzioni morali della società civile – per essere veramente tale, deve essere sì del tipo *bottom-up*, cioè trovare elezione, come ogni processo democratico, dal basso, ma deve soprattutto avere il suo primo impulso dall’azienda e, quindi, dall’uomo – che deve avvertirlo sinceramente – ed avviarsi, dunque, anche nella modalità *top-down*. Del resto, si ricorda, “il fenomeno aziendale può essere chiarito solo partendo dall’uomo e giungendo alla società” (CECCHERELLI, 1948:53).

Per comprendere come possa l’impresa fattivamente trovare “investitura” in un siffatto rinnovato ruolo all’interno società civile, si farà riferimento ad un contesto contraddistinto da perturbate condizioni socio-ambientali, ossia afflitto dalla presenza di un grave problema sociale, ciò che rappresenta l’*humus* favorevole per l’avvio di processi di sviluppo integrale.

## **5. Il perseguimento dello sviluppo integrale dell’azienda in presenza di condizioni ambientali perturbate: l’imprescindibilità del binomio “autonomia-responsabilità”**

Condizioni ambientali perturbate sono certamente quelle che determinano il venire meno di uno stato di piena autonomia imprenditoriale, come accade nelle aziende di minori dimensioni (CAFFERATA, 1987:92), a motivo spesso dell’amplificata incidenza che i condizionamenti e i vincoli esterni pongono a tali aziende e alla particolare percezione che il piccolo imprenditore ha dell’ambiente che lo circonda (MARCHINI, 1986:20). In tali circostanze, mentre la convivenza con gli attori del sistema socio-ambientale, come si è detto, può tradursi in connivenza, aggravando quelle medesime condizioni socio-ambientali, al contrario il desiderio di un clima di “comunione” può concretarsi nella ricerca di soluzioni – anzitutto in direzione di un ripristino dell’equilibrio compromesso – che possano creare valore per tutto il sistema.

Il tema della responsabilità sociale delle imprese (RSI), secondo cui è inaccettabile un comportamento di queste del tutto deresponsabilizzato verso il contesto socio-ambientale di riferimento (FREEMAN, 1984) è da tempo ampiamente dibattuto in dottrina. Così, rispetto all’ambiente circostante è ben noto il ruolo responsabile che ogni unità aziendale che opera *nel pieno della sua autonomia* deve assumere. Poca attenzione, invece, è stata riposta sul tema complementare di una responsabilità d’impresa, magari invocata e pretesa, senza che sussista pure piena autonomia imprenditoriale e, ancor prima, della persona, laddove vige un regime di restrizione

operativa e di paura.

Se è vero, infatti, che un'impresa libera da condizionamenti esterni deve essere responsabile, è altresì vero che, di norma, un'impresa per essere pienamente responsabile deve essere totalmente libera (SEN, 2000:284). Riformulata al negativo, peraltro, la prima asserzione non ci sembra replicabile: non pare vero, infatti, che un'impresa che non è libera non possa essere considerata responsabile, ma – a nostro avviso – lo è nella misura in cui è suo dovere recuperare piena autonomia d'azione e, successivamente, assumere un comportamento socialmente responsabile. In tal senso, come mostrato nella *tabella 1*<sup>4</sup> – che tenta di schematizzare, in chiave normativa, la relazione autonomia-responsabilità in un'ottica di sviluppo integrale – sarebbero irresponsabili non solo quelle aziende che, nel pieno della loro autonomia, consapevolmente scelgono di non conformarsi ad un atteggiamento ispirato alla RSI (I quadrante), ma altresì quelle aziende che non vi si adeguano in ragione di una ridotta capacità d'azione (II quadrante). Queste ultime dovrebbero, pertanto, assumere un comportamento responsabile – senza rifuggire dal proprio ruolo imprenditoriale e dalle difficoltà che lo stesso comporta (SORCI, 1986:50) – indirizzandosi *in primis* verso la ricerca di una piena operatività (muovendo così verso il III quadrante), che possa poi tradursi altresì in un mutuo rinforzo del binomio autonomia-responsabilità (IV quadrante).

Tab. 1

Ad una piena autonomia corrisponde limitata responsabilità: aziende <i>irresponsabili</i>	Ad una piena autonomia corrisponde piena responsabilità: aziende <i>responsabili</i>
Ad una limitata autonomia corrisponde limitata responsabilità: aziende <i>irresponsabili</i>	Ad una limitata autonomia corrisponde piena responsabilità: aziende <i>responsabili</i> "in cerca di autonomia"

Restrizioni alla libertà d'azione (umana ed imprenditoriale) non devono costituire una giustificazione per atti di irresponsabilità, finanche di natura *omissiva* (quando non *commissiva*)<sup>5</sup>. A parere di chi scrive, infatti, il com-

<sup>4</sup> Essa richiama, con qualche modifica, la relazione tra autonomia finanziaria e significatività del sistema di controllo sui risultati presente in: SORCI, 1995:32-35.

<sup>5</sup> Si rinvia, in proposito, al concetto di "connivenza" già richiamato nella nota 2.

portamento responsabile della piccola impresa dovrebbe giudicarsi altresì in relazione alla sua capacità di rimuovere limiti alla propria azione, specie allorquando questi rappresentano ostacoli del più ampio contesto socio-ambientale di riferimento, ed essa ne è, in via più o meno mediata, anche la causa. Ed è proprio in contesti perturbati ed afflitti da gravi problemi sociali, quali quello citato, che aziende eccellenti riescono spesso a distinguersi per uno sviluppo che non sia solo tridimensionale (economico, competitivo e sociale), ma anche integrale, ossia capace di dispiegare benefici effetti sull'ambiente<sup>6</sup>, risolutivi o, comunque, nella direzione di un attenuarsi del conflitto – in senso lato – sociale.

Lo sviluppo integrale, infatti, con riguardo alla dimensione socio-ambientale, non può essere inteso meramente come *rispetto* dell'ambiente e del territorio, perché una simile richiesta ed aspettativa è già insita nel tema della RSI. Questa è condizione necessaria ma non sufficiente. È altrettanto rilevante che si creino le condizioni per una reciproca *promozione e valorizzazione* – quando non anche per la *risoluzione* di gravi problemi sociali (SCIARELLI, 1999:201-208) – di quell'ambiente, come del soggetto-azienda che vi si colloca. Solo dove è possibile percepire sensibili miglioramenti, e questi concernono al contempo l'azienda e l'ambiente, è possibile parlare, come si è già detto, di sviluppo integrale.

Le considerazioni che precedono sul modo di intendere il rapporto azienda-ambiente sono ora rilette alla luce di un'esperienza – a nostro avviso testimoniante un percorso di sviluppo integrale – che lega alle sorti dell'azienda due *stakeholder* particolari del contesto socio-ambientale, rappresentati dall'organizzazione criminale di stampo mafioso e dalla società civile, quest'ultima identificata in un'associazione volontaria *anti-racket*. Infatti, quando i limiti allo sviluppo imprenditoriale sono riconducibili all'assenza di un'adeguata autonomia, gli interventi, più che di natura assistenziale, possono muovere da "innovazioni dal basso", con un ruolo attivo della società civile e dei movimenti associativi dei suoi cittadini (TRIGILIA, 1992:192-194).

---

<sup>6</sup> "il problema dello sviluppo integrale dell'azienda è un problema di creazione di valore a tutto campo per ciascuna categoria di interlocutori rilevanti dell'azienda e per la società nel suo complesso. E ciò secondo un disegno unitario, per modo che, nel volgere del tempo, la creazione di valore per un interlocutore contribuisca alla creazione di valore per ciascuno degli altri" (CODA, 2007:35).

## 6. Un'esperienza in atto di sviluppo integrale: il Comitato Addiopizzo e la risposta delle aziende siciliane di fronte alle richieste estorsive della criminalità organizzata.

Numerosi sono gli esempi positivi di sviluppo integrale che la realtà – del passato come dei vari contesti geografici/settoriali – offre o consente di rileggere in siffatta prospettiva<sup>7</sup>. Da essi, peraltro, sembra sfuggire un'esperienza attuale e soprattutto locale, che in questa sede intendiamo descrivere in un'ottica economico-aziendale<sup>8</sup>, allo scopo di porre in evidenza – in ragione della sua manifestazione in atto – il grado di raggiungimento nella dimensione socio-ambientale.

L'esperienza cui si fa riferimento è quella nota come "Addiopizzo", nata nel giugno del 2004 a Palermo e coinvolgente l'imprenditoria siciliana, contraddistinta per lo più da micro e piccole imprese. Tali aziende sono tristemente interessate da richieste di denaro, sotto forma di estorsione, da parte della criminalità organizzata, che agisce in particolar modo sui piccoli commercianti, spesso operanti attraverso la forma contrattuale dell'affiliazione (*franchising*), già contraddistinta da ridotta autonomia funzionale (CIAMBOTTI, 1986). Secondi i dati della Procura di Palermo, infatti, l'80% dei commercianti di Palermo paga il "pizzo", mentre la percentuale è del 70% su base regionale. Proprio le piccole imprese sono maggiormente afflitte dalle richieste estorsive della criminalità organizzata, che rappresenta una grave piaga sociale al loro operato e alla loro stessa sopravvivenza, e dalla quale non è facile affrancarsi. L'estorsione, invero, è camuffata dall'offerta di un servizio di protezione e tale veste rappresenta l'elemento maggiormente caratterizzante il fenomeno mafioso (GAMBETTA, 1992).

### 6.1. La nascita di Addiopizzo: dall'"atmosfera" al "patto" impresa-società civile.

Secondo alcuni autori (VANNUCCI, 2001:380; PAOLI, 2001:345), l'attività svolta dall'organizzazione-mafia può essere analizzata nella sua natura *economica*, se si guarda ai costi di transazione e all'allocazione dei diritti su risorse scarse, in quella *politica*, atteso che la garanzia di protezione è accompagnata dalla coercizione e contribuisce a plasmare identità e ad orientare appartenenze collettive, e in quella *culturale*, associata alla costru-

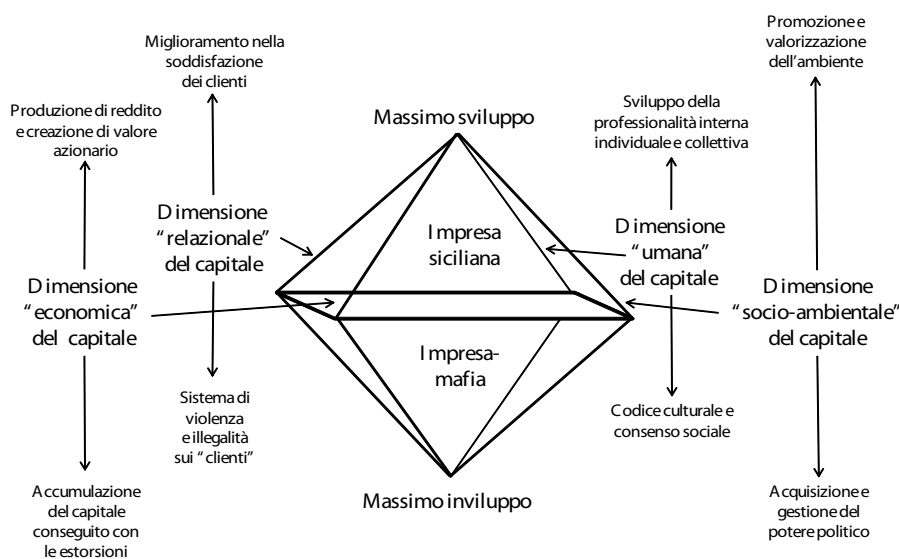
---

<sup>7</sup> Con riferimento ad un esempio ancora attuale ma relativo ad un contesto internazionale nel settore creditizio si rinvia all'esperienza della *Grameen Bank* di Yunus efficacemente descritta da Sorci, ove lo sviluppo integrale trae le sue origini anzitutto dalla possibilità di affrancarsi dal fenomeno dell'usura: SORCI, 2005:115-17. In un certo senso, il percorso di sviluppo integrale che verrà descritto nel presente contributo ha un'origine non lontana, giacché esso prende avvio dal tentativo di alcuni imprenditori di affrancarsi dal fenomeno delle estorsioni.

<sup>8</sup> Ancora poco sviluppata, al riguardo, la letteratura economico-aziendale, tanto nazionale che internazionale, in tema di relazioni azienda-criminalità organizzata.

zione di modelli mentali di interpretazione della realtà, di elaborazione delle informazioni, di attribuzione di significato. In armonia con questa visione pluridimensionale, ma in un'ottica ancora più estesa, è possibile recuperare la rappresentazione grafica della concezione integrale di sviluppo (SORCI, 2005:111), ed evidenziare – parallelamente al modello di possibile sviluppo integrale dell'impresa siciliana – un modello di “inviluppo integrale” (figura 1). Esso riproduce uno schema di funzionamento della criminalità organizzata, laddove – abbandonando il modello “culturalista” a favore di quello “economicista” – si tenti di osservarla come un'impresa (ARLACCHI, 1983; CENTORRINO, 1989; BERTONE, 1997), con le sue peculiari funzioni obiettivo operanti sulle quattro dimensioni del capitale di cui si è detto nel paragrafo 3.

Figura 1: Il modello di sviluppo integrale dell'impresa siciliana e quello di “inviluppo integrale” dell'impresa-mafia: effetti sulle dimensioni-chiave



In particolare, con riguardo all'impresa-mafia, ci sembra che:

- sotto la dimensione *economica* del capitale, essa accumuli risorse attraverso il meccanismo delle estorsioni che, da un lato, pregiudicano le possibilità di sviluppo delle aziende estorte e, dall'altro, consentono la creazione di nuove imprese direttamente gestite dalla mafia o l'acquisizione di piccole e medie imprese ormai incapaci di sopportare le pressioni mafiose, che concorrono entrambe con le prime ma in un regime privo di rischi;
- nella dimensione *relazionale* del capitale, il sistema di violenza, congiun-

- tamente alla reputazione costruita sul mercato, consenta l'imposizione di fornitori, spesso inadeguati e non convenienti (che applicano sovrapprezzamenti), e/o di clienti e prezzi di vendita che determinano un peggioramento della soddisfazione da parte degli altri clienti, oltre che un aggravio delle condizioni di economicità, innescando facilmente percorsi di crisi<sup>9</sup>;
- nella dimensione *umana* del capitale, predomini il "consenso sociale" acquisito attraverso l'imposizione di codici culturali, con ingresso forzato in azienda, tra l'altro, di dipendenti spesso inadeguati che mortificano le capacità e la professionalità degli altri lavoratori;
  - sotto la dimensione *socio-ambientale* del capitale, l'acquisizione e la gestione del potere politico, con forti ingerenze esercitate nella sfera amministrativa locale, sia il meccanismo con il quale l'impresa-mafia – forte dell'ampio consenso diffuso a livello dell'intera comunità – è in grado di indebolire il tessuto socio-economico circostante.

Il percorso di sviluppo integrale da parte delle piccole imprese siciliane, ma anche di alcune altre regioni del Meridione, è stato avviato agendo proprio sulla dimensione *socio-ambientale* del capitale, ossia cercando di intaccare il consenso che l'organizzazione mafiosa riceve dalla società civile e, quindi, anche imprenditoriale.

L'iniziativa è sorta dal *Comitato Addiopizzo*, un movimento nato dall'iniziale volontà di sette giovani palermitani di avviare un'attività imprenditoriale. Consapevoli del fondato timore di doversi scontrare con quelle forme di criminalità organizzata che fondano la propria esistenza, tra l'altro, sull'indebita richiesta di denaro (c.d. *racket* delle estorsioni o "pizzo") verso i soggetti imprenditoriali che possono "contribuire", essi decidono di avviare un cambiamento per mezzo di un gesto clamoroso, successivamente motivato con una lettera aperta alla città. L'esperienza, invero, ha trovato il suo impulso in un *humus* iniziale di elevata intolleranza, che ha rappresentato la c.d. "atmosfera", creata dai cittadini, per discernere i buoni imprenditori dai cattivi imprenditori<sup>10</sup> e, successivamente, ha avuto espressione in un insieme di interventi, di crescente portata sanzionatoria, di seguito sintetizzati:

- denuncia genericamente ed implicitamente rivolta alla classe imprenditoriale locale, in quanto *in primis* cittadini di una società civile, portatrice di propri valori e, soprattutto, di meta-valori<sup>11</sup>, quali, tra gli altri, la *digni-*

---

<sup>9</sup>Sulle relazioni tra influenza della criminalità organizzata e crisi d'impresa si veda: MASCIANDARO, 2005:577-581.

<sup>10</sup>Coda giudica di meritevole attenzione l'ipotesi che un *humus* idoneo a favorire la diffusione nel tessuto economico di una concezione integrale di sviluppo provenga "da un'atmosfera sociale fatta di attese forti di buona gestione e di stima, simpatia, gratitudine per gli amministratori e i manager", per cui in assenza di questa atmosfera "il buon management non viene riconosciuto come tale, mentre il cattivo management non viene isolato" (CODA, 2007:38).

<sup>11</sup>"I valori etici di base – di onestà, lealtà, giustizia, rispetto per la vita umana di ogni singolo uomo e gruppo di uomini – che esso si sforza di calare nella realtà delle imprese, a nostro avviso, sono dei meta-

tà, nella sua duplice declinazione “umana” e “d’impresa”<sup>12</sup>;

- l’instaurarsi di un implicito “patto” tra impresa e società (CASELLI, 2007:79), fondato da un lato sulla richiesta di immediata denuncia da parte degli imprenditori di tentativi di estorsione e, dall’altro, su un sistema di protezioni e di solidarismi che possa garantire, in questa fase di transizione, la sopravvivenza della piccola impresa; gli imprenditori hanno così visto sostituire al meccanismo di *exit* – ossia di abbandono del mercato – un meccanismo di *voice*, rappresentato dalla possibilità di denunciare i propri estorsori alla società civile<sup>13</sup>.
- l’invito al consumo critico e solidale – con cui ha trovato parziale concretezza quel “patto” – attraverso una preferenza consapevolmente accordata ai prodotti e ai servizi degli imprenditori che hanno deciso di affrancarsi dalla criminalità organizzata e, quindi, un implicito boicottaggio degli imprenditori che non denunciano i propri estorsori;
- un meccanismo di espulsione dalle categorie professionali di appartenenza degli imprenditori che non denunciano – anzitutto l’associazione degli industriali –, quale forma di sanzione nel contravvenire al “patto”.

## *6.2. La concezione di sviluppo integrale nell’esperienza di alcuni imprenditori siciliani: un quadro tassonomico degli imprenditori responsabili/irresponsabili rispetto alla società civile*

In particolare, l’innescarsi di un processo collettivo di denuncia – a partire da una forza ambientale positiva, ossia il Comitato *Addiopizzo* quale rappresentante della società civile – e di abbandono delle logiche estorsive proprie delle forme di criminalità organizzata, ha permesso agli imprenditori di attivare, talvolta anche *individualmente*, cicli virtuosi che interessano tutte le dimensioni dello sviluppo integrale<sup>14</sup>. Così, la liberazione dal *racket* consente di destinare le risorse a programmi di incentivo del personale, anziché mortificarne il lavoro e la retribuzione<sup>15</sup>; di ridurre i prezzi dei pro-

---

*valori aziendali, la cui interiorizzazione è in un certo senso una preconditione per l’affermarsi dei valori d’impresa funzionali al successo duraturo della stessa” (CODA, 1984:10).*

<sup>12</sup> “Un intero popolo che paga il pizzo, è un popolo senza dignità” è stato il primo slogan del Comitato *Addiopizzo*.

<sup>13</sup> “se nel mercato economico è possibile soltanto la *exit*, in quello politico (dove si manifestano i sistemi delle solidarietà e delle identità collettive...) ...è possibile anche la *voice*, ossia la presenza di meccanismi di identità” (SAPELLI, 1996:98).

<sup>14</sup> L’esigenza forte ed imprescindibile di un’unità e coesione degli individui quale preconditione, al contempo, per avviare un percorso di sviluppo e per qualificarlo realmente come tale, è espressa efficacemente da Sorci nel seguente passo: “Bisogna avvicinarsi all’Europa, debellare la corruzione e la mafia, svilupparci economicamente e socialmente ma tutti assieme altrimenti non sarebbe sviluppo vero” (SORCI, 1995:47).

<sup>15</sup> “Ci sono imprese che fanno la cresta sugli stipendi dei dipendenti e che spesso utilizzano questi soldi per creare fondi neri e magari pagare il pizzo”. Cfr. Marco Venturi, Presidente della Piccola Industria di Confindustria Sicilia, in *Giornale di Sicilia*, 12 febbraio 2008.

dotti e/o servizi, con chiaro vantaggio per i clienti; di migliorare altresì le capacità di soddisfare i bisogni di quei clienti, se è vero che l'imprenditore non condizionato da vincoli esterni è anche più abile produttore o erogatore dei propri prodotti e servizi, e non solo il contrario<sup>16</sup>; di creare le condizioni, anzitutto di legalità, per lo sviluppo dell'ambiente in cui l'azienda si colloca. Trattasi, in definitiva, di un affrancamento totale dalla dipendenza della mafia e di un recupero di libertà che investe, al contempo, l'imprenditore come il cliente, entrambi a loro volta considerati nello *status* di cittadini della società civile in cui opera l'azienda.

È opinione comune negli studi economico-aziendali e, in particolare, organizzativi, come lo sviluppo, inteso anzitutto come cambiamento, promani dall'interno. Peraltro, è altrettanto vero come dal contesto socio-ambientale spesso possa dipartire una "forza trainante naturale" (NORMANN, 1979), specie quando è attivata dall'esistenza di forti aspettative nutrite dalla società. Tali attese provengono dai cittadini anzitutto in qualità di clienti-consumatori<sup>17</sup>: in una prospettiva di sviluppo integrale, infatti, il cliente è sempre il punto di partenza e anche l'obiettivo, la ragione d'essere della medesima esistenza dell'impresa (DRUCKER, 1954; CODA, 1998, 2007). La centralità del cliente – in senso lato – e la sua soddisfazione rappresenta, dunque, il fulcro intorno a cui ruota lo sviluppo integrale aziendale. Solo una tensione in cui l'azienda è capace di affrancarsi dal vincolo esterno dell'estorsione, così al contempo allineandosi alle esigenze esterne dei consumatori-cittadini e realizzando quelle interne di libertà dell'uomo e di garanzia dei propri diritti, può configurarsi come una tensione orientata ad uno sviluppo integrale<sup>18</sup>.

Recuperando le indicazioni riportate nella precedente *tabella 1*, è possibile individuare alcune tipologie di comportamento differentemente graduate rispetto all'assunzione di una responsabilità civile e sinteticamente descritte nella *tabella 2* che segue. Infatti, da un lato, accanto ad imprenditori *irresponsabili* perché conniventi – nel senso che, dopo aver pagato, hanno deciso altresì d'instaurare rapporti di "collaborazione" con la criminalità organizzata – o perché, pur non pagando, non si attivano per un miglioramento del contesto socio-ambientale in cui si collocano (I quadrante), coesistono imprenditori ancora *irresponsabili* perché pagano e non denunciano, pur non allacciando rapporti di "partecipazione" con la criminalità organizzata (II quadrante); dall'altro lato, accanto ad imprenditori *respon-*

---

<sup>16</sup> "(...) gli uomini più capaci di fare sono più liberi da condizionamenti esterni, perché hanno in se stessi la capacità di autonomia, perché sono realmente utili alla società" (SORCL, 1995:48).

<sup>17</sup> "Soprattutto abbiamo subito tirato in ballo un soggetto mai tenuto in considerazione quando si parla di pizzo: il consumatore (...) questa è una delle principali e più importanti novità di questo fenomeno". Cfr. Comitato Addiopizzo, [www.addiopizzo.org](http://www.addiopizzo.org).

<sup>18</sup> "I progetti dell'uomo, e tali sono quelli aziendali, non possono essere in contrasto con le esigenze degli altri uomini, così i progetti sociali non possono essere contro l'uomo e i suoi diritti" (SORCL, 2007:XII).



sabili, perché oltre a non aver mai pagato si attivano anche per un miglioramento del contesto sociale (IV quadrante), trovano spazio anche imprenditori *responsabili* “in cerca di autonomia” che, dopo aver pagato, decidono di affrancarsi dal regime estorsivo con la denuncia (III quadrante).

Tab. 2

Imprenditori <i>irresponsabili</i> : conniventi o che non pagano ma che non si preoccupano del contesto socio- ambientale	Imprenditori <i>responsabili</i> : non hanno mai pagato e si attivano per un miglioramento del contesto socio- ambientale
Imprenditori <i>irresponsabili</i> : pagano e non denunciano gli estorsori per timore	Imprenditori <i>responsabili</i> “in cerca di autonomia”: hanno denunciato, ma successivamente e/o solo per ragioni economiche

Poco di positivo certamente sembra potersi dire per gli imprenditori *irresponsabili* come sopra definiti. Trattasi, nel caso del *I quadrante*, di aziende prive di ogni etica, spesso attratte da possibilità illegali di arricchimento e di sviluppo della propria impresa (ad esempio, attraverso la fornitura forzosa di prodotti ad altri imprenditori), da un’“opportunità” di protezione contro forme di criminalità comune, specie laddove la richiesta estorsiva è vista come una tassa per un servizio fornito da privati. Quest’ultima concezione, in particolare, appare in linea con la tesi secondo cui la mafia può rappresentare un meccanismo garante degli accordi e delle transazioni (ZAMAGNI, 1993; LUPO, 2008), atteso il suo ruolo di fornitore di servizi di prevenzione e composizione di controversie e conflitti (VANNUCCI, 2001:380). Nel medesimo quadrante – per quanto, si badi bene, il grado di *irresponsabilità* sia di portata assai differente – trovano spazio altresì quelle aziende che, per qualche favorevole condizione, non sono soggette al fenomeno estorsivo e che si disinteressano alle condizioni di illegalità del contesto in cui vivono, in quanto egoisticamente non vedono alcuna utilità nel miglioramento dell’ambiente socio-economico, quando addirittura non vi individuano la fonte di un vantaggio competitivo rispetto alle altre aziende costrette a subire le pressioni estorsive della criminalità.

Nel caso del *II quadrante* si collocano gli imprenditori *irresponsabili* in

quanto incapaci di ribellarsi alle prevaricazioni esterne<sup>19</sup>. Secondo VANNUCCI (2001:374), infatti, “consapevoli o meno delle sue conseguenze perverse, spesso gli individui «intrappolati» nell’equilibrio mafioso non hanno incentivi a combatterne i meccanismi di riproduzione”. Le ragioni addotte sono riconducibili essenzialmente al timore per la propria incolumità personale, della propria famiglia e/o della propria attività.

Con riguardo alle due categorie rimanenti, tra gli imprenditori “in cerca di autonomia” del *III quadrante* vi rientrano quelli che denunciano alle forze dell’ordine o alle associazioni anti-racket solo per non vedersi ingiustamente sottrarre risorse finanziarie (“*I frutti del mio lavoro non li divido con nessuno che non siano i miei collaboratori*” dichiara un piccolo imprenditore ad un quotidiano locale) e preservare così le possibilità di sviluppo economico. Si tratta di aziende “coraggiose”, che sottendono implicitamente il desiderio di soddisfare la propria *mission*<sup>20</sup>. In alcuni casi l’atteggiamento di responsabilizzazione – ossia la denuncia degli estorsori o la decisione di non pagare – viene assunto come un vincolo. Nelle situazioni migliori si è anche in presenza di un’interiorizzazione di valori di legalità e di civismo “nel sistema dei vincoli all’obiettivo di profitto” (CODA, 2005:183). Peraltro, con riguardo ad essi, non crediamo possa parlarsi di sviluppo integrale, giacché la massimizzazione del profitto rimane l’obiettivo che orienta il comportamento imprenditoriale<sup>21</sup>.

Al contrario, le aziende governate dagli imprenditori del *IV quadrante* possono definirsi capaci di instaurare percorsi di sviluppo integrale, atteso che non solo si sono sempre sottratte alle richieste estorsive (fin dalla loro costituzione o dal momento della prima “esazione”), ma *si sono altresì attivate* – con immediate denunce, istituzione di associazioni anti-racket<sup>22</sup> -, *pur quando non direttamente interessate dalla pretesa criminale, con l’intento di servire la società civile nell’affrancarsi dai fenomeni estorsivi*. Per quanto la

---

<sup>19</sup> In tal senso, si è detto che il giudizio di irresponsabilità rivolto ai piccoli imprenditori va ricondotto alla loro incapacità di ripristinare le condizioni di piena libertà imprenditoriale. Con riguardo al tema della corruzione, ad esempio, afferma Coda: “*Persino gli spinosi problemi connessi alla corruzione imperante in certi settori possono prospettarsi sotto ben diversa luce se l’impresa, grazie ad una continua tensione a progredire, accresce la propria forza competitiva e i suoi gradi di libertà strategica*” (CODA, 1989:798).

<sup>20</sup> “*Ho fatto solo il mio mestiere, che è restare dentro il mercato*”: sono le parole pronunciate da Libero Grassi – l’imprenditore simbolo nella lotta al racket delle estorsioni, che ha pagato il suo coraggio con la vita – al giornalista che enfatizzava l’importanza della sua scelta di essersi rifiutato di pagare e di aver denunciato i propri estorsori.

<sup>21</sup> “*non qualsiasi tipo di profitto – comunque ottenuto e comunque impiegato, anche se nel rispetto delle leggi – è fattore di sviluppo integrale dell’uomo e della società*” (CODA, 1989:794). Per una tesi che dimostra l’invalidità della teoria degli *stockholder* di Friedman rispetto alle preferenze morali dei consumatori in realtà imprenditoriali caratterizzate da richieste estorsive, si veda: PALUMBO, 2006.

<sup>22</sup> Nel novembre 2007, ad esempio, è nata “Libero Futuro”, associazione antiracket costituita esclusivamente da operatori economici, per promuovere la denuncia collettiva e garantire un supporto umano, legale e burocratico agli associati.

letteratura teorica e la ricerca empirica sul fenomeno della piccola impresa siano per lo più orientate a rifiutare la possibilità di individuare modelli ideali di “imprese vincenti” (PRETI, 1991:49), ci sembra che tali aziende si distinguano comunque per una scelta lungimirante capace di incorporare “istanze umanistiche” (CODA, 2005:184), non guidate da atti solitari ma di cooperazione con altri imprenditori e/o con le associazioni di categoria. Si tratta, ad ogni modo, di un numero assai ridotto di imprenditori, e ciò in armonia col dato empirico che solo raramente i processi di sviluppo di tipo qualitativo e relazionale delle imprese minori sono il frutto di una strategia esplicita, consapevole ed intenzionale (BOLDIZZONI&SERIO, 2000:206)<sup>23</sup>.

Ad ulteriore sostegno di quanto precede, si riporta sinteticamente un'intervista<sup>24</sup> ad un giovane imprenditore consigliere delegato di una società che offre servizi di logistica integrata per merci in *import/export*, con sede all'interno di un porto calabrese:

*“Nel porto dove ha sede l'impresa di logistica che dirigo insieme ai miei familiari, il confine tra chi è al riparo dalle minacce e chi vi è esposto passa per un muro altro tre metri, quello della cinta doganale. Chi come noi sta all'interno può dirsi privilegiato. Questo ci consente di essere esenti dalle «attenzioni» che invece coinvolgono chi ha la sede a qualche centinaio di metri da noi...Con queste premesse diventa più facile concentrarsi sulla propria attività imprenditoriale. Ma non è così per tutti. E invece dovrebbe esserlo. È quello che, da imprenditori e cittadini, chiediamo allo Stato. So anche che non si può solo chiedere. Occorre domandarsi anche cosa è possibile fare, di concreto, per fare in modo che il «privilegio» di pochi diventi la condizione di ciascuno. Per questo all'inizio del 2003, su iniziativa di mio padre e di altri otto colleghi, viene fondata la Apica Onlus (Associazione professionisti, imprenditori e commercianti antiracket) ... L'obiettivo è formare un muro contro la violenza attraverso la denuncia delle estorsioni. A distanza di poco più di due anni di attività, gli associati sono diventati 21 e i fenomeni di taglieggiamento sono prossimi allo zero. Non si tratta di attaccare frontalmente la mafia. Non spetta a noi farlo ... Da noi questo principio si traduce in qualcosa di concreto: a seguito di un episodio estorsivo, è l'intera associazione che presenta la denuncia .... Tutti insieme”.*

Tale esperienza, a nostro avviso, testimonia pienamente un percorso di sviluppo integrale, in quanto:

- vi è la manifesta intenzione di rimuovere un grave problema sociale, pur quando non si è direttamente interessati dal fenomeno estorsivo. Questa particolare condizione di “privilegio”, che potrebbe tradursi facilmente in una fonte di vantaggio competitivo rispetto agli altri piccoli imprendi-

---

<sup>23</sup> Al fine di rilevare le percezioni che i commercianti e gli imprenditori palermitani hanno del fenomeno estorsivo, è stata recentemente condotta un'indagine empirica da circa 500 studenti di 23 scuole di ogni grado di Palermo e provincia con la somministrazione di 824 questionari anonimi.

<sup>24</sup> Cfr. Il Sole 24 Ore, 26 Ottobre 2005, p. 16.

tori concorrenti, è al contrario avvertito come imprescindibile presupposto per garantire la sopravvivenza di tutte le aziende del contesto socio-ambientale di riferimento;

- l'imprenditore si è concretamente attivato con la promozione di un'associazione *anti-racket*, nonostante gli elevati rischi all'incolumità propria e dei suoi familiari che simili iniziative possono comportare;
- vi è la forte convinzione dell'esigenza di operare in accordo e cooperazione con gli altri piccoli imprenditori, coerentemente ai modelli di sviluppo per linee esterne già citati.

## **7. Riflessioni conclusive di prima approssimazione sulle determinanti causali dei percorsi di sviluppo integrale**

Il presente saggio ha tentato di introdurre alcuni elementi di originalità rispetto alle consolidate concezioni presenti negli studi di Economia aziendale. Dapprima ha inteso proseguire l'affascinante e assai recente (e per questo ancora poco esplorata, specie con riguardo alle imprese minori) direttrice di ricerca dello *sviluppo integrale* delle aziende.

Su un piano concettuale ciò è avvenuto con il riconoscimento anche per la piccola impresa (e non solo per quella di maggiori dimensioni) di una sua responsabilità sociale e, soprattutto, *civile*, tale da realizzare, come detto, processi di *democratizzazione aziendale*, ossia di sincera assunzione delle istanze della società civile. Su un piano più pratico, invece, si è tentato di dar forza ai nostri convincimenti con la presentazione di un'esperienza, *locale ed attuale*, di sviluppo integrale, riguardante specificamente le piccole imprese del Mezzogiorno. Non ci risultano, infatti, ulteriori testimonianze di sviluppo integrale che interessano le piccole imprese del nostro paese. Del resto, altrettanto poco indagata ci appare la relazione che le piccole imprese instaurano con la criminalità organizzata, fenomeno quest'ultimo a sua volta raramente osservato dalla letteratura e dalla ricerca empirica di stampo economico-aziendale.

Ulteriori considerazioni di sintesi, inoltre, sembrano emergere. Da un punto di vista prettamente metodologico, se è vero che comprensibili esigenze di analisi, di fronte a realtà aziendali ed ambientali sempre più complesse e mutevoli, conducono gli studi economico-aziendali ad addentrarsi verso gradi di dettaglio più sofisticati, pare altrettanto vero che il processo d'indagine debba progredire anche in senso inverso, ossia risalendo in direzione dei sovra-sistemi in cui è immersa l'azienda. Ciò ci ha portato a indagare le relazioni con l'ambiente esterno in guisa da accogliere sempre più ampi contenuti e soggetti, fino ad estendere l'attenzione verso taluni di questi un tempo ritenuti di minore interesse. In particolare, con riguardo alle interazioni azienda-società civile, in questa sede si sono osservati i suoi

principali attori (imprenditore e cittadino) nelle loro più intime relazioni, che transitano sempre dall'uomo. È chiaro, in tali termini, che i confini tra ambiente particolare e ambiente generale dell'azienda appaiono più difficilmente tracciabili e identificabili.

La testimonianza riportata sembra dimostrare come lo sviluppo aziendale diparta sempre dall'imprenditore, ma in quanto uomo e, allo stesso modo, lo sviluppo dell'ambiente circostante trovi avvio nel cliente – *lato sensu* – ossia di volta in volta considerato quale consumatore, utente, dipendente, ma ancora una volta se e in quanto valorizzato come persona. E attraverso il perseguimento di uno sviluppo integrale dell'azienda, l'imprenditore mira anche ad intraprendere un percorso di *sviluppo umano*, ossia della propria personalità e delle proprie potenzialità che può ricondursi, in ultima analisi, al più elevato bisogno umano dell'*autorealizzazione* (MASLOW, 1970). In tal concezione, allora, l'uomo è al contempo il fine ultimo e il principio di un siffatto sviluppo, che in quanto, anzitutto, umano e *di ogni uomo*, ossia della comunità civile, può considerarsi allora *integrale*.

Forti della conoscenza anche di altre esperienze di sviluppo integrale, ma consapevoli del rischio di cadere in facili generalizzazioni cui si prestano gli studi di matrice cognitiva che hanno ad oggetto le spesso imprevedibili scelte dell'uomo, ci si è interrogati, infine, sulla possibilità di individuare talune possibili determinanti dei comportamenti inquadrati in una prospettiva integrale di sviluppo aziendale. L'individuazione di tali determinanti riteniamo possa rivelarsi utile tanto in chiave *descrittiva*, per l'interpretazione di casi passati, presenti e futuri di sviluppo integrale, come in chiave *prescrittiva*, per orientare correttamente, secondo una logica integrale, i sentieri di sviluppo intrapresi dalle aziende.

Come mostra la *figura 2*:

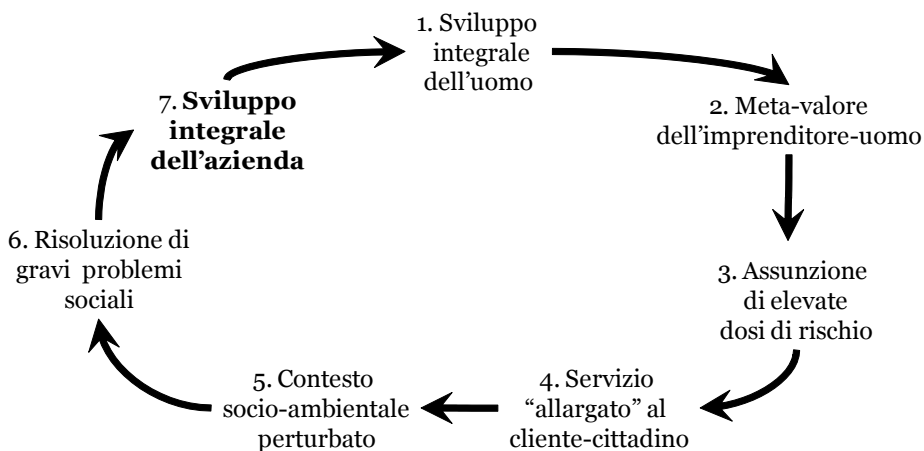


Figura 2: Possibili determinanti causali dei percorsi di sviluppo integrale aziendale

- lo *sviluppo integrale dell'azienda*, specie in condizioni ambientali perturbate, può derivare dalla risoluzione di gravi problemi sociali, comuni o meno all'azienda, presenti nel contesto socio-ambientale di riferimento;
- la *risoluzione del problema sociale* che rende perturbato il contesto socio-ambientale è possibile soltanto con l'offerta di un servizio al "cliente", in senso lato, sempre superiore e tale da garantirne uno sviluppo concreto; dietro la *prestazione di un servizio "allargato"* al cliente sussiste spesso una più elevata propensione al rischio dell'imprenditore ad assumere "cause" che trascendono i fini istituzionali dell'impresa<sup>25</sup>;
- la *maggior propensione al rischio* è influenzata dall'esistenza di un meta-valore (dignità, onore, libertà, integrità morale, lealtà, etc.) cardine rispetto al più ampio sistema dei valori aziendali, che funge da leva verso un cambiamento fattivo<sup>26</sup>;
- il *meta-valore cardine* è nutrito da un uomo, meglio da una collettività di uomini, spesso interni, ma anche esterni all'azienda, portatori di un'idea di sviluppo integrale, tra i quali vigono meccanismi di solidarietà e di desiderabilità sociale;
- lo *sviluppo integrale dell'uomo* è originato dall'affermarsi di uno sviluppo integrale dell'azienda, a partire da interventi dell'imprenditore come sopra descritti.

I meccanismi sopra richiamati si ricollegano indirettamente al contributo di differenti scuole di pensiero che tentano di spiegare i percorsi di crescita delle piccole imprese (così, ad esempio, l'assunta maggior propensione al rischio può ricondursi all'approccio centrato sulla personalità dell'imprenditore, laddove l'identificazione dello sviluppo aziendale con quello dell'uomo è rinvenibile in un approccio di tipo organizzativo), nella convinzione che i modelli monodisciplinari pecchino di eccessivo riduzionismo e, pertanto, siano poco utili ad una comprensione globale del fenomeno dello sviluppo della piccola impresa (GIBB&DAVIES, 1996:87).

In chiusura del presente saggio, si tenterà di sintetizzare la formulazione di alcune politiche che istituzioni e *policy-maker* dovrebbero intraprendere per sostenere in modo pervasivo e costante simili iniziative di sviluppo aziendale. Riteniamo, dapprima, che occorra continuare ad intervenire sul tessuto culturale, alimentandolo nella direzione tracciata dall'esperienza descritta. In tal senso, è noto come la formazione, anche sociale e non solo la *business education*, del piccolo imprenditore possa rappresentare una chiave

---

<sup>25</sup> "Oggi l'unico rischio che deve correre l'imprenditore in Sicilia è semplicemente quello legato al concetto di *impresa*", afferma un imprenditore che ha denunciato i propri estorsori. Cfr. Il Giornale di Sicilia, 5 marzo 2008, p. 6.

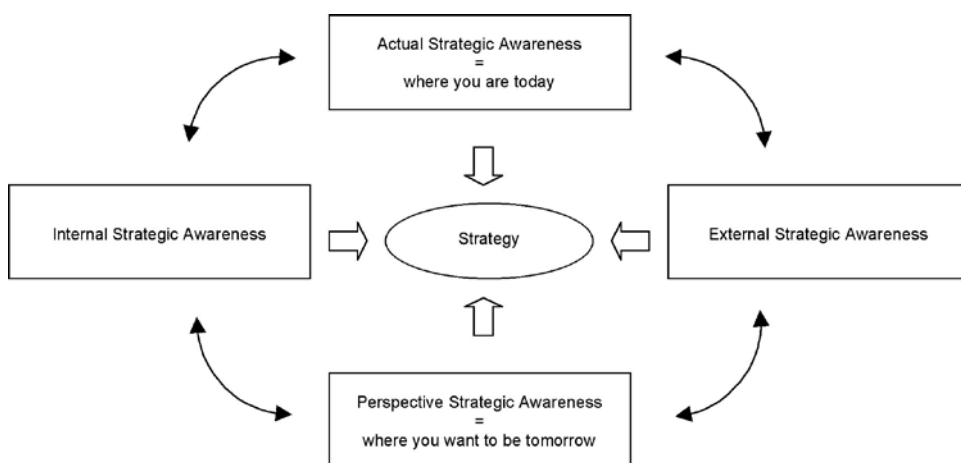
<sup>26</sup> Anche nell'esperienza di Yunus, come in quella di alcune forme di finanziamento all'imprenditoria giovanile del nostro Paese (*Prestito d'onore*, ex legge 608/96), il microcredito è riconosciuto dietro "controprestazione" di una particolare ed ideale forma di garanzia personale: l'onore del singolo individuo aspirante imprenditore.

esplicativa del successo di molte piccole imprese. Pertanto, le istituzioni formative, e in particolare le università, hanno una precisa responsabilità nell'educare alla legalità la futura classe di imprenditori e nell'introdurre incentivi all'uopo<sup>27</sup>.

In secondo luogo, a parere di chi scrive, occorre garantire alle piccole imprese già attive sul mercato, come a quelle di prossimo ingresso, la protezione da parte dello Stato. Le forze dell'ordine devono "ascoltare" ed attivarsi immediatamente di fronte alle denunce degli imprenditori, ed evitare così che le attese di sicurezza restino inevase, con conseguente ritorno alle condizioni di illegalità che, inevitabilmente, conducono nel breve termine alla crisi e all'estinzione della piccola impresa o al diffondersi pervasivo di imprese rette dalla criminalità organizzata.

Infine, occorre non sottovalutare il ruolo che i comitati anti-*racket* e, in generale, le associazioni di categoria svolgono nel favorire lo sviluppo qualitativo o per linee esterne delle piccole imprese, se è vero che per quelle meridionali sembra essere più decisivo il loro contributo nell'affrancamento dalla logica estorsiva della criminalità organizzata e, quindi, nell'avvio dei suddetti processi di sviluppo integrale, che un secolo di politiche assistenziali e di interventi pubblici inefficaci.

*Figura V: Le dimensioni della consapevolezza strategica*



*Fonte: Nostra elaborazione*

**QUESTA TABELLA È STATA PROVVISORIAMENTE INSERITA ALLA CONCLUSIONE DELL'ARTICOLO PER MANCANZA DI INDICAZIONI. PER FAVORE INDICARE DOVE COLLOCARLA**

<sup>27</sup> In tal senso, non può che leggersi positivamente la delibera del Senato Accademico dell'Ateneo di Palermo di iscrivere gratuitamente all'Università i figli dei soggetti che hanno denunciato le prevaricazioni mafiose.

## Riassunto

La dottrina economico-aziendale ha elaborato differenti modelli nel tentativo di favorire la comprensione delle determinanti dello sviluppo e del successo aziendale. In tali modelli, il ricorso ad un'ottica generalista e globale, che ha il notevole pregio di ricondurre a schemi sintetici lo studio dei suddetti processi di sviluppo, non dovrebbe peraltro eliminare l'esigenza di guardare contestualmente alle singole determinanti (o dimensioni), al fine di monitorare costantemente il contributo fornito da ognuna di esse alla determinazione dei sentieri di sviluppo. Nel presente lavoro, dopo aver richiamato i caratteri peculiari della relazione azienda-ambiente, con riguardo particolare al ruolo della *società civile*, si mette in luce la dimensione *socio-ambientale* delle aziende secondo la recente prospettiva dello *sviluppo integrale*. Infatti, questa dimensione può rappresentare il fattore di cambiamento ispiratore di un nuovo ruolo rivestito dalla piccola impresa, in termini di promozione e valorizzazione del contesto socio-ambientale e, in particolare, della società civile. In tal senso, si auspica che la piccola impresa possa stabilire con quest'ultima un rapporto di stimolo virtuoso, piuttosto che di mero attore che si limita a convivere e a rispettarne le attese o, peggio, che provveda ad instaurare con essa rapporti di connivenza.

Nel ripensare il ruolo dell'azienda in tali termini, si riporta l'esperienza di alcune piccole imprese meridionali e di un'associazione *no profit* – quest'ultima osservata come soggetto “rappresentante” della società civile –, che hanno intrapreso percorsi di sviluppo integrale attraverso un sistema di meccanismi di affrancamento dalle logiche estorsive dell'impresamafia. Pertanto, dopo aver ribadito l'imprescindibilità del binomio “autonomia-responsabilità” in qualsivoglia contesto socio-ambientale, si evidenziano le dinamiche positive del cambiamento che, al momento, coinvolge realmente solo alcuni imprenditori *integralmente responsabili* secondo la logica adottata. Il presente saggio si conclude con alcune considerazioni di sintesi sulle possibili determinanti causali del percorso di sviluppo integrale di tali imprenditori, nonché sulle azioni che istituzioni e *policy-maker* dovrebbero intraprendere al fine di sostenerli.

## Abstract

Over the last few years scholars theorized different frameworks to explain causal determinants of the development and success of the firms. Such frameworks have a generalist view, but they play a relevant role also through their single dimensions. In this paper, after a short review of the nature of the relationship between the firm and the environment, with special attention to the role of the *society*, we adopt the recent framework labeled as *comprehensive development* (“sviluppo integrale”), and we focus on one of its four key dimensions, the *social-environmental* one. Indeed, this perspective allows us to emphasize a new role for the small firms: to exploit and to promote the social-environmental context and, particularly, the society. In this sense, small firms should establish a virtuous relationship with the society, rather than having an inert role merely restricted to coexist and to respect it or, worse, aimed to create a connivance relationship with it.

In order to provide a real picture of the comprehensive development, we report the interesting experience of some Southern Italy small firms and of a no-profit association (named “Addiopizzo”) – as “representative” of the community – that has the aim to make them free from the mafia protection racket. So, stressing the relevance of the couple “freedom-accountability” in any social-environmental setting, we outline the positive dynamics of this comprehensive development that involves, at this time, only few entrepreneurs really *comprehensive accountable* according to the framework adopted. The paper concludes trying to detect some drivers (or causal determinants) of the entrepreneurs' comprehensive development process, useful to explain further cases.



*la dimensione socio-ambientale dello sviluppo integrale delle aziende:  
il ruolo delle piccole imprese meridionali tra società civile e criminalità organizzata*

**Jel Classification:** M140

**Parole chiave (Key Words):** sviluppo integrale, Responsabilità Sociale di Impresa (RSI), criminalità organizzata, società civile; (Comprehensive Development, Corporate Social Responsibility (CSR), Organized Crime, Society).

## Bibliografia

- AMADUZZI A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1969
- AMADUZZI A., *Studi di economia aziendale*, Edizioni Kappa, Roma, 1995
- ANDRIOF J., M. MCINTOSH (eds.), *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf, Sheffield, UK, 2001
- ARLACCHI P., *La mafia imprenditrice. L'etica mafiosa e lo spirito del capitalismo*, Bologna, Il Mulino, 1983
- BERTINI U., *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 1990
- BERTINI U., *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Corsi, Pisa, 1969
- BERTINI U., *Scritti di politica aziendale*, Terza edizione, Giappichelli, Torino, 1995
- BERTONI A. (a cura di), *La criminalità come impresa*, Egea, Milano, 1997
- BOLDIZZONI D., *La piccola impresa. Gestione e sviluppo delle imprese minori*. Il Sole 24 Ore, Milano, 1985
- BOLDIZZONI D., SERIO L., *Modelli di crescita e sviluppo delle piccole e medie imprese*, in Lorenzoni G., LIPPARINI A. (a cura di), *Imprenditori e imprese. Idee, piani e processi*, Il Mulino, Bologna, 2000
- BOLDIZZONI D., SERIO L., *Percorsi di sviluppo dell'impresa minore in Italia*, in Boldizzoni D., Serio L. (a cura di), *Il fenomeno piccola impresa. Una prospettiva multidisciplinare*, Guerini e Associati, Milano, 1996
- CAFFERATA R., *Un'interpretazione dialettica del rapporto tra organizzazione e ambiente esterno*, Finanza, Marketing, Produzione, n. 2, 1987
- CATTURI G., *Introduzione*, in AA.VV., *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano, 2007
- CATTURI G., *L'impresa come organismo tridimensionale e i suoi obiettivi alternativi al profitto*, Rivista dei Dottori Commercialisti, n. 6, 1971
- CATTURI G., *Produrre e consumare. Ma come? Verso l'ecologia aziendale*, Cedam, Padova, 1990
- CECCHERELLI A., *Economia Aziendale*, Barbera, Firenze, 1948
- CENTORRINO M., *La mafia come impresa*, Politica ed economia, n. 9, 1989
- CIAMBOTTI M., *Il grado di autonomia della piccola impresa affiliata*, in *L'economia delle piccole e medie imprese industriali*, Clueb, Bologna, 1986
- CODA V., *Etica e impresa: il valore dello sviluppo*, Rivista dei Dottori Commercialisti, n. 5, 1989
- CODA V., *La valutazione della formula imprenditoriale*, Sviluppo e Organizzazione, n. 82, 1984
- CODA V., *Modelli mentali, condizioni di contesto e sviluppo delle aziende*, in AA.VV. *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano, 2007
- CODA V., *Responsabilità sociale e strategia dell'impresa*, in SACCONI L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria editrice, Roma, 2005
- CODA V., *Valori imprenditoriali e successo dell'impresa*, in AA.VV., *Valori imprenditoriali e successo aziendale*, Giuffrè, Milano, 1986
- COMITATO ADDIOPIZZO, *Palermo: vista racket*, Seristampa, Palermo, 2008
- COSA M., *La teoria dello sviluppo integrale per l'impresa turistica nelle economie emergenti: il caso Nicaragua*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 3/4, 2007
- CUTILLO M., *Impresa e diritti umani. Una nuova visione delle responsabilità sociali*, EMI, 2007
- DRUCKER P., *Practice of Management*, Harper & Row, 1954, trad. it. *Il potere dei dirigenti*, Ed. Comunità, 1958
- FERRERO G., *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1987
- FREEMAN R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, London, Pitman, 1984
- GAMBETTA D., *La mafia siciliana. Un'industria della protezione privata*, Torino, Einaudi, 1992
- GIBB A., DAVIES L., *Alla ricerca dei modelli di crescita delle piccole imprese*, in Boldizzoni D., Serio L. (a cura di), *Il fenomeno piccola impresa. Una prospettiva multidisciplinare*, Guerini e Associati, Milano, 1996
- HINNA L., *Bilancio di missione e di ricaduta sociale*, in SACCONI L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria editrice, Roma, 2005
- JEURISSEN R., *Institutional Conditions of Corporate Citizenship*, Journal of Business Ethics, 53, 2004

- KRAMER M., PORTER M. E., *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, Harvard Business Review, December, 2002
- LIPARI C., *Lineamenti per un modello unitario di azienda*, in Scritti di Economia Aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano, Tomo I, Cedam, Padova, 1997
- LIPPARINI A., *Il fenomeno piccola impresa: impatto economico e ruolo strategico*, in Lorenzoni G., LIPPARINI A. (a cura di), *Imprenditori e imprese. Idee, piani e processi*, Il Mulino, Bologna, 2000
- LUPO S., *La falsa protezione*, 31 marzo 2008, www.unità.it
- MARCHINI I., *Attualità, specificità e strategie delle piccole e medie imprese*, in *L'economia delle piccole e medie imprese industriali*, Clueb, Bologna, 1986
- MASCIANDARO D., *Csr, integrità d'impresa e criminalità organizzata*, in SACCONI L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria editrice, Roma, 2005
- MASINI C., *Lavoro e risparmio*, seconda edizione, Utet, Torino, 1982
- MASLOW A., *Motivazione e Personalità*, Mondadori, Roma, 1954
- MELLA P., *La rivoluzione olonica*, Franco Angeli, Milano, 2005
- MIOLO VITALI P., *Comportamenti decisionali e condizioni di sviluppo nelle piccole e medie aziende*, in Padroni G. (a cura di), *Lo sviluppo della piccola-media impresa: vincoli e opportunità*, FrancoAngeli, Milano, 1993
- MORIN E., *Il metodo. Ordine disordine organizzazione*, Feltrinelli, Milano, 1994
- NORMANN R., *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, 1985
- NORMANN R., *Le condizioni di sviluppo delle imprese*, Etas Libri, 1979
- PADRONI G., *Introduzione*, in Padroni G. (a cura di), *Lo sviluppo della piccola-media impresa: vincoli e opportunità*, FrancoAngeli, Milano, 1993
- PALUMBO L., *La teoria degli stockholder e le preferenze morali dei consumatori in un contesto caratterizzato dall'ingerenza della criminalità organizzata nelle attività economiche*, Saggio presentato al Seminario Internazionale "Etica generale ed etiche applicate": problemi e prospettive, Palermo 24-25 Novembre 2006
- PAOLI L., *Mafia e mutamenti di paradigma: atteggiamento, impresa o fratellanze multifunzionali e segrete?*, Polis, vol. XV, n. 2, 2001
- PRETI P., *L'organizzazione della piccola impresa. Nascita e sviluppo delle imprese minori*, Egea, Milano, 1991
- SAPELLI G., *Responsabilità d'impresa*, Guerini Studio, Milano, 1996
- SCIARELLI S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale*, Finanza, Marketing e Produzione, n. 1, 1999
- SEN A., *Development as Freedom*, 1999, trad. it. *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, 2000
- SIMON H. A., *On the Concept of Organisational Goals*, Administrative Science Quarterly, n. 1, 1964
- SMITH N. R., MINER J. B., *Type of Entrepreneur, Type of Firm and Managerial Motivation: Implications for Organisational Life Cycle Theory*, Strategic Management Journal, n. 4, 1983
- SORCI C., *Dall'assistenzialismo allo sviluppo. Il riorientamento dell'azienda pubblica*, Giappichelli, Torino, 1995
- SORCI C., *I valori imprenditoriali nei rapporti con i proprietari del capitale*, in AA.VV., *Valori imprenditoriali e successo aziendale*, Giuffrè, Milano, 1986
- SORCI C., *Lezioni di Economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2002
- SORCI C., *Lo sviluppo integrale dell'azienda*, in AA.VV., *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano, 2007
- SORCI C., *Responsabilità sociale e sviluppo integrale delle aziende*, Contabilità e Cultura Aziendale, n. 2, 2005
- TRIGILIA C., *Sviluppo senza autonomia*, Il Mulino, Bologna, 1992
- USAI G., *Le imprese minori e il loro ambiente*, Cedam, Padova, 1977
- VACCARI A., *Principi in pratica. Bilancio sociale e cittadinanza d'impresa*, Editore Liocorno, Roma, 1998
- VANNUCCI A., *Istituzioni, costi di transazione e organizzazioni mafiose*, Polis, vol. XV, n. 3, 2001
- VERMIGLIO F., *intervento in AA.VV., Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano, 2007
- ZAMAGNI S. (a cura di), *Mercati illegali e mafie*, Il Mulino, Bologna, 1993