

[saggi](#)

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

[working paper](#)

## N° 1 2007

di [Lorenzo Caselli](#)

[autori](#)

[archivio](#)



### Una politica per le piccole e per le medie imprese

[recensioni](#)

[segnalazioni](#)

[eventi](#)

[link](#)

**saggi**

⇒ [Gianfranco Rusconi](#)

**Etica, responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento degli stakeholder**

⇒ [Andrea Piccaluga](#)

**Towards an Italian way in the valorisation of results from public research**  
(di [Chiara Balderi](#), [Paola Butelli](#), [Giuseppe Conti](#), [Alberto Di Minin](#), [Andrea Piccaluga](#))

⇒ [Silvia Bruzzi](#)

**Il settore sanitario di fronte alle sfide del processo di integrazione economica europea**

⇒ [Giacomo Del Chiappa](#)

**La rappresentazione analitica della produzione nel pensiero di P. Saraceno e G. Ceccanti**

**working paper**

⇒ [Renata Dameri](#)  
[Paola Roberto](#) [Garelli](#)

**ECITE 2006 - A model for the IT governance in business groups**

⇒ [Riccardo Spinelli](#)

**ECITE 2006 - The impact of ICT on international strategies: developing a two-step model**

⇒ [Federico Fontana](#)

**ECITE 2006 - The impact of ICT on local administration in Italy: state of the art, SWOT analysis and improvement solutions**

⇒ [Clara Benevolo](#)  
[Serena Negri](#)

**ECITE 2006 - L'offerta internazionale di sistemi di content management (CMS). I risultati di un'indagine empirica**



scarica il plug-in gratuito  
Acrobat Reader

[< indietro](#)



# Etica, responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento degli stakeholder <sup>1</sup>

Gianfranco Rusconi

Sommario: 1. Introduzione - 2. Etica e impresa - 3. Etica e successo competitivo - 4. La responsabilità sociale d'impresa - 5. Gli stakeholder come destinatari della CSR: generalità - 6. Stakeholder management e coinvolgimento degli stakeholder - 7. Conclusioni - Bibliografia.

## Abstract

This paper aims at studying relationships between ethics, corporate social responsibility (CSR) and stakeholder management theory (SMT), especially as premises to deepen the concept of stakeholder involvement and/or engagement. This study is an attempt to re-frame a conceptual model envisaged by Rusconi (2006 a,b,c).

The paper is set out in five sections. First, a brief conceptual analysis of connections between ethics and business enterprise will be conducted. The second section reviews the complexities relate to the relationships between ethics and competitive strategy, with particular focus on the influence that has been exerted by the "Italian theory" named *Economia Aziendale*, with its systemic viewpoint.

The third section introduces the concept of corporate social responsibility (CSR) and its connections with business ethics. In particularly two key issues will be considered: 1) voluntariness v/s law-regulation, 2) the subjects of CSR. In dealing with the latter issue, some concepts of stakeholder management theory (SMT), as conceptualised by Freeman and al, will be examined in the fourth section. Finally, in the last section, SMT is metaphorically *merged* into systemic developments of Italian *Economia Aziendale*, here defined as Firm System Theory (FST).

In particular, as a result of the process of *merging* SMT into FST, the following considerations about involvement can be drawn:

- 1) from a strategic point of view involvement and/or engagement, with their different consequences, can be useful to pursuit a better and more stable equilibrium, satisfying all stakeholders as well;

---

<sup>1</sup>Il presente studio rientra in un programma di ricerca che lo scrivente sta portando avanti insieme a suoi collaboratori, si intende in particolare valorizzare i contributi positivi dell'economia aziendale italiana agli sviluppi internazionali degli studi aziendali.

- 2) "absolute ethics" of Human Person helps managers to avoid unfair treatment of stakeholder by excluding from involvement and/or engagement who is not considered as "useful" from a pure competitive point of view;
- 3) this theoretical perspective is pushing towards more considerations of the points of view (favouring innovatory engagement practises) of stakeholders that are not top manager, helping in this way also a better management too.

## 1. Introduzione

Obiettivo del presente lavoro è esaminare in generale le relazioni tra etica, responsabilità sociale d'impresa e teoria degli stakeholder (SMT), con particolare rilievo al problema del coinvolgimento di questi ultimi nella gestione. In quest'ottica è possibile approfondire i legami fra SMT e tradizione classica dell'economia aziendale italiana, disciplina che da dieci, quindici anni, si sta impegnando nello studio dell'etica della gestione, nel solco di una lunga tradizione che risale, direttamente o indirettamente, ai primi maestri.

## 2. Etica e impresa

I manuali di "business ethics" nordamericani sin dalla seconda metà degli anni ottanta iniziano spesso la trattazione confutando la "teoria", dell'"amoralità del business", in base alla quale, poiché quest'ultimo avrebbe in sé un proprio fine legittimo e socialmente utile, darebbe luogo ad una sorta di "zona franca" dalla morale.

In questo caso per lo scrivente sarebbe esatto parlare di "stereotipo", perché questa "teoria" si fonda soprattutto su un'applicazione approssimativa di alcune affermazioni di economisti e filosofi, i quali difendono l'autonomia "tecnica" del pensiero economico da una diretta e integrista subordinazione alla morale, ma, anche nelle versioni più radicalmente liberiste, non negano che esista un'etica per chi gestisce un'impresa. Non si capirebbe del resto l'esistenza di un'etica applicabile solo alla quotidianità personale e non ad azioni essenziali per il vivere comune come sono quelle inerenti l'attività imprenditoriale.

Adam Smith, nel suo fondamentale libro sulla "ricchezza delle nazioni" del 1776<sup>2</sup>, auspica il libero mercato e l'interesse personale come fonti di ricchezza per tutti, ma, come professore di filosofia morale all'università di Glasgow, considera le sue idee sull'economia nel quadro di una teoria morale, che espone nel volume intitolato "Teoria dei sentimenti morali"<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup>Smith (1977, trad italiana).

<sup>3</sup>Smith (1976).

Il Premio Nobel per l'economia recentemente scomparso Milton Friedman, studioso radicalmente liberista che ha fortemente influenzato le scelte mondiali e nazionali di politica economica degli ultimi 30 anni, afferma che l'unica responsabilità sociale dell'impresa è produrre il massimo possibile di profitti, ma aggiunge che ciò va attuato nel rispetto della legge e della morale corrente<sup>4</sup>.

Questi ultimi richiami alla morale sono piuttosto generici per tre ragioni:

1. uno studio specifico della business ethics comincia a diffondersi solo negli anni ottanta del secolo XX;
2. un'estrema fiducia nel mercato e nella ricerca del successo competitivo può spingere a pensare che i casi di conflitto fra conseguimento del profitto e rispetto delle leggi e dell'etica siano assai limitati e facilmente rintracciabili;
3. il proporre all'impresa finalità differenti dalla ricerca della massimizzazione del suo valore economico per gli azionisti evoca in alcuni studiosi la paura che ciò possa essere utilizzato o per sovvertire il sistema di mercato capitalistico o per coprire manager disonesti<sup>5</sup>.

Ci si domanda allora fino a che punto la morale entri nella formulazione delle scelte gestionali.

Dagli anni ottanta negli Stati Uniti, e successivamente in Europa, comincia a diffondersi l'idea che l'etica dell'impresa non è semplicemente un richiamo generico ad alcuni vincoli morali da rispettare, il cui studio è lasciato alla filosofia morale ed alla teologia. Si assiste alla nascita di una vera e propria disciplina<sup>6</sup> che rientra nelle specificità delle materie economiche; si può parlare di etica dell'economia nel campo dell'economia politica e di etica dell'impresa e (soprattutto nell'ambito italiano<sup>7</sup>) di etica dell'economia aziendale nelle discipline aziendali<sup>8</sup>.

Gli aspetti più rilevanti di questa nascente disciplina sono:

- a) regolari corsi universitari a vari livelli, riviste e associazioni scientifiche;

---

<sup>4</sup>Su questo punto di vista vedi Friedman (1962) e (1971).

<sup>5</sup>Friedman (1971). Questa osservazione è da sottolineare e valorizzare perché in alcuni casi presentarsi come sensibili sul piano etico e sociale può contribuire a nascondere il comportamento di un management fortemente truffaldino; basti pensare a casi recenti di grandi imprese che si dichiaravano responsabili, ma che in realtà arrecavano grossi danni all'economia della comunità con una gestione distruttrice di risorse ed una non sincera rendicontazione contabile.

<sup>6</sup>Vedi Riolo (1995), pp. 41-42.

<sup>7</sup>Riguardo al dibattito sull'etica dell'economia aziendale in Italia vedi: Caselli (2003), Coda (1985) (1989) e (1995), Di Toro (1993), Rusconi (1996) e (1997), Sciarelli (1999), (2005) e (2006). Nei seguenti volumi sono contenuti diversi saggi: Cavalieri (a cura di) (2002), Riccaboni (a cura di) (1995), Rusconi e Dorigatti (a cura di), (2005) e (2006), Signori, Rusconi e Dorigatti (a cura di) (2005).

<sup>8</sup> L'inserimento dell'etica nelle discipline economiche sta contribuendo a collegare gli studi economici generali con quelli aziendali. Aziendalisti ed economisti collaborano in varie associazioni nazionali ed internazionali che si occupano di etica e di socialità dell'azione economica, in campo nazionale ci si riferisce in particolare alla sezione italiana dell'European Business Ethics Network (EBEN), ad Econometrica e al Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS).

- b) collaborazione tra filosofi, sociologi, aziendalisti, economisti, teologi ed aziende, profit e non profit;
- c) studi di bilancio socio-ambientale;
- d) ricerche, anche specifiche, su problematiche etiche connesse a vari aspetti dell'agire del mondo dell'economia e degli affari;
- e) introduzione e sviluppo di codici etici.

Il dibattito ha avuto degli sviluppi sempre più interessanti soprattutto dagli anni novanta del secolo scorso in poi. Questi studi hanno avuto risultati sorprendenti, giungendo alla conclusione che l'etica, con la connessa responsabilità sociale, non è necessariamente un onere accessorio, ma può essere un'opportunità anche per il perseguimento degli interessi degli azionisti.

Mentre in precedenza si diceva, più o meno: "cerca solo il Tuo profitto rispettando la legge ed i vincoli morali correnti", dagli anni novanta si comincia a dire: "cerca di consolidare il Tuo profitto nel tempo, comportandoti in modo etico e responsabile, anche al di là del rispetto della legge".

Questo passaggio è facilitato dalle seguenti considerazioni:

- 1) il rispetto della legge non è solo un "di più" senza valore etico, ma, soprattutto in caso di illegalità ed impunità diffusa, costituisce di per sé un atto di alto valore etico, poiché esprime l'accettazione che il conformarsi alle leggi è un bene in sé, fondamento della stabilità, coesione e prosperità della società civile e dello Stato;
- 2) la ricerca del successo competitivo nel lungo periodo non può non indurre a tenere conto dei vari interlocutori sociali, anche perché esiste la possibilità di agire direttamente sul meccanismo di mercato per "orientarlo" verso obiettivi non strettamente di redditività, sia attraverso la selezione etica dell'investimento azionario e finanziario in genere, sia attraverso manovre di boicottaggio dei consumi<sup>9</sup>;
- 3) la morale "corrente" diventa sempre meno facilmente definibile in una società pluralista;
- 4) un'impresa, soprattutto quando si trova in difficoltà, potrebbe essere tentata da forme di "miopia imprenditoriale", cercando di rischiare il "tutto per tutto"; la presenza di una rilevante funzione etica potrebbe dissuaderla dal prendere scelte irresponsabili;
- 5) senza entrare nel complesso dibattito di economia politica e di politica economica sull'argomento, si può affermare che vi sono economie e diseconomie esterne, cioè benefici e costi per l'intera comunità indirettamente e approssimativamente monetizzabili, indotti dall'attività dell'impresa e che non trovano corrispondenza nello scambio esplicito di mercato.

---

<sup>9</sup>Sul boicottaggio e su forme di attivismo degli azionisti, vedi in particolare: Bhattacharya e Sen (2004); Davidson Dan e Abuzar (1995), Guay, Doh e Sinclair (2004), Hirschman,(1970), McLaren (2002), Rowly e Moldoveanu (2003) e Signori (2006).

### 3. Etica e successo competitivo

A questo punto si pone un altro quesito: se è vero che essere etici conviene, allora gestire un'impresa eticamente può essere unicamente una forma più conveniente e intelligente di conseguimento del massimo profitto<sup>10</sup>? Alcuni autori affrontano il problema della reale eticità di comportamenti "paganti" per gli azionisti e per il top management, cercando di individuarne gli aspetti presenti nell'elaborazione di strategie etiche di successo<sup>11</sup>.

Per quanto possa essere credibile che l'eticità giovi nel lungo periodo a chi la pratica<sup>12</sup>, affermare in modo aprioristico, talvolta persino come una sorta di slogan, che l'etica sempre e dovunque conviene appare comunque incauto, troppo generico e impreciso per i seguenti motivi:

1. Presenza di differenti valori etici; si pensi al caso della sperimentazione sull'embrione umano quando ciò può essere un business redditizio di lungo periodo;
2. Valutazioni economico-sociali differenti; basti pensare alla diversa considerazione dell'impatto sociale di politiche di forte flessibilità del lavoro pur in presenza di un medesimo giudizio sull'utilità di favorire l'occupazione;
3. La già citata possibilità di trovarsi in un ambiente economico, morale e giuridico tanto degradato che il successo economico viene conseguito a scapito della legalità e/o di diritti umani.

Il problema può essere trattato con qualche utilità considerando una dialettica fra strategie etiche ed etica assoluta<sup>13</sup>.

Le STRATEGIE ETICHE sono strettamente collegate al mantenimento delle condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale del sistema aziendale nel lungo periodo. Si propone di prendere atto della nascita di una nuova funzione trasversale al sistema aziendale, che pone in ogni scelta anche il problema della sua "compatibilità etica".

Si parla di strategie etiche, perché il rispetto dell'etica è condizione per l'attuazione della strategia competitiva, ma si potrebbe anche parlare di etica strategica, nel senso che un comportamento moralmente accettabile promuove la competitività dell'impresa nel lungo periodo allo stesso modo del rispetto, per esempio, del vincolo finanziario.

Accrescere il valore dell'azienda per gli azionisti usando come mezzo anche un comportamento eticamente orientato è moralmente positivo, in quanto il

---

<sup>10</sup>A proposito dell'approccio stakeholder, di cui si parlerà nelle pagine seguenti, il più noto sostenitore della "Teoria dell'Agenzia", Jensen, afferma che parlare in termini di stakeholder può essere accettato nell'ambito della sua teoria come *approccio illuminato* alla massimizzazione del valore dell'impresa per gli azionisti. Vedi Jensen (2002).

<sup>11</sup>Vedi in proposito Husted e Allen (2000).

<sup>12</sup>Ampia è la letteratura sul legame tra successo economico-finanziario e comportamento etico/socialmente responsabile, per un esame di questi studi si veda Rusconi (1997), pp.113-148 e, con informazioni più recenti e aggiornate, Signori (2006).

<sup>13</sup>Sull'argomento vedi Rusconi (1997), pp. 154-161.

rispetto del “vincolo”<sup>14</sup> etico è funzionale al conseguimento degli equilibri aziendali, che, a loro volta, permettono la disponibilità di maggiori risorse per tutti coloro che in qualche modo convergono nell'azienda.

Le condizioni per avere delle strategie etiche tali da mantenere in equilibrio dinamico e di crescita il sistema aziendale sono collegate all'etica personale di tutti coloro che in qualche modo hanno a che fare con l'impresa; basti pensare che il top manager, anche se non considera eticamente vincolante per lui un determinato comportamento, decide ugualmente di attuarlo nei casi in cui teme conseguenze negative nei suoi rapporti con l'ambiente in cui opera.

In questi casi l'etica pervade la strategia nell'ambito di “strategie etiche” che non sono basate su una convergenza di valori, ma sull'opportunità economica. Chi si comporta male in queste situazioni lo fa solo perché ha una sorta di “miopia imprenditoriale”, che dovrebbe ridursi nella misura in cui l'etica si inserisce a pieno titolo nella formulazione delle sue strategie aziendali.

Tutto ciò contribuisce a comprendere che la condivisione di valori in un'unica cultura d'impresa non è necessariamente una preconditione per l'attuazione di strategie di etica e di responsabilità sociale, infatti anche una mancata condivisione di alcuni valori può essere spesso ricondotta a situazioni di compromesso che impediscono di violare ciò che per uno stakeholder costituisce una sua aspettativa legittima essenziale. Va poi aggiunto che, qualunque sia la motivazione di fondo del ricorso a “strategie etiche-etica strategica”, porre in atto questo tipo di politiche aziendali implica lo studio di problemi non strettamente economico-finanziari connessi alle operazioni aziendali, il che comporta, soprattutto a lungo andare, due fondamentali conseguenze:

1. Si evita il più possibile la “miopia manageriale”;
2. Si “forma” un management che conosce e affronta i problemi etici, ponendo così le premesse per ulteriori riflessioni che, magari poco per volta, possono indurre sempre più al rispetto dei principi morali anche in termini non strumentali alla competitività.

Ricondurre il problema etico-aziendale unicamente alla presenza di strategie etiche funzionali al successo competitivo sarebbe riduttivo è scorretto, sia dal punto di vista descrittivo-positivo, che da quello normativo-etico, perchè:

1. Secondo il primo punto di vista è essenziale capire se l'adeguamento a certi standard etici è dovuto solo alla pressione della società civile circostante o se invece rappresenta una scelta etica consapevole;
2. Dal punto di vista normativo-etico si richiamano quelle osservazioni che sono state presentate quando si sosteneva che non è corretto affermare aprioristicamente che sempre e dovunque essere etici è conveniente.

È allora opportuno esaminare il rapporto etica/successo competitivo con la dialettica fra etica strategica ed etica assoluta (o pura).

---

<sup>14</sup>Le virgolette stanno a significare che l'etica è un vincolo non nel senso di un ostacolo, ma come condizione di sviluppo, allo stesso modo di altri “vincoli” di cui bisogna tenere conto nella gestione (finanziari, tecnologici, ecc.).

L'ETICA ASSOLUTA<sup>15</sup> riguarda i principi etici che il decisore aziendale deve rispettare a prescindere dal loro legame con il successo competitivo. È questo un campo relativamente improprio per l'economia aziendale, perché è di competenza dell'etica pura, studiata dalla filosofia e dalla teologia morale; ma è troppo riduttivo limitare l'etica dell'economia aziendale ad un mero studio dell'etica come funzione di successo aziendale, lasciando ad altri (che spesso non conoscono bene i meccanismi aziendali) il compito di esaminare in via esclusiva il ruolo dell'etica personale assoluta nelle scelte aziendali.

Non si entra in questa sede nel merito dei fondamenti dell'etica pura, anche se si ritiene che qualunque approccio filosofico (sia esso utilitaristico<sup>16</sup>, deontologico<sup>17</sup>, di "etica della virtù"<sup>18</sup> o di altro genere) o teologico (secondo le varie religioni) alla morale implica dei principi che si rivolgono alla coscienza di chi gestisce l'impresa e che potrebbero talora non coincidere, o essere percepiti come non coincidenti, con ciò che comporta la massimizzazione del valore degli azionisti.

Lo studio autonomo della funzione etica entro l'economia aziendale può dire poco sui contenuti di base (diritti dell'uomo, rispetto della legalità, valori essenziali di solidarietà, ecc.), ma li può recepire ed applicare al meglio grazie alle competenze tecniche specifiche di chi conosce l'economia dell'azienda.

La reale eticità del soggetto/i-decisore/i aziendale/i può emergere con più facilità nei casi in cui le ragioni della strategia competitiva si scontrano con quelle dell'etica personale e quindi con la necessità morale di scegliere una strategia sub-ottimale sul piano del successo aziendale, che permetta di agire in modo compatibile con l'imperativo della propria coscienza morale.

---

<sup>15</sup>Per sgombrare il terreno da eventuali equivoci, quando si parla di "etica assoluta" non ci si riferisce all'esistenza di una sorta di Stato Etico, che impone ai cittadini una morale dettagliata anche nella sfera privata, si ha invece in mente la morale personale del decisore aziendale. Si può parlare in questo caso anche di etica pura, perché essa riguarda i principi etici generali e la morale come tale; principi e valori che poi, rispettando le competenze tecniche di ogni disciplina, si traducono nelle azioni concrete dei vari campi dell'agire umano. Si pensi, per esempio, a come il valore della vita e della persona umana ponga dei principi che sono assoluti nel senso di non condizionabili dalla convenienza per qualcuno o anche per la maggioranza.

<sup>16</sup>Senza entrare nei dettagli, l'utilitarismo (con tutte le sue varianti e sviluppi) identifica l'azione etica con quella che produce un risultato utile (termine problematico da definirsi). Elementi utilitaristici si ritrovano già in alcuni pensatori greci antichi e soprattutto nel filosofo inglese del XIX secolo Bentham. Sull'argomento vedi (nell'ambito di un'ampia letteratura) : Pontara (1988) e Sheng (1991)

<sup>17</sup>La deontologia fonda la validità morale di un'azione sulla sua rispondenza incondizionata a principi e sull'intenzione, il punto di riferimento principale sul piano filosofico di questa posizione è Kant. Anche le etiche religiose ripongono in genere importanza essenziale al rispetto di principi.

<sup>18</sup>L'etica della virtù si rifà al pensiero di Aristotele, che affermava che il comportamento etico si acquisisce anche con la pratica dell'etica. Partendo da ciò il filosofo statunitense Solomon afferma che l'impresa non deve semplicemente seguire dei precetti, ma cercare di porre in atto un comportamento virtuoso particolare. Solomon (1992), (1993) e (1994).

Si vedrà che anche nella teoria degli stakeholder è fondamentale porre in termini corretti la relazione tra etica e strategia, considerando che:

- 1) Gli studi sugli investitori etici indicano che essere etici non dovrebbe, in generale, essere poco conveniente, anzi spesso un comportamento socialmente responsabile è utile in termini di successo nei mercati di Borsa, nonostante essi siano influenzati dalle trimestrali e semestrali, che tendono a riferirsi al breve periodo;
- 2) Importanti proposte teoriche<sup>19</sup> affermano che etica e successo competitivo sono inestricabilmente collegate;
- 3) A volte la percezione dell'imprenditore di un conflitto fra eticità e successo competitivo nel lungo periodo può essere legata non a circostanze reali, ma ad una miope visuale sul reale interesse dell'azienda come ente destinato a perdurare nel tempo.

#### 4. La responsabilità sociale d'impresa

Negli ultimi anni si è diffuso nel mondo accademico, imprenditoriale, politico e sindacale il discorso sulla responsabilità sociale d'impresa (Corporate Social Responsibility, CSR, secondo la terminologia internazionale, RSI, Responsabilità Sociale d'Impresa, come traduzione italiana), che può essere definita<sup>20</sup> come *la risposta legittimante<sup>21</sup> che l'impresa dà (o non dà) alla società civile, ove quest'ultima è costituita da tutte le persone che interagiscono con l'attività dell'impresa, sia all'interno che all'esterno di essa.*

La responsabilità sociale d'impresa non è un "residuo" per interventi specifici di promozione sociale o filantropici, ma riguarda tutta la gestione, in particolare il

---

<sup>19</sup>Vedi in particolare Freeman (1994).

<sup>20</sup>Le definizioni di responsabilità sociale d'impresa sono diverse, qui si preferisce usarne una che rispecchi la visione che ha di essa lo scrivente, che è anche in buona parte compatibile con gli ultimi sviluppi delle proposte della Commissione Europea (European Commission 2001,2002,2004, 2006). Per ulteriori approfondimenti si rinvia allo studio dettagliato di Garriga e Mele (2004), che presenta ben quattro teorie principali sulla CSR e sugli approcci ad esse correlati.

<sup>21</sup>Quando in questa sede ci si riferisce alla legittimazione non si pensa all'aspetto legale, ma a quello morale e sociale, si possono infatti distinguere due forme di "missione" dell'impresa:

- 1) legale-istituzionale (missione in senso stretto): che implica per il management la ricerca di un risultato economico favorevole e soddisfacente nel tempo per i soci che apportano il capitale proprio;
- 2) morale-sociale (missione in senso ampio): produrre benefici per l'intera società civile. Questa seconda finalità non è richiesta esplicitamente dal codice civile, ma il suo mancato perseguimento può provocare conseguenze per reazioni di delegittimazione. Va ricordato che la Costituzione della Repubblica Italiana contiene, all'art. 41, comma 3, un, sia pure molto generale, riferimento alla funzione sociale dell'attività dell'impresa.

“core business” e le relazioni con tutti coloro che hanno a che fare con l'impresa<sup>22</sup>.

La CSR dipende strettamente dall'etica, poiché l'essere responsabili di qualcosa verso qualcuno implica un “dover essere”<sup>23</sup>.

L'identificazione piena di etica d'impresa e CSR va evitata sul piano metodologico, in quanto, in sintesi:

- 1) anche in ipotesi di coincidenza di valori etici di fondo vi possono essere differenze di valutazione sull'utilità sociale di determinate scelte aziendali;
- 2) differenti principi etici possono rendere difficile un omogeneo giudizio sulla responsabilità sociale<sup>24</sup>.

Pur in presenza di omogeneità di contenuti, il punto di vista dell'etica è centrato sulla persona, i suoi doveri e le sue scelte (cioè sul soggetto), mentre la responsabilità sociale si relaziona all'oggettività dei rapporti fra le persone<sup>25</sup>.

La CSR non è una novità di questi ultimi anni<sup>26</sup>, ma ha subito un “arretramento” di interesse negli anni '80<sup>27</sup>, dovuto anche alla svolta

---

<sup>22</sup>Il principale artefice della teoria degli stakeholder, Edward Freeman, ha talvolta espresso dubbi sulla rischiosità dell'uso del termine responsabilità sociale, preferendo parlare di etica d'impresa, in quanto teme che la prima, diversamente dalla seconda, possa essere erroneamente considerata come qualcosa di estrinseco rispetto al cuore dell'attività aziendale.

<sup>23</sup>Non si entra in questa sede nel dibattito filosofico sul tipo di responsabilità etica e di soggettività morale che ha l'impresa. Sull'argomento vedi in particolare French (1988), Ladd(1988), Goodpaster e Matthews (1982), Rusconi (1997), pp. 89-112, dove queste visioni sono confrontate e commentate.

<sup>24</sup>Sull'argomento si rinvia a Rusconi (2006a), pp.17-20. Si pensi al giudizio sulla distribuzione del reddito entro una azienda. Nel caso a) si concorda sull'obiettivo dell'aumento di produzione, occupazione, ecc., ma non si valuta allo stesso modo l'effetto di una maggiore o minore differenziazione salariale; nel caso b) ci si contrappone sull'eticità in sé di certe differenze di compensi. Le due questioni spesso si presentano sovrapposte.

<sup>25</sup>Interessante è anche quanto affermano Husted e Allen in proposito “Tuttavia, tecnicamente, l'etica tende a focalizzarsi sulla scelta personale; la responsabilità sociale cerca di andare incontro alle aspettative pubbliche generalmente concordate sul comportamento dell'impresa” Husted e Allen (2000), p.23. L'aspetto “oggettivo” della responsabilità sociale può essere visto nel senso passivo di adeguarsi alle scelte “generalmente accettate” o in quello (cui si riferisce chi scrive) di valutazione il più possibile neutrale ed oggettiva dei bisogni della società civile. Nel primo caso è infatti possibile trascurare le necessità di chi non ha voce o ne ha poca.

<sup>26</sup>Per una panoramica storica sulla CSR vedi Chirieleison (2002) e (2004) e Garriga e Mele (2004). Vedi anche Rusconi e Dorigatti ( a cura di) (2004). Sull'argomento esiste comunque una grande quantità di letteratura.

<sup>27</sup>Per capire meglio la storia della CSR, è interessante osservare che negli USA il CED (Committee on Economic Development) aveva affermato:

- a) nel 1971 che “il moderno dirigente vede l'impresa sia come un'organizzazione sociale che economica, operante nella società come un tutto piuttosto che solo sul mercato” (CED (1971), citato in Frederick (1981) trad e cit in Rusconi (1988), pp. 17-18);
- b) nel 1979 “Noi mettiamo in rilievo prima di tutto la fiducia nel sistema di mercato” (CED (1971), citato in Frederick (1981) trad. e cit. in Rusconi (1988), p. 18.

“neoliberistica” della fine degli anni '70, in collegamento con l'idea che la CSR fosse solo un “residuo costoso” e non legato alle finalità dell'impresa societaria privata, potendo anche diventare un elemento di sovversione del sistema capitalistico<sup>28</sup>.

Negli ultimi 10-15 anni vi è stato un ampio, per certi versi sorprendente, movimento di opinione che fa della CSR un proclama generale da parte di imprese, associazioni di categoria, governi ed entità soprannazionali, come l'ONU<sup>29</sup> e le istituzioni europee<sup>30</sup>. Tutto ciò è avvenuto perché è stata messa in discussione l'idea che la CSR sia un “residuo costoso”, anche se permane in alcuni casi una tendenza a ridurla all'impegno nel sociale (magari contribuendo alle politiche di welfare) o all'intervento mecenatistico-assistenziale.

A questo punto sorgono due domande:

- 1) la responsabilità sociale si basa sulla legge, sull'azione volontaria o sull'opportunità di mercato?
- 2) verso chi l'impresa è responsabile?

Un documento della Commissione Europea del 2001, denominato sinteticamente “Green Paper”<sup>31</sup>, afferma che l'attuazione della responsabilità sociale d'impresa deve essere volontaria, nel senso di andare oltre quanto richiesto dalla legislazione sociale, ecologica e dalle varie norme che tutelano i più deboli, incluso ovviamente il rispetto della legge contro truffe, affari illeciti, ecc.

Questa dichiarazione evidenzia correttamente che la CSR non comporta “sconti” sul piano del rispetto della legge, ma occorre aggiungere quanto affermato in precedenza sull'alto valore pedagogico e sociale del rispetto della legge in quanto tale. Ciò è tanto più valido, quanto più risulta facile e poco costoso infrangere le regole della convivenza civile.

Non appare al momento né opportuno, né utile introdurre dettagliate norme di legge sulla CSR, mentre un'eventuale futura legislazione dovrà riferirsi a standard e regole di carattere generale, non potendo trasformarsi in una normativa minuziosa su tutte le scelte aziendali.

L'altra domanda fondamentale sulla CSR si riferisce ai suoi destinatari ed ha particolare rilievo perché si collega alla teoria degli stakeholder.

---

<sup>28</sup>Sulla relazione fra CSR e posizioni politiche (soprattutto negli USA) vedi Walters (1977), citato e commentato, anche in relazione all'Europa, in Rusconi (1988) e Rusconi (2006a).

<sup>29</sup>Si veda in proposito Nazioni Unite (2005)

<sup>30</sup>Vedi Commissione Europea (2001), (2002), (2004) e (2006).

<sup>31</sup>Commission of the European Communities (2001).

## 5. Gli stakeholder come destinatari della CSR: generalità

Esprimendosi in estrema sintesi e richiamandosi all'ampia letteratura che esiste sull'argomento, è noto che dalla prima metà degli anni Ottanta si è diffuso il cosiddetto "approccio stakeholder"<sup>32</sup>, che considera le scelte strategiche aziendali finalizzate non solo alla massimizzazione della ricchezza per gli azionisti, ma anche alla ricerca del massimo beneficio, non solo economico, per tutti coloro che hanno una qualche relazione con l'azione dell'impresa. Questi ultimi vengono definiti come aventi una qualche, consenzienti o no, "scommessa" (letteralmente "stake", posta di scommessa) nell'azienda.

Etica e strategia di successo sono considerate strettamente correlate<sup>33</sup>. Si afferma infatti che, tendenzialmente e nel lungo periodo, la soddisfazione equilibrata di tutti gli stakeholder che convergono nell'impresa favorisce la competitività di quest'ultima, agendo così anche nell'interesse di quel particolare stakeholder che sono gli azionisti (stockholder)<sup>34</sup>.

È possibile allora cercare di identificare una teoria manageriale degli stakeholder (Stakeholder Managerial Theory=SMT), che si potrebbe definire come una sorta di formulazione "classica": senza entrare in pur importanti dibattiti metodologici, è degno di nota osservare che questa teoria non è un compatto "monolite", tanto che Freeman preferisce talvolta definirla semplicemente come una "buona idea"<sup>35</sup>.

---

<sup>32</sup>Freeman e Reed (1983). Freeman (1984).

<sup>33</sup>"... Esiste sempre un contesto per la teoria del business e questo contesto è di natura morale. È solo riconoscendo i presupposti morali della teoria del business, rifinandoli, verificandoli vivendo in modo differente e revisionandoli che noi possiamo inventare e reinventare migliori modi di vita". Freeman (1994)", p. 412.

<sup>34</sup>È possibile identificare nella seguente serie di punti quella che è la base concettuale della teoria manageriale degli stakeholder:

1. sono "stakeholder" tutti coloro che sono, volenti o nolenti, titolari di una "posta" (dall'inglese "stake", che significa appunto scommessa o posta in gioco) collegata all'attività dell'impresa e che pertanto sono condizionati, direttamente o indirettamente, dalla sua attività ed a loro volta la condizionano;
2. chi elabora le strategie dell'impresa dovrebbe tenere conto nelle scelte non solo delle conseguenze sullo stakeholder azionista, ma su tutti gli stakeholder;
3. l'obiettivo della gestione è la massimizzazione del "benessere" degli stakeholder nel lungo periodo, condizione che dovrebbe permettere nel tempo anche un risultato conforme alle aspettative dello stakeholder "azionista";
4. si ha interdipendenza tra azione di business ed azione etica;
5. l'impresa è pensabile come un insieme di stakeholder che interagiscono fra di loro;
6. la teoria dello stakeholder management studia la gestione dell'impresa e non è né una teoria socio-economica o politica, né una teoria etica generale." Dall'introduzione dello scrivente a Freeman, Rusconi e Dorigatti ( a cura di) (2007), pp. 14-15.

<sup>35</sup>Freeman (1994) evidenzia anche come la teoria degli stakeholder possa poggiare su diversi "cuori normativi", non costituendo una teoria etica autosufficiente e generale, concetto ribadito in Phillips, Freeman e Wicks (2003), tradotto in italiano in Freeman, Rusconi e Dorigatti (a cura di) (2007). Si può così affermare che: "Freeman (1994)

Vari studiosi hanno messo in luce che la SMT si regge su un delicato rapporto tra etica e successo aziendale<sup>36</sup>.

L'utilizzo strategico della SMT potrebbe collegarsi ad un'impostazione strettamente "strumentale", in cui il rispetto delle aspettative degli stakeholder è unicamente dovuto alla ricerca della massimizzazione di lungo periodo della redditività.

Nel caso di un'interpretazione strettamente etica del concetto di stakeholder si farebbe invece riferimento soprattutto a diritti e/o aspettative legittime.

Queste differenze interpretative non emergono nella misura in cui:

1. i risultati sociali concreti conseguiti su base etica o strategico-strumentale sono i medesimi;
2. non vi sono tra gli stakeholder particolari divergenze in termini di valori morali.

Sarà la ricerca empirica a verificare quando e fino a che punto si attuano le condizioni 1) e 2), anche se appare chiaro che:

- a) un ambiente socio-economico degradato può favorire sul piano economico decisioni non etiche da parte di chi guida le imprese; si pensi alla corruzione, all'evasione fiscale, al "lavoro nero";
- b) la società civile è caratterizzata in vari casi da pluralismi di valutazioni etiche e sociali.<sup>37</sup>

È comunque importante conquista della SMT mettere in luce che in molti casi lo scontro tra il successo competitivo e lo "stake" di vari interlocutori è solo presunto e potrebbe essere evitato da una lungimirante e illuminata politica, che eviti forme di miopia imprenditoriale.

---

suggerisce che la teoria è meglio compresa non come una teoria monolitica (nda: neretto dello scrivente), ma come un genere ("genre", traducibile dall'inglese anche come "specie") di "teorie" degli stakeholder. Mentre l'esatta natura e definizione di "teoria degli stakeholder" è essa stessa oggetto di controversie, l'idea è piuttosto semplice. Una "teoria degli stakeholder" pone come finalità manageriale fondamentale il compito di influenzare, o gestire, o equilibrare fra loro, l'insieme delle relazioni che possono condizionare il conseguimento dello scopo di un'organizzazione", Freeman e Phillips (2002), p.334 . In recenti interventi Freeman ha del resto definito l'approccio stakeholder più come una "buona idea" che non una teoria vera e propria, vedi i Convegni di Bergamo del 4 novembre 2004, su "Storia, sviluppi e problemi dell'approccio stakeholder", e di Catania dell'8-9 settembre 2005 su "The corporation social responsibility: scientific development and implementation". La questione dello status di teoria della SMT non viene affrontata in questo lavoro, anche se si cerca di individuare alcuni principi e problemi riconducibili ad un preciso modello di gestione dell'impresa. Phillips, Freeman e Wicks (2003), evidenziano infatti l'esistenza di numerosi equivoci ed indebite estensioni dell'idea originaria: tutto ciò può svuotarne il contenuto, sia da un punto di vista descrittivo che normativo.

<sup>36</sup>Vedi in particolare: Donaldson e Preston (1995) e Freeman e Mc Vae (2001). La diffusa traduzione italiana di "stakeholder" come "portatori di interesse" è pertanto riduttiva perché fa riferimento diretto a interessi da equilibrare e non anche ad aspettative legittime o a diritti-doveri morali.

<sup>37</sup>Rusconi (2006a), p. 32.

Coloro che si occupano di questa teoria stanno cercando di affinarla e di scoprirne i limiti, evitando in particolare quei fraintendimenti che potrebbero vanificarne un uso fecondo e produttivo<sup>38</sup>.

Si cerca di costruire una teoria il più possibile coerente, esplicitativa dei fenomeni aziendali e utile punto di riferimento e di aiuto per il management aziendale.

Sono in corso sull'argomento varie riflessioni, per l'approfondimento delle quali si rinvia all'ampia letteratura internazionale esistente in proposito, in particolare ci si domanda:

- 1) quanto e come deve essere ampio il "perimetro" degli stakeholder? esemplificando:
  - a) sono da includere negli stakeholder solo coloro che sono cointeressati a sopravvivenza e sviluppo dell'azienda o anche interlocutori "ostili", , uomini d'affari disonesti, pubblici funzionari scorretti, terrorismo, delinquenza organizzata, ecc.?
  - b) esiste una gerarchia di importanza fra i vari stakeholder?
- 2) quando si parla di aspettative legittime o di diritti in che senso ci si rapporta alla morale e al diritto positivo?
- 3) quale è la "solidità filosofica" della SMT? in particolare nei suoi aspetti che si riferiscono ai diritti e doveri morali?

## 6. Stakeholder management e coinvolgimento degli stakeholder

Si è visto che la SMT è essenzialmente una teoria manageriale, da non confondersi con alcune sue indebite estensioni; si tratta cioè di una teoria che ha come oggetto il comportamento di chi gestisce l'impresa cercando di allargare la mappa<sup>39</sup> degli interlocutori da considerare dal punto di vista della massimizzazione del benessere.

Il ruolo degli stakeholder diversi da coloro che costituiscono il top management è perciò relativamente passivo: il vertice aziendale valuta interessi, diritti, aspettative e poi decide quale strategia porre in atto. Nel fare questo il decisore aziendale dovrebbe comunque cercare di informarsi sui "desiderata" degli altri stakeholder, agendo attraverso i canali che ha a disposizione (sondaggi, questionari, discorsi, ascolti informali, ecc.) e verificando poi a posteriori, magari "per tentativo ed errore", quale è l'esito delle proprie scelte sull'atteggiamento dei vari stakeholder.

Un'attenta considerazione (da qui le famose "mappe degli stakeholder") di come la "pensano" gli altri stakeholder è in ogni caso necessaria per lo "stakeholder management": si pone già in questo ambito la necessità di un

---

<sup>38</sup>Su ciò si veda il fondamentale saggio di Phillips, Freeman e Wicks (2003) che è stato citato in precedenza.

<sup>39</sup>Sulle "mappe" degli stakeholder vedi Freeman (1984).

processo di coinvolgimento degli stakeholder, sia nella formulazione delle scelte, sia nella valutazione dei risultati<sup>40</sup>. Tutto ciò allo scopo di evitare che la formulazione delle strategie possa risultare meno efficace e più costosa, in termini sia di redditività, sia di soddisfazione degli stakeholder.

Si ha uno “stakeholder management” senza coinvolgimento quando il top manager (o comunque chi fa parte del decisore aziendale) si configura come una sorta di “sovrano assoluto illuminato”, ponendosi di fronte ad alcuni fondamentali rischi, sia strategici, sia etici.

In questa situazione si possono generare reazioni di rifiuto da parte di:

- 1) stakeholder che considerano la passività associata al non coinvolgimento come un danno in sé;
- 2) coloro che temono che la mancanza di coinvolgimento comporti una scarsa considerazione delle proprie necessità, oltre che un rischio per la trasparenza.

Da un punto di vista etico “puro”, un “sovrano illuminato” potrebbe non soddisfare alcune esigenze di fondo di stakeholder non coinvolti, di cui conosce poco situazioni e diritti.

L’etica pura è più facilmente riconoscibile quando riguarda diritti fondamentali di cui è difficile non rendersi conto; in questi casi il problema, più che lo scarso coinvolgimento degli stakeholder interessati, può essere la cattiva volontà o l’ignoranza di fondo dei diritti e aspettative essenziali dell’uomo.

Un coinvolgimento senza management può essere sporadico e/o strumentale e riguardare quei casi in cui il decisore aziendale coinvolge vari stakeholder., ma senza responsabilizzarli alla gestione, per esempio facendoli partecipare a singoli progetti senza illustrare quelli che sono i nodi di fondo della vita dell’azienda nella sua unità sinergica.

Il termine “coinvolgimento” in inglese si può esprimere in due modi, come involvement o come engagement.

Nel primo il ruolo passivo dello stakeholder viene superato sino ad un certo punto, poiché la partecipazione alla gestione è in una certa misura “guidata dall’alto” ed estrinseca; per esempio, forme di “involvement” possono essere o la somministrazione di un preciso questionario di cui poi si terrà conto in modo adeguato o la presentazione di attendibili relazioni e rapporti<sup>41</sup>.

Nel secondo lo stakeholder viene impegnato (“engaged”) nella formulazione di decisioni e programmi, che possono essere anche particolarmente impegnativi,

---

<sup>40</sup>Non si affronta in questa sede la tematica della rendicontazione sociale dell’impresa agli stakeholder, si accenna solo al fatto che i principali standard nazionali (Gruppo di Studio per il bilancio sociale=GBS, vedi GBS (2005)) e internazionali: Global Reporting Iniziative = GRI (vedi indirizzo internet in bibliografia) e Accountability 1000 =AA1000 (vedi indirizzi internet in bibliografia) evidenziano l’utilità del coinvolgimento di tutti gli stakeholder interessati anche ai fini della rendicontazione.

<sup>41</sup>La presentazione e l’uso di documenti scorretti e manipolatori risulta evidentemente in contrasto con qualsiasi forma di coinvolgimento degli stakeholder.

culminando in forme di partecipazione alla gestione e/o al controllo dell'impresa<sup>42</sup>.

Comunque lo si intenda, il coinvolgimento ha nella SMT classica come "regista" il top manager, che ha il dovere di formulare politiche e strategie basandosi sulle "mappe" degli stakeholder ed equilibrandone interessi, diritti ed aspettative. Ciò implica che il modo di attuare il coinvolgimento ha ancora come punto centrale la dialettica fra strumentalità ed etica di cui si è parlato in precedenza: anche la scelta di chi, come e fino a che punto coinvolgere può essere condizionata maggiormente da esigenze strategico-strumentali piuttosto che strettamente etiche.

Il principio del coinvolgimento, sia esso inteso come engagement o anche solo come involvement, va collegato a quello di inclusione, con il risultato che non si può escludere senza motivo valido alcuno stakeholder. L'esclusione di qualche stakeholder a vantaggio di altri più potenti, che possono anche arrivare a colludere con il top management<sup>43</sup>, potrebbe essere evitata solo rispettando un principio etico valido in sé, con riferimento a quella che qui si è definita come "etica assoluta" o "pura".

\*\*\*

In riferimento al coinvolgimento appare così opportuno collegare la SMT alla teoria dei sistemi aziendali ed alle sue implicazioni riferite alla "funzione" etica dell'azienda ed alla dialettica etica strategica/etica assoluta.

Lo scrivente ha avanzato alcune proposte, non specificamente collegate al coinvolgimento<sup>44</sup>, secondo le quali è possibile attuare un'operazione che metaforicamente si può interpretare come una sorta di  *fusione per incorporazione*  della SMT nella teoria dei sistemi aziendali italiana classica. Quest'ultima, configurata dai lavori di Aldo Amaduzzi<sup>45</sup> e dei suoi continuatori che hanno sviluppato la visione unitaria ed aperta del loro Maestro Zappa<sup>46</sup>, intende l'azienda come un'unità sistemica e sinergica di elementi e relazioni che interagiscono tra di loro, evidenziando l'apertura e l'interdipendenza di tutti gli elementi nell'ambito di un sistema economico-sociale più ampio<sup>47</sup>. La SMT

---

<sup>42</sup>Esistono anche forme di autoimpegno degli stakeholder, per esempio agendo nelle assemblee degli azionisti, ma ciò avviene non nel quadro di un coinvolgimento organizzato da chi gestisce l'azienda.

<sup>43</sup>Si pensi alla collusione fra top manager e dipendenti nel caso del monopolio o a quella tra top manager e consumatori per sfruttare manodopera indifesa, come: minori, lavoro nero di immigrati clandestini o comunque di persone che non hanno riconosciuti i diritti fondamentali.

<sup>44</sup>Vedi Rusconi (2006a, pp.198-205, applicato alla relazione con il sindacato come stakeholder), (2006b, applicato alla trasparenza delle informazioni agli stakeholder sul bilancio d'esercizio e sul bilancio sociale), (2006c, applicato in generale alla fusione tra SMT e teoria aziendale sistemica).

<sup>45</sup>Amaduzzi Aldo (1969)

<sup>46</sup>Zappa (1927), (1950), (1957).

<sup>47</sup>Senza approfondire impropriamente questo discorso nel presente lavoro, si accenna che parlare di sistema aperto aziendale non significa "scioglierlo" in un legame di indistinguibilità con l'ambiente e tutti gli stakeholder che lo compongono. Del resto la

diviene allora lo studio di come il top management si rapporta a tutti gli elementi che convergono sul sistema impresa.

Sia la SMT che la teoria dei sistemi aziendali vedono la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda legati all'equilibrio, sia pure dinamico ed instabile, fra gli elementi che la compongono, equilibrio che è condizione necessaria per il conseguimento di positivi risultati economici, finanziari e patrimoniali.

Riguardo alla relazione fra etica e strategie di successo, il rifiuto di Freeman di ogni separazione netta fra etica e business va esaminato alla luce degli sviluppi della teoria aziendale sistemica, ricordando tra l'altro che Carlo Masini più di 40 anni fa elaborò una concezione dell'impresa legata al soddisfacimento di tutti coloro che concorrono alla vita, sopravvivenza e sviluppo del sistema aziendale<sup>48</sup>.

Se si inserisce la SMT nella teoria classica dei sistemi aziendali, si può utilizzare la spiegazione in termini di etica assoluta-strategica per affrontare il tema del delicato equilibrio fra etica e strategia<sup>49</sup>, che in questa sede è esaminato in particolare in relazione al coinvolgimento degli stakeholder.

Così facendo “la SMT deve ammettere una separazione tra strategia ottimale di successo ed etica, ma ciò non intacca gran parte dell'ampia area di intervento di questa teoria, soprattutto se si considera che probabilmente *ciò che oggi sembra subottimale sul piano del successo competitivo potrebbe spesso rivelarsi indispensabile ripensando il tutto fra un po' di anni* (nda: corsivo del testo citato)<sup>50</sup>”.

Questa “limitazione” alla teoria della SMT le evita di scivolare verso un'aprioristica coincidenza fra etica e successo che si è visto avere dei limiti. Del resto, posto che Freeman (1994) e Phillips, Freeman e Wicks (2003) affermano che la SMT è una teoria specifica di management che può avere differenti “cuori normativi” e che la medesima non è una teoria etica generale (“comprehensive”), non resta che concludere che essa non può implicare una conciliazione automatica ed a priori tra successo competitivo e i principi etici di tutte le persone.

Per sostenere il contrario si dovrebbe portare avanti l'affermazione contraddittoria che due manager con alcune diversità etiche di principio possono sempre scegliere la stessa linea d'azione di massimo successo, anche quando essa contrasta con i principi di almeno uno dei decisori!

Tornando al coinvolgimento degli stakeholder, l'incorporazione della SMT nell'economia aziendale implica che il top management intervenga a due livelli:

---

chiusura identificante del sistema azienda (sulla “chiusura dei sistemi” aziendali: Vicari (1991) e la Rocca (1996)) si rafforza nella misura in cui:

- a) gli stakeholder più legati all'azienda (soprattutto top manager, azionisti, varie categorie di dipendenti) si equilibrano proficuamente fra loro;
- b) vi è una relazione costruttiva con l'insieme degli stakeholder che convergono sull'impresa.

<sup>48</sup>Vedi in particolare Masini C. (1960) e (1964).

<sup>49</sup>In relazione a ciò vedi: Harrison e Fiet (1999), Ogden e Watson (1999) e Husted e Allen (2000).

<sup>50</sup>Rusconi (2006c) p. 11, Versione in italiano.

- 1) a livello di etica strategica per ottenere un equilibrato rapporto con tutti gli stakeholder, in modo da conseguire contemporaneamente un migliore e più stabile equilibrio economico-finanziario-patrimoniale nel lungo periodo ed una soddisfazione adeguata di tutti gli stakeholder;
- 2) a livello di etica assoluta per evitare i fenomeni di esclusione dal coinvolgimento che violerebbero quelli che il manager ritiene essere ingiusti dal punto di vista della sua coscienza, sia in relazione ai diritti umani di fondo, sia riguardo a più specifiche e “superiori” esigenze dei vari stakeholder di un determinato contesto socio-economico<sup>51</sup>.

Presentando un esempio: la richiesta dei dipendenti di partecipare alla gestione dell'azienda potrebbe essere accettata dal top management strategicamente qualora una decisione opposta venisse considerata controproducente per i futuri equilibri aziendali, mentre un maggiore coinvolgimento dei dipendenti nella difesa dei loro diritti umani in imprese delocalizzate potrebbe essere considerato dovuto in coscienza, a prescindere dal livello di pressione esercitato sul top management.

L'inserimento della SMT nella teoria dei sistemi aziendali comporta un'ulteriore conseguenza, cioè la concezione dell'azienda come un sistema costituito da una rete di stakeholder.

In una recente intervista in Italia, Freeman<sup>52</sup> sottolinea che “...Le organizzazioni, descritte come sistemi aperti, sono parti di una rete più ampia piuttosto che entità a se stanti e indipendenti. L'identificazione sia degli *stakeholder* (nda: corsivo del testo citato) che delle interconnessioni che si creano tra loro è un punto cruciale per questo approccio.

I miei studi si focalizzano sui *manager* (nda: corsivo del testo citato) e sulla loro capacità di gestire le relazioni quindi preferisco porre la mia attenzione su questo soggetti.

Il punto di vista della teoria dei sistemi è sicuramente più ampio e fornisce una visione più completa, ma a seconda di quale *stakeholder* (nda: corsivo del testo citato) si pone al centro della rappresentazione stellare, si cambia la prospettiva e quindi le informazioni che si possono ottenere.

Questo non vuole dire che l'azienda è al centro del mondo ma che stiamo vedendo il mondo dal punto di vista dell'azienda.<sup>53</sup>”

È allora possibile attuare una sorta di estensione della SMT classica, pensando l'azienda come una rete-sistema di stakeholder, ciascuno dei quali “vede” gli altri con sue specifiche mappe e si rapporta ad essi cercando di

---

<sup>51</sup>Una volta rispettati i diritti di fondo personali e sociali dell'uomo, non si possono considerare allo stesso modo le esigenze degli italiani degli anni cinquanta con quelle degli attuali, come non si può ragionare così fra Paesi con forti differenziali in termini di reddito pro-capite. Questa relativizzazione delle esigenze non comporta relativismo morale, perché i diritti umani di fondo restano uguali per tutti e il rifiuto di sfruttamento e ingiustizie vale anche con bassi livelli di reddito e tassi di cambio sfavorevoli della moneta nazionale.

<sup>52</sup>Baldarelli, Santi e Signori (2005).

<sup>53</sup>Ibidem, p.231.

equilibrarsi dinamicamente entro un sistema intrinsecamente dinamico e instabile.

Questa estensione si fonda su 4 principi:

- 1) l'impresa è una rete-sistema di stakeholder;
- 2) tutti gli stakeholder tendono a perseguire un equilibrio dinamico tra loro basato su una "condizione minima di mutuo riconoscimento (CMMR<sup>54</sup>)";
- 3) ogni stakeholder (management, azionisti di minoranza, sindacato, consumatori, lavoratori dipendenti, ecc) "disegna" la sua specifica "mappa" degli stakeholder dell'azienda;
- 4) ciascuno stakeholder, rispettando la CMMR, negozia per giungere alla situazione di equilibrio strategico che è la più favorevole per lui<sup>55</sup>.

I principi enunciati riguardano le relazioni fra gli stakeholder ed entrano in rapporto dinamico anche con l'etica assoluta del top management, il che implica il rispetto dei principi etici non negoziabili.

Ai fini dello studio del coinvolgimento il punto più importante è il terzo, con l'analisi del quale si conclude questo lavoro.

Nella SMT classica il top manager può essere visto come stakeholder-soggetto<sup>56</sup> del processo decisionale e gestionale della rete-sistema impresa, mentre gli altri stakeholder sono pensabili come stakeholder-oggetto.

L'approccio sistemico proposto lascia intatta la considerazione per le prerogative e responsabilità del top management, ma costruisce una spiegazione del funzionamento del sistema-azienda partendo da tanti differenti soggetti quanti sono i possibili stakeholder-soggetto: si giunge così ad un approccio sindacale, ecologista, "consumerista", di azionista di minoranza, ecc.<sup>57</sup>.

---

<sup>54</sup>Viene rispettata la CMMR quando ogni stakeholder ritiene che siano soddisfatte quelle che ritiene le sue essenziali aspettative legittime, rendendogli così accettabile la sua collaborazione, anche in termini di confronto dialettico.

<sup>55</sup>Il punto 4) rappresenta un'accentuazione di un potenziale aspetto sviluppabile dalla SMT. Lo scrivente (vedi in particolare Rusconi (2006a)) con questa osservazione intende sottolineare gli spazi di libertà negoziale fra i vari stakeholder ed evitare interpretazioni neocorporative e/o neoconsociative che una non corretta interpretazione della SMT potrebbe comportare.

<sup>56</sup>Sull'argomento vedi Rusconi (2006a pp.191-210, b e c),

<sup>57</sup>"In sintesi:

- 1) ciascuno stakeholder ha una sua visione della CMMR;
- 2) il top manager cerca di interpretare e di equilibrare le aspettative legittime di tutti gli stakeholder;
- 3) l'analisi dei punti di vista soggettivi di ogni singolo stakeholder permette, tra l'altro, di migliorare la visione del top manager, anche facilitandogli la gestione futura;
- 4) i singoli stakeholder-soggetto "aggiustano" le loro richieste fino al punto in cui, chiarite le diverse posizioni, si concorda un equilibrio, sempre dinamico e instabile, di cui è garante chi gestisce l'impresa secondo la SMT, cioè il top management.;
- 5) questo modello teorico non contraddice le basi costitutive ed i principi di fondo della SMT, ma ne allarga l'operatività, infatti:
  - 5a) si sottolinea che l'attuazione del migliore equilibrio possibile fra gli stakeholder richiede anche l'intervento attivo di tutti gli stakeholder-soggetto;

Una tale visione comporta la spinta verso un ruolo molto più attivo e responsabile dei vari stakeholder “non decisorio”, in termini di vero e proprio “engagement”, dando luogo a conseguenze interessanti su vari piani: descrittivo, strategico e normativo:

- 1) dal punto di vista descrittivo un simile modello, che nulla toglie alle indagini ed agli obiettivi specifici della SMT classica, permette di capire meglio le dinamiche tra i vari stakeholder;
- 2) sul piano strategico, la conoscenza del “punto di vista” come soggetto dei vari stakeholder può sicuramente contribuire ad evitare forme di miopia imprenditoriale o di errate previsioni sul comportamento di stakeholder di cui non si ha chiara conoscenza;
- 3) in un’ottica etica i vari stakeholder presentano le proprie richieste con maggiore consapevolezza della necessità di armonizzarsi con quelle degli altri, senza rinunciare alla propria libertà contrattuale (si ricorda il principio numero 4 di questo modello), ai diritti di fondo o anche a quelle che ritengono essere aspettative adeguate in relazione alle condizioni socio-economiche dell’azienda e dell’ambiente in cui vivono.

## 7. Conclusioni

Gli studi di etica e della responsabilità sociale dell’impresa, liberatisi ormai da molti anni del problema di confutare lo stereotipo dell’“amoralità del business”, devono cercare di riflettere e mettere ordine in idee e spunti maturati nel corso di questi ultimi tumultuosi anni di sviluppo, evitando di diventare una “moda” più o meno passeggera e consolidandosi invece sul piano metodologico e scientifico.

Alcune obiezioni presentate alla CSR, in particolare da coloro che temono una “sovversione” delle motivazioni della libera azione imprenditoriale e della tutela degli azionisti<sup>58</sup>, sono state affrontate sostenendo che la CSR non è un onere aggiuntivo, ma una risorsa: tuttavia non si deve arrivare ad una formulazione del tipo “ciò che è socialmente responsabile è sempre conveniente per gli azionisti e ciò che è sempre conveniente per gli azionisti è sempre socialmente responsabile”, identità ambigua, che può coprire sia una scarsa consapevolezza delle profonde articolazioni del rapporto fra etica e successo competitivo, sia l’uso distorto dell’etica e della responsabilità sociale.

Partendo da questa esigenza di consapevolezza si ritiene che la teoria degli stakeholder e la teoria classica italiana dei sistemi aziendali possono dare un

---

5b) si cerca di inserire la SMT in un contesto più ampio sui sistemi aziendali e sulla loro etica, coinvolgendo in particolare maggiormente anche l’etica dei singoli stakeholder e non solo quella del top management.” Rusconi (2006c), pp. 13-14, in versione italiana.

<sup>58</sup>Vedi Friedman (1971).

contributo congiunto all'etica ed all'applicazione concreta della CSR in relazione alla fondamentale questione del coinvolgimento di tutti gli stakeholder interessati.

## Bibliografia<sup>59</sup>

- Amaduzzi A. (1969), *L'azienda, nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, seconda edizione, UTET, Torino.
- Baldarelli G., Santi M. e Signori S. (2005), "Chiacchierando con Edward Freeman...", *Non profit*, Maggioli, Rimini, pp. 225-238.
- Bhattacharya C. and Sen S. (2004), "Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives", *California Management Review*, Fall, pp. 9-24.
- Caselli L. (2003), *Progresso scientifico e sviluppo economico in un mondo globalizzato: La sfida etica dell'umanizzazione*, Almo Collegio Borromeo, Pavia.
- Cavaliere E. (2002), (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, Giappichelli Torino, Milano.
- Chrieleyson C. (2002), *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Chrieleyson C. (2004), "L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility", in Rusconi G. e Dorigatti M., (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Coda V. (1985), "Valori imprenditoriali e successo d'impresa", *Finanza, marketing e produzione*, anno III, n. 2, pp. 23-56.
- Coda V. (1989), "Etica e impresa: il valore dello sviluppo", *Rivista dei dottori commercialisti*, anno XL, pp. 789-800.
- Coda V. (1995), "Dilemmas of Business Ethics", *Economia aziendale*, vol. XIV, n. 1, pp. 7-13.
- Commission of the European Communities (2001), *Green paper, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*.
- Commission of the European Communities (2002), *Corporate Social Responsibility. A Business Contribution to Sustainable Development*.
- Commission of the European Communities (2004), *European Multistakeholder Forum on CSR. Final results & recommendations*.
- Commission of the European Communities (2006), *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on CSR, and Launches a 'European Alliance for CSR'*.
- Davidson W., Worrell D., Abuzar E. (1995), "Influencing Managers to Change Unpopular Corporate Behavior Through Boycotts and Divestitures: A stock market test", *Business & Society*, vol.34, pp. 171-196.

---

<sup>59</sup>Salvo quando diversamente indicato, le citazioni dei lavori in bibliografia in inglese sono tradotte a cura dello scrivente.

- Di Toro P. (1993), *L'etica nella gestione d'impresa*, CEDAM, Padova.
- Donaldson T. and Preston L. (1995), "The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, pp. 65-91, volume 20, numero 1, tradotto in italiano in Freeman E., Rusconi G. e Dorigatti M. (2007), (a cura di) *La teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano.
- Frederick W. (1981), "Free Market vs. Social Responsibility", *California Management Review*, Spring, pp. 20-28.
- Freeman E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman E. (1994), "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, volume 4, issue 4, pp. 409-421.
- Freeman E. and Mc Vae J. (2001), "A Stakeholder Approach to Strategic Management", in Hitt M., Freeman R. E., and Harrison J. (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishing, Oxford, UK.
- Freeman E. and Phillips R. (2002), "Stakeholder Theory: A Libertarian Defense", *Business Ethics Quarterly*, volume 12, issue 3, pp. 331-349.
- Freeman E. and Reed D. (1983), "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, Spring, pp.88-107.
- Freeman E., Rusconi G. e Dorigatti M., (2007), (a cura di), *La teoria degli Stakeholder*, Franco Angeli, Milano.
- French P. (1988), "The Corporation as a Moral Person", in Donaldson T. e Werhane P. ( a cura di), *Ethical Issues in Business*, Prentice Hall Englewood Cliffs.
- Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago University Press, Chicago.
- Friedman M. (1971), "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13<sup>th</sup>.
- Garriga E. and Mele D.(2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, vol. 53, pp. 51-71.
- Goodpaster K. and Matthews T. (1982), "Can a Corporation Have a Conscience?", *Harvard Business Review*, January-February, pp.132-144.
- Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2005), *Il bilancio sociale, standard di base e documenti di ricerca*, Giuffrè, Milano.
- Guay T., Doh J., Sinclair G. (2004), "Non-governmental Organizations, Shareholder Activism, and Socially Responsible Investments: Ethical, Strategic, and Governance Implications", *Journal of Business Ethics*, vol. 52, pp. 125-139.
- Harrison J., Fiet J., (1999), "New CEOs pursue their own self-interests by sacrificing stakeholder values", *Journal of Business Ethics*, vol. 19, pp. 301-308.

- Hirschman A. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty*, Harvard University Press, Cambridge, US.
- Husted B. and Allen D. (2000), "Is it Ethical to Use Ethics as Strategy?", *Journal of Business Ethics*, vol. 27, pp. 21-31.
- Jensen M. (2002), "Value Maximization, Stakeholder Theory and The Corporate Objective Function", *Business Ethics Quarterly*, volume 12, issue 2, pp. 235-256.
- Ladd J. (1988), "Morality and The Ideal of Rationality in Formal Organizations", in Donaldson T. and Werhane P. (a cura di), *Ethical Issues in Business*, Prentice Hall Englewood Cliffs.
- La Rocca S. (1996), *Teorie sistemiche e gestione aziendale. Indagine sul cambiamento della grande impresa nell'economia italiana alle soglie del 2000*, EGEA, Milano.
- Masini C. (1960), *L'organizzazione del lavoro nell'impresa*, volume primo, Giuffré, Milano.
- Masini C. (1964), *La struttura dell'impresa*, Giuffré, Milano.
- Mc Laren D., (2002), "Engagement practices in SRI: competing paradigms of governance and the emergence of standards", MBA dissertation, Judge Institute of Management, Cambridge, UK.
- Ogden S. and Watson R. (1999), "Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water Industry", *Academy of Management Journal*, vol. 42, Issue 5, pp. 526-538.
- Phillips R., Freeman E. and Wicks A. (2003), "What Stakeholder Theory is not", *Business Ethics Quarterly*, volume 13, Issue 4, pp. 479-502, tradotto in italiano in Freeman E., Rusconi G. e Dorigatti M. (2007), (a cura di), *La teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano.
- Pontara G. (1988), *Filosofia pratica*, Mondatori, Milano.
- Riccaboni A. (1995), (a cura di), *Etica ed obiettivi d'impresa*, CEDAM, Padova.
- Riolo F. (1995), *Etica degli affari e codici etici aziendali*, Edibank, IGEB, Milano.
- Rowly T. and Moldoveanu M. (2003), "When Will Stakeholder Groups Act? An Interest and Identity based Model of Stakeholder Group Mobilization", *The Academy of Management Review*, vol. 28, n.2, pp. 204-219
- Rusconi G. (1988), *Il bilancio sociale d'impresa, problemi e prospettive*, Giuffré, Milano.
- Rusconi G. (1996), "L'etica dell'impresa nell'ambito degli studi economico-aziendali", *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, numeri 9-10, pp. 465-470.
- Rusconi G. (1997), *Etica e impresa. Un'analisi economico-aziendale*, CLUEB, Bologna.
- Rusconi G. (2006a), *Il bilancio sociale. economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Edisse, Roma.

- Rusconi G. (2006b), "Stakeholders and documents of the direct accountability of companies", in Arena P. (a cura di), *The Corporate Social Responsibility: Scientific Development and Implementation*, ARACNE, Roma, Atti del Convegno di Catania dell'8-9 settembre 2005, dal titolo "*The Corporate Social Responsibility: Scientific Development and Implementation*"
- Rusconi G. (2006c), "Stakeholder Theory and Business Economics", Atti del VI Convegno Internazionale sulla Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica e l'educazione dei manager, dal titolo *The Good Company. Catholic Social Thought and Corporate Social Responsibility in Dialogue*, Roma, 5-7 ottobre 2006, disponibili in internet all'indirizzo ([www.stthomas.edu/cathstudies/cst/conferences/thegoodcompany/GoodCompanyPapers](http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/conferences/thegoodcompany/GoodCompanyPapers))
- Rusconi G. e Dorigatti M. (2004), (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Rusconi G. e Dorigatti M. (2005), (a cura di), *Etica d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2005
- Rusconi G. e Dorigatti M. (2006), (a cura di), *Impresa e responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Sciarelli S. (1999), "Corporate ethics and the entrepreneurial theory of 'social success'", *Business Ethics Quarterly*, vol.9, n.4, pp.639-649.
- Sciarelli S. (2005), *Il governo dell'impresa, Processo decisionale ed etica aziendale*, CEDAM, Padova.
- Sciarelli S. (2006), "Il concetto di 'etica sostenibile' nell'impresa", *Finanza, marketing e produzione*, vol. XXIV, n. 3, pp. 115-129.
- Sheng C. (1991), *A New Approach to Utilitarianism*, Kluwer, Dordrecht.
- Signori S. (2006), *Gli investitori etici: implicazioni aziendali. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano.
- Signori S., Rusconi G. e Dorigatti M. (2005), (a cura di), *Etica e Finanza*, Franco Angeli, Milano.
- Smith A. (1976), *The Theory of Moral Sentiments*, Clarendon Press, Oxford.
- Smith A. (1977), *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni*, Mondadori, Milano, trad. it.
- Solomon R. (1992), "Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelean Approach to Business Ethics", *Business Ethics Quarterly*, vol. 2, n.3, pp. 317-319.
- Solomon R. (1993), *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, Oxford.
- Solomon R. (1994), "An Aristotelean Approach to Business Ethics", in Donaldson T. and Freeman E. (a cura di), *Business as a Humanity*, Oxford University Press, Oxford.
- UNITED NATIONS (2005) Global Compact Governance Framework, [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).
- Vicari S. (1991), *l'impresa vivente. Itinerario di una diversa concezione*. Etas Libri, Milano.
- Walters K. (1977), "Corporate Social Responsibility and Political Ideology", *California Management Review*, Spring, pp.40-51.

Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*: Discorso inaugurale dell'Anno Accademico 1926-27 al Regio Istituto Superiore di Scienze Economiche e commerciali di Venezia, Milano.

Zappa G. (1950), *Il reddito d'impresa*, Giuffré, Milano.

Zappa G. (1957), *Le produzioni nelle economie delle imprese*, tomo 1, Giuffré, Milano.

**Gianfranco Rusconi**

Professore ordinario di ragioneria generale e pubblica, di etica d'impresa e bilancio sociale  
Dipartimento di Economia aziendale (direttore)  
Università degli Studi di Bergamo  
via dei Caniana 2  
24127 Bergamo