

Finalità dell'impresa: dal profitto alla sostenibilità valorizzando gli stakeholder

Antonio Botti*

1. Introduzione

Già nel 1989 Mintzberg ci ricordava come la nostra società sia dominata dalle organizzazioni che ci accompagnano dalla nascita alla morte. Questa osservazione trova conferma nella descrizione fatta da Simon (1991) nella quale il mitico marziano avvicinandosi alla terra la vede per la maggior parte coperta di aree verdi (che è il colore scelto dall'autore per caratterizzare le imprese) all'interno delle quali le persone operano nel rispetto di specifiche linee di autorità, mentre le imprese attivano tra loro una rete di transazioni di mercato. L'agire delle imprese non è casuale ma finalizzato rispetto al perseguimento delle proprie finalità sotto i vincoli delle condizioni di contesto. Quest'ultimo, infatti, rappresenta la cornice all'interno della quale le imprese si muovono, essendo stato dimostrato (Larrick, 2016) come il contesto sociale influenzi le azioni e le decisioni delle persone senza che sia possibile individuare regole eterne ed universali.

Il nostro mondo sta vivendo oggi minacce ambientali e sociali mai viste prima e l'emergenza Covid-19 rappresenta probabilmente solo la punta dell'iceberg; tutto ciò dovrebbe portare gli studiosi a rivedere le teorie e le politiche che hanno guidato la nostra vita sociale. Di conseguenza anche il tema delle finalità dell'impresa va rimesso al centro del dibattito. Il presente contributo si pone l'obiettivo di dimostrare come lo Statement on the Purpose of a Corporation approvato dalla Business Roundtable rappresenti la formalizzazione di un fenomeno già in atto da tempo. Il ripensamento sulle finalità dell'impresa può essere immaginato come un processo ricorsivo, in parte stimolato da diversi soggetti esterni all'impresa, in parte dagli studiosi di management, che sta spostando l'asse dal profitto verso un concetto ampio di sostenibilità che pone al centro le attese degli stakeholder.

* **Antonio Botti** è professore associato di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Scienze Aziendali - Management e Innovation Systems dell'Università degli Studi di Salerno ed è Affiliate Research Fellow presso l'Ipag Business School di Parigi; e-mail: abotti@unisa.it

2. Stimoli del contesto esterno

L'avvio di una riflessione in chiave moderna sulle finalità dell'impresa può essere ricondotto al lavoro promosso dalle Nazioni Unite (UN) dal titolo "Our Common Future", conosciuto anche come Rapporto Brundtland (WCED, 1987), nel quale si apre una discussione sulla ricerca di un modello economico più sostenibile che sia in grado di attivare "un processo di cambiamento in cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento allo sviluppo tecnologico e il cambiamento istituzionale sono resi coerenti con le esigenze future e presenti" (WCED, 1987, p. 9).

Il tema della sostenibilità viene posto all'attenzione di studiosi ed imprese anche se ad oggi non ne esiste una definizione unica e condivisa ed il significato attribuito al termine varia da una dimensione più ristretta, di natura ecologica ed ambientale che si collega all'utilizzo delle risorse naturali, fino a giungere ad una dimensione olistica in cui sostenibile è ciò che migliora il benessere collettivo delle persone.

Le Nazioni Unite hanno aperto un dibattito politico sul tema della sostenibilità che ha portato all'individuazione (United Nations, 2015), per il 2030, di 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG), già fatti propri da 195 Paesi. Pur essendo questi obiettivi rivolti agli Stati, le imprese giocano un ruolo chiave nel loro raggiungimento, in particolare per gli obiettivi numero 5 (gender equality), 8 (decent work and economic growth), 9 (industry, innovation and infrastructure) e 12 (responsible consumption and production).

L'International Council of Small Business (ICSB) già dal 2013 ha iniziato a promuovere studi sulle micro, piccole e medie imprese (MSMEs) per verificare se e come i modelli di business si stiano modificando, superando una focalizzazione esclusiva sulla dimensione del profitto e della creazione di ricchezza per gli azionisti, per addivenire ad un approccio che salvaguardando la profittabilità sia in grado di garantire il benessere dei propri dipendenti e la sostenibilità ambientale.

Guardare al benessere dei dipendenti sposta la riflessione sulla relazione tra uomo e società che è un tema sul quale si fondano le principali confessioni religiose. Triandis (1995) sostiene che nelle società che hanno un forte orientamento umanitario, risultano prevalenti i valori della benevolenza, dell'altruismo, della gentilezza e dell'amore. Per House e colleghi (1999) il concetto di Humane Orientation passa per l'incoraggiamento e le ricompense che la società e le organizzazioni offrono alle persone per stimolarli ad essere giusti, altruisti, generosi, amichevoli, attenti alle cose degli altri. La Chiesa Cattolica ha sempre prestato particolare attenzione alla relazione tra le persone e le imprese. Giovanni Paolo II (1991) promuove un concetto di impresa come comunità solidale, riconoscendo la legittimità del profitto se lo stesso è realizzato rispettando la centralità dell'uomo nei processi di sviluppo ed i suoi valori di libertà, responsabilità, dignità, creatività. Benedetto XVI riprende ed approfondisce questi temi riprendendo di fatto la teoria degli stakeholder affermando che "... la gestione dell'impresa non può tenere conto degli interessi dei soli proprietari della stessa, ma deve anche farsi carico di tutte le altre categorie di soggetti che contribuiscono alla vita dell'impresa: i lavoratori, i clienti, i fornitori dei vari fattori di produzione, la comunità di riferimento" (Benedetto XVI, 2009, §40, p. 63). Ancora più esplicito è papa Francesco quando afferma "L'attività imprenditoriale, che è una nobile vocazione orientata a produrre ricchezza e a migliorare il mondo per tutti, può essere un modo molto fecondo per promuovere la regione in cui

colloca le sue attività, soprattutto se comprende che la creazione di posti di lavoro è parte imprescindibile del suo servizio al bene comune.” (Francesco, 2015, §129, p. 101). È evidente, quindi, il richiamo alle imprese ad essere sostenibili, promuovendo il lavoro e lo sviluppo del territorio salvaguardando, allo stesso tempo, le risorse naturali e ambientali, senza offendere la dignità dei lavoratori.

Se collochiamo in un'analisi sincronica la dichiarazione dei 181 CEO firmatari dello statement della Business Roundtable, in cui osservano che “Sebbene ciascuna delle nostre singole società persegua il proprio scopo aziendale, condividiamo un impegno fondamentale verso tutti i nostri stakeholder. Ci impegniamo a fornire valore a tutti loro, per il futuro successo delle nostre aziende, delle nostre comunità e del nostro paese” (Business Roundtable, 2019), questa affermazione sembra la naturale conseguenza di un processo di allineamento rispetto ad un fenomeno in atto già da diverso tempo. Prendendo a prestito le categorie concettuali della visione sistemico-vitale di Golinelli (2000a; 2000b), è come se questi CEO fossero giunti contemporaneamente alla determinazione di considerare rilevanti e critici gli stakeholder.

L'iniziativa assunta da BlackRock, con le due lettere indirizzate a inizio 2020 ai CEO e ai propri clienti, rappresenta un ulteriore stimolo di un soggetto esterno all'impresa verso la sostenibilità. Con la comunicazione rivolta ai CEO, BlackRock rende esplicita la propria determinazione di votare contro il management e il board di quelle società che non stanno investendo abbastanza per migliorare la sostenibilità del loro business. Allo stesso tempo la lettera rivolta ai propri clienti rende esplicita la futura strategia di investimento tesa ad incrementare il peso, nel proprio portafoglio, delle imprese che presentano un'elevata sostenibilità del business. In definitiva, per la società di asset management presieduta da Larry Fink la sostenibilità del modello di business, dove la sostenibilità è intesa in termini ambientali e sociali (BlackRock, 2019), dovrebbe garantire all'impresa migliori risultati finanziari di lungo periodo (BlackRock, 2018) e pertanto BlackRock ritiene di dover attuare tutte le azioni che le sono consentite per spingere le imprese ad essere più sostenibili.

Anche in Italia la stessa Confindustria (2018) sta spingendo in maniera esplicita le imprese verso l'adozione di modelli di business più sostenibili, che non guardino solo agli aspetti tecnici del prodotto, ma siano in grado di rispondere ai bisogni sociali emergenti, a partire dall'efficienza energetica.

3. Evoluzione degli studi di management

Dalla pubblicazione del lavoro di Freeman (1984) si riscontra una crescente attenzione dei sistemi di misurazione della performance verso gli effetti prodotti sugli stakeholder, al fine di valutare la capacità di soddisfare le richieste provenienti da questi soggetti (RSA, 1995). Nel suo lavoro originario Freeman (1984) descrive una serie di cambiamenti interni ed esterni alle imprese che rendono non più soddisfacenti sia la visione meccanicistica, sia quella manageriale. La prospettiva proposta da Freeman, di una impresa che si trova al centro di un complesso di relazioni intrattenute con una pluralità di soggetti dei quali deve soddisfare le attese, in funzione della rilevanza e

criticità degli stessi (Golinelli, 2000a; 2000b), amplia la finalità verso una dimensione di responsabilità sociale.

Il tema della corporate social responsibility è presente già in alcuni lavori degli anni Trenta del secolo scorso (Berle, 1931; Dodd, 1932) per essere poi ripreso tra gli anni cinquanta e sessanta (Bowen, 1953; Davis, 1960; Frederick, 1960) ed esplodere nei primi anni di questo secolo. Nonostante l'ampia letteratura sul tema non si riscontra un pieno accordo sul concetto (de Bakker, Groenewegen e den Hond, 2005) che probabilmente necessita di essere contestualizzato in funzione della cultura, del Paese e del contesto sociale nel quale si opera (Aguilera, Rupp, Williams e Ganapathi, 2007).

Carroll (1979) dà una definizione ampia di corporate social responsibility, qualificandola in termini di aspettative della società nei confronti dell'impresa. La Sua idea si sviluppa fundamentalmente in America e ne riflette il contesto competitivo ed il sistema di valori. Solo successivamente si assiste ad una biforcazione degli studi affiancando all'approccio etico un secondo filone che affronta sia il ruolo delle imprese nella società che il tema della sostenibilità (Crane, Matten e Spence, 2008). Oltre vent'anni dopo il lavoro di Carroll, Whetten, Rands e Godfrey (2002) circoscrivono il concetto di responsabilità sociale, sostituendo le aspettative degli stakeholder a quelli della società. Aguinis (2011) rielabora ulteriormente il concetto di corporate social responsibility conservando la dimensione degli stakeholder, ma introducendo come fattori specifici di valutazione i tre aspetti qualificanti il framework della Triple Bottom Line (TBL) proposto da Elkington (1997; 1998). La corporate social responsibility è definita come "context-specific organizational actions and policies that take into account stakeholders' expectations and the triple bottom line of economic, social, and environmental performance" (Aguinis, 2011, p. 855).

Nonostante, ad oggi, la dinamica di interazione tra le tre dimensioni della TBL sembrano ancora sfuggire ad una interpretazione univoca (Barile, Saviano, Iandolo e Caputo, 2017) e, anche a livello di misurazione, il modello sia oggetto di osservazioni critiche (Norman e MacDonald, 2004; Kaushik e Grant, 2013), vanno comunque sottolineate le potenzialità che lo stesso offre per una valutazione più ampia della performance e, di conseguenza, della finalità di una impresa, considerando le istanze provenienti da tre ambiti: People, Profit, Planet.

Ampliare la dimensione della performance di una organizzazione vuol dire ragionare in termini di sostenibilità della stessa che passa attraverso la capacità di decodificare e soddisfare le esigenze degli stakeholder e, nella dimensione più ampia, significa essere in linea con le attese della società.

Il concetto stesso di vitalità dell'impresa (Golinelli, 2000a; 2000b; Barile, 2009) offre una possibile chiave interpretativa del concetto di sostenibilità, che può essere rappresentato da quella situazione in cui l'organizzazione si trova in una condizione di consonanza con i propri sovra-sistemi rilevanti. In definitiva, la sostenibilità, nel senso più ampio del termine, si manifesta nella capacità di saper considerare, secondo un corretto ordine di priorità, le necessità di tutti quei soggetti che manifestano un interesse nell'attività di una organizzazione, in altri termini di tutti gli stakeholder (Freeman, 1984).

Gli studi sull'imprenditorialità si sono concentrati, in via prioritaria, sugli individui (Shane, 2003) e sulle loro caratteristiche (attitudini, valori e comportamenti) cercando

una correlazione, che non è stata ancora chiaramente dimostrata, tra queste caratteristiche e l'orientamento imprenditoriale. Partendo dallo stimolo dell'ICSB, che ha invitato le piccole e medie imprese a ripensare il modo di fare impresa mettendo al centro della propria azione le persone e la società, nel 2013 alcuni studiosi hanno iniziato a lavorare intorno al concetto di "Humane Entrepreneurship".

In realtà, nel campo degli studi economico-aziendali, una grande attenzione al rispetto e alla valorizzazione delle persone nell'ambito delle organizzazioni si trova già nelle opere di Masini (1979), ove le imprese sono richiamate al rispetto della dignità delle persone proponendo una visione molto prossima a quella che si riscontra nella Servant Leadership Theory (Sendjaya e Sarros, 2002). Il "servant leader" si caratterizza per i suoi valori etici, le sue virtù e la moralità dei comportamenti (Graham, 1991; Lanctot e Irving, 2010; Parolini, Patterson e Winston, 2009; Whetstone, 2002) e gestisce le organizzazioni creando un clima di empatia e fiducia, utilizzando il potere in modo etico, valorizzando la collaborazione e il lavoro di gruppo e coinvolgendo e responsabilizzando le persone. I postulati di una imprenditorialità che metta al centro le persone sono delineati nel white book (2016) e successivamente sviluppati nel lavoro di Kim, ElTarabishy e Bae (2018). Gli autori sostengono che le imprese abbiano la possibilità di generare profitti più elevati attivando processi di empowerment ed engagement delle risorse umane (Kim, ElTarabishy e Bae, 2018).

In coerenza con questa visione, Parente, ElTarabishy, Vesci e Botti (2018, 2020) hanno definito il concetto di Humane Entrepreneurship Orientation (HumEnt) come un costrutto che mette insieme: l'orientamento imprenditoriale, l'orientamento alla sostenibilità e l'orientamento alle risorse umane. Nel costrutto proposto, la sostenibilità e l'orientamento alle risorse umane sono considerate di pari livello rispetto all'orientamento imprenditoriale. Questo framework teorico, pur collocandosi nel filone di studi sull'imprenditorialità, apre la strada per una ri-definizione della finalità dell'impresa che è perfettamente coerente con le proposte e lo statement rilasciato dalla Business Roundtable.

Non mancano, in questo senso, esempi di imprese che riescono a coniugare la dimensione economica del profitto, con la responsabilità sociale e l'attenzione alle persone e al territorio. Uno dei tanti esempi possibili è la decisione di Brunello Cucinelli di regalare alle persone bisognose nel mondo i capi rimasti invenduti, a causa del Covid-19, nel primo semestre 2020, il cui costo di produzione è stimato in circa 30 milioni di euro. La dimensione sociale della decisione è espressa chiaramente dalle parole dell'imprenditore il quale afferma "... ci piacerebbe che gli analisti non considerassero questa iniziativa una passività ... perché è un'azione concreta che fa sentire noi in azienda come custodi di valori di solidarietà e umanità e lo stesso potrebbe valere per gli investitori, a loro volta custodi del valore a medio e lungo termine di un'azienda" (Crivelli, 2020).

4. Conclusioni

Il contributo vuole dimostrare che la finalità è problema centrale nella gestione dell'impresa a causa dei continui stimoli che, in un processo ricorsivo, le provengono sia

dai soggetti che costituiscono il suo contesto di riferimento sia dagli studiosi di management.

Posto in un'analisi diacronica, lo Statement rilasciato dalla Business Roundtable non rappresenta un evento inatteso, ma piuttosto il punto naturale di approdo di un processo di stimolo di molteplici attori già in atto da tempo. In tal senso le Encicliche degli ultimi tre Papi rappresentano una dimostrazione di tali spinte. Lo stesso discorso può essere ripetuto guardando all'evoluzione degli studi manageriali i quali, già a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso, hanno posto al centro della gestione dell'impresa gli stakeholder prima e la responsabilità sociale poi.

In definitiva la finalità dell'impresa non può essere considerato un problema risolto in maniera definitiva, ma la stessa richiede continui adattamenti per far sì che le organizzazioni possano raggiungere il loro scopo, ossia la capacità di soddisfare nel tempo le esigenze delle persone, che può essere espressa anche come la capacità di essere sostenibili (Botti, 2018).

Bibliografia

- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A. & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review* 32(3): 836-863.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. in Zedeck E. (Eds). *APA handbook of industrial and organizational psychology 3*. American Psychological Association. Washington. DC: 855-879.
- Barile, S. (2009). *Management Sistemico Vitale. Scelte e decisioni in ambito complesso*. G. Giappichelli Editore. Torino.
- Barile, S., Saviano, M., Iandolo, F. & Caputo, F. (2017). La dinamica della sostenibilità tra vortici e correnti: un modello a tripla elica. In Borgonovi E, Aiello G and Fellegara AM (a cura di). *Sviluppo, sostenibilità e competitività delle aziende. Il contributo degli economisti aziendali*. Il Mulino. Bologna: 77-98.
- Benedetto XVI (2009). *Caritas in Veritate*. Libreria Editrice Vaticana. Città del Vaticano.
- Berle, A.A. (1931). Corporate powers as powers in trust. *Harvard Law Review* 44: 1049-1074.
- BlackRock (2018). *BlackRock Mission Statement on Sustainability*. <https://www.blackrock.com/corporate/literature/publication/blk-sustainability-mission-statement-web.pdf>.
- BlackRock (2019). *2019 Investment Stewardship. Annual Report*. <https://www.blackrock.com/corporate/literature/publication/blk-annual-stewardship-report-2019.pdf>.
- Botti, A. (2018). *Finalità e performance nella gestione delle organizzazioni*. G. Giappichelli Editore. Torino.
- Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row. New York.
- Business Roundtable (2019). *Statement on the Purpose of a Corporation*. <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>.

- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review* 4(4): 497-505.
- Confindustria (2018). *La responsabilità sociale per l'Industria 4.0. Manifesto di Confindustria per le imprese che cambiano per un paese più sostenibile.* https://www.confindustria.it/wcm/connect/bace0789-c74c-44d5-b7a4-1409b7bff69/Manifesto+La+responsabilit%C3%A0+sociale+per+l%E2%80%99industria+4.0.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-bace0789-c74c-44d5-b7a4-a1409b7bff69-mnNAUoZ
- Crane, A., Matten, D. & Spence L.J. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Routledge. London. New York.
- Crivelli, G. (2020). Brunello Cucinelli, capi inventuti in beneficenza da Berlino a Tokyo. *IlSole24Ore*. <https://www.ilsole24ore.com/art/brunello-cucinelli-capi-inventuti-beneficenza-berlino-tokyo-ADPWJKe>
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California Management Review* 2(3): 70-76.
- de Bakker, F.G., Groenewegen, P. & den Hond, F. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society* 44: 283-317.
- Dodd, E.M. (1932). For whom are corporate managers trustees?. *Harvard Law Review* 45: 1145-1163.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone. Oxford (UK).
- Elkington, J. (1998). Can Business Leader Satisfy the Triple Bottom Line? *Vision of Ethical Business*1: 34-36.
- Francesco (2015). *Lettera Enciclica Laudato Si*. Libreria Editrice Vaticana. Città del Vaticano.
- Frederick, W.C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review* 2(4): 54-61.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman. Boston.
- Giovanni Paolo II (1991). *Centesimus Annus*. Libreria Editrice Vaticana. Città del Vaticano.
- Golinelli, G.M. (2000a). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale* (Vol. I). Cedam. Padova.
- Golinelli, G.M. (2000b). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza* (Vol. II). Cedam. Padova.
- Graham, J.W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly* 2(2): 105-119.
- House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M.W., Gupta, V. & Globe (1999). Cultural influences on leadership and organization: Project globe. In: Mobley WH, Gessner MJ, Arnold V. (Eds) *Advances in global leadership*. Jai. Stamford: 171-233.
- Kaushik, S. & Grant, J. (2013). The Three Fundamental Criticisms of the Triple Bottom Line Approach: An Empirical Study to Link Sustainability Reports in Companies Based in the Asia-Pacific Region and Tbl Shortcomings. *Asian Journal of Business Ethics* 2(1): 91-111.

- Kim, K.C., ElTarabishy, A. & Bae, Z.T. (2018). Humane Entrepreneurship: Focusing On People Drives New Era of Wealth and Quality Job Creation in a Sustainable World. *Journal of Small Business Management* 56 (S1): 10-29. DOI:10.1111/jsbm.12431.
- Lanctot, J.D. & Irving, J.A. (2010). Character and Leadership: Situating Servant Leadership in a Proposed Virtues Framework. *International Journal of Leadership Studies* 6(1): 28-50.
- Larrick, R.P. (2016). The Social Context of Decisions, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3:441-467
- Masini, C. (1979). *Lavoro e risparmio* (2^a Edizione). Utet Libreria. Torino.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organizations*. The Free Press. New York.
- Norman, W. & MacDonald, C. (2004). Getting to the Bottom of «Triple Bottom Line». *Business Ethics Quarterly* 14(2): 243-262.
- Parente, R., ElTarabishy, A., Botti, A., Vesci, M. & Feola, R. (2020). Humane entrepreneurship: Some steps in the development of a measurement scale. *Journal of Small Business Management*: 1-25. Doi: 10.1080/00472778.2020.1717292
- Parente, R., ElTarabishy, A., Vesci, M. & Botti, A. (2018). The Epistemology of Humane Entrepreneurship: Theory and Proposal for Future Research Agenda. *Journal of Small Business Management* 56 (S1): 30-50. DOI:10.1111/jsbm.12432.
- Parolini, J., Patterson, K. & Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organizational Development Journal* 30(3): 274-291.
- Rsa. (1995). *Tomorrow's company: the Role of Business in a Changing World*. Royal Society of Arts. Manufacturers and Commerce. London.
- Sendjaya, S. & Sarros, J.C. (2002). Servant Leadership: Its Origin. Development. and Application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9(2): 57-64.
- Shane, S.A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing. Cheltenham (UK). Northampton (USA).
- Simon, H. (1991). Organizzazioni e mercati. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), Spring 1991.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism and collectivism*. Westview. Boulder.
- United Nations. (2015). *Resolution Adopted by the General Assembly on 25 September 2015*. http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol5A/RES/70/1&Lang5E.
- Whetstone, J. (2002). Personalism and moral leadership: the servant leader with a transforming vision. *Leadership and Organizational Development Journal* 25(3/4): 349-359.
- Whetten, D.A., Rands, G., Godfrey, P. (2002). What are the responsibilities of business to society?. In Pettigrew A, Thomas H, Whittington R (Eds) *Handbook of strategy and management*. Sage. London: 373-408.
- White Book (2016). *Humane Entrepreneurship*. https://docs.wixstatic.com/ugd/cc1725_c642180108094a59b1c53bb81a8b6d2b.pdf.
- World Commission on Economic Development (WCED). (1987). *Our Common Future*. Oxford. Oxford University Press.