

Alcune riflessioni sui recenti sviluppi dello stakeholder management: il “valore per gli stakeholder”

Gianfranco Rusconi

Sommario: 1. Introduzione - 2. Alcune riflessioni generali - 2.1. La SMT si misura con una realtà socio-economica, ma non la “costruisce” - 2.2. Irriducibilità della SMT a semplice strumento della massimizzazione del valore per gli azionisti - 2.3. Idee e principi per il “genere” di teorie degli stakeholder. - 3. Presentazione degli ultimi sviluppi teorici: alcuni principi-idee di fondo - 4. Un modello di Stakeholder Management Theory - 5. Il problema della funzione-obiettivo da massimizzare - 6. Etica e successo di business nello Stakeholder Management - 7. Teoria aziendale dei sistemi e Stakeholder Management Theory (ies) - 8. Teoria aziendale dei sistemi e Stakeholder Management Theory (ies) - 9. Conclusioni - Bibliografia

Abstract

The purpose of this paper is to provide a basis for an open and more informed debate in the Italian academic world about recent developments in stakeholder management (SM). In the author's opinion, in fact, Italian business administration culture could provide a significant contribution to the strong debate that took place in the SM field, mostly in North America, in the last two decades (see Goodpaster 1991 to Freeman et al. 2010).

The paper begins with an attempt to briefly clarify the epistemological status of stakeholder theory (ST). In particular, two relevant views are challenged: i) the constructivist perspective; ii) the approach that assimilates ST to a strict natural science view.

The paper also points out that, whether ST application could be useful for pursuing long-term sustainable profit, it can't be reduced to a technique (or approach) for shareholder value maximization (Jensen 2002), mostly because of the intrinsic connection between ethics and business addressed by ST.

In addition, in this paper a theoretical model is presented in order to discuss the meaning and significance of the label “stakeholder theory”. In this perspective some general ideas of Freeman et al. 2010 about the nature of ST (e.g. Separation Fallacy, Integration Thesis I and II and Responsibility Principle) are discussed.

In the remainder the most important and critical issues of SM are discussed. In particular, attention is devoted to: i) the link between ethics and business; ii) the debate about ethical relativism in ST; iii) the problem of a multiple objective function of the stakeholders

approach; iv) the view of capitalism according to SM; v) the identification and salience of stakeholders; vi) the reflections about shareholders rights. The paper also points out that, whether ST application could be useful for pursuing long-term sustainable profit, it can't be reduced to a technique (or approach) for shareholder value maximization (Jensen 2002), mostly because of the intrinsic connection between ethics and business addressed by ST.

Key words: managing for stakeholders; stakeholder theory; shareholders value; stakeholders value; separation fallacy; integration thesis; responsibility principle.

1. Introduzione

Nei trenta anni successivi ai suoi fondamentali lavori, come il saggio sulla California Management Review di Freeman e Reed 1983 e il libro di Freeman 1984, è circolata una quantità enorme di parole e scritti sullo stakeholder management (detto anche “Managing for Stakeholders”, Freeman, 2007).

Purtroppo, accanto ad alcune apprezzabili analisi e ricerche, vi è stata anche una fioritura di concetti e interpretazioni nebulose, incerte e non univocamente presentate; basti pensare all'uso improprio in politica¹ di una teoria che nel pensiero dei suoi autori fondamentali non ha mai preteso di diventare una nuova teoria economica o politica, ma unicamente di essere un importante strumento per unire sinergicamente management ed etica al servizio della persona umana in genere.

Questo fraintendimento non è e non può essere casuale, perché, nonostante equivoci ed errate divulgazioni, ciò non è accaduto ad altri concetti e teorie economiche o manageriali.

Una delle ragioni di questa “confusione” è legata all'influenza che il concetto ha avuto su varie discipline, anche assai diverse. Il contesto delle numerose impostazioni teoriche inevitabilmente influenza anche l'interpretazione delle teorie: uno studioso di management strategico tende ad evidenziare gli aspetti strategico-competitivi del “managing for stakeholders”, mentre uno specialista di business ethics si focalizza sui diritti connessi ad un certo “stake” ed alla loro relazione con le finalità e doveri manageriali.

¹Si pensi alla cosiddetta “stakeholder society”, citata in Phillips e al., 2003, p. 482 e pp. 491-493. “La teoria degli stakeholder ha anche ricevuto una significativa attenzione nel discorso dell' economia politica, particolarmente in Gran Bretagna (Hutton, 1995, Kelly, Kelly and Gamble, 1997 e Plender, 1997). Questi autori propongono una “stakeholder economy”, che delinea un ruolo consistente per il governo nel processo di creazione del valore e nel mercato. Essi argomentano che, mentre il concetto di stakeholder è originariamente applicato al settore privato come una teoria dell'azienda etica (Phillips and Margolis 1999), è un avanzamento concettuale espandere il concetto per includere le istituzioni pubbliche e l'intera economia nazionale o mondiale (Rustin, 1997, Barnett, 1997). Freeman and Phillips, 2002, pp. 333-334.

Per evitare che tutto ciò metta a rischio sia l'elaborazione di teorie coerenti, sia l'efficacia applicativa degli studi sulla Stakeholder Management Theory (d'ora in poi SMT), il presente lavoro si è posto i seguenti obiettivi:

- 1) fornire alcune osservazioni preliminari sull'idea generale di SMT e sull'approccio metodologico ad essa, per disporre di un concetto univoco, e procedere poi alla descrizione di alcune idee generali della SMT (Freeman e al. 2010) e alla presentazione di un modello di stakeholder management (Rusconi 2007, introduzione a Freeman e al.);
- 2) esaminare i seguenti punti critici della SMT²:
 - a. il ricorso ad una funzione obiettivo pluridimensionale;
 - b. la relazione fra etica e successo di business;
 - c. il confronto fra teoria degli stakeholder e teoria dei sistemi aziendali;
 - d. l'identificazione e analisi delle differenze qualitative fra stakeholder;
 - e. la differenza, qualitativa o no, fra lo “stake” degli azionisti e quello degli altri “interlocutori convergenti” nell'azienda;
 - f. la determinazione univoca e coerente del “valore per gli stakeholder”;
 - g. la relazione fra teoria degli stakeholder ed eventuali sue possibili interpretazioni neocorporative;
 - h. la concezione di capitalismo su cui si fonda la SMT e come questa si rapporta con le definizioni classiche di capitalismo;
 - i. la possibilità di conciliare la presenza di più “ cuori normativi” etici diversi con il rifiuto del *relativismo etico*;
 - j. il rapporto fra il pragmatismo filosofico e la teoria manageriale degli stakeholder;
 - k. la relazione in generale fra la SMT e le teorie economiche.

2. Alcune riflessioni generali

2.1. La SMT si misura con una realtà socio-economica, ma non la “costruisce”

L'approccio stakeholder non conduce ad una teoria “compatta”, ma ciò non significa che lo si debba considerare come una semplice narrazione, senza alcun riferimento a una sua specifica struttura di principi e valori. Struttura che si deve confrontare con la realtà manageriale che intende spiegare, sul piano descrittivo, e migliorare, sul piano normativo (sia nel senso di guida alla buona gestione, sia dal punto di vista strettamente etico).

²È dedicato un paragrafo specifico ad a), b), c), per la loro essenzialità per la teoria in esame.

Pur senza arrivare a scientismi oggettivistici ed acritici, lo scrivente concorda con Wicks e Freeman (1998)³ nel rifiuto delle posizioni costruttivistiche, che, in estrema sintesi, concepiscono le teorie scientifiche come semplici narrazioni soggettive, senza alcun valore di verità con cui “misurarle” nella descrizione di una realtà esterna al soggetto.

Affermare che ogni tipo di narrazione può funzionare nel descrivere una realtà sociale e che le teorie sono inconfrontabili sul piano metodologico, oltre che essere assai discutibile in sé perché annulla il valore conoscitivo delle ricerche scientifiche, comporta, come possibile conseguenza, la convinzione che le teorie si confrontano solo su “potere e popolarità”, conquistati con una retorica ben presentata, magari sostenuta mediaticamente. Ciò potrebbe spingere gli studiosi di scienze aziendali e perfino di business ethics (sic!) a impegnarsi molto di più per popolarità e potere, che non per migliorare la loro capacità di studio, previsione e aiuto alla pratica aziendale. Inoltre non va dimenticato che esiste una specifica realtà economico-sociale in cui operare e che le imprese nascono, crescono e si sviluppano o decadono non grazie alla retorica, che, anzi, potrebbe essere lo strumento per mantenere al potere visioni superate o che cominciano a scricchiolare.

Basta considerare come la “popolarità” e il successo del “mindset” (modello mentale) della massima deregulation ha portato all’accettazione ideologica ed acritica dei mercati finanziari come perfettamente autoregolati anche in presenza di forti rischi, come i subprime e l’abuso dell’ingegneria finanziaria.

Questa premessa è particolarmente necessaria se si considera la natura, controversa e variamente interpretata, del concetto di stakeholder management: visioni costruttivistico-creative delle scienze sociali (economia aziendale inclusa) porterebbero alla costruzione incontrollata, ancora più di ora, di interpretazioni ed applicazioni distorte dello stakeholder management, con il forte rischio di perdere ogni legame con la realtà dell’azione delle imprese.

2.2 Irriducibilità della SMT a semplice strumento della massimizzazione del valore per gli azionisti

Si consideri la parziale accettazione dello stakeholder management da parte di Jensen (2002).

³“Se tutte le metafore [nda: gli anti-positivisti e costruttivisti ritengono, in sintesi, che tutte le teorie siano metafore soggettive] sono verità parziali, dato che gli antipositivisti non offrono ai ricercatori alcun modo esterno alla metafora stessa per valutarne la sua “validità” o superiorità, come si può determinare quale teoria o metafora usare? Che cosa si può considerare per buona teoria? Come si può sapere quando finire di cercare metafore? Non esistono cattive metafore? Queste sono questioni di cui molti anti-positivisti sono consapevoli, per le quali essi non hanno nessuna reale risposta (Morgan, 1983, p. 407)”. Wicks and Freeman, 1998, p. 128.

Egli da un lato rifiuta la SMT perché respinge ogni ricorso a funzioni obiettivo multiple⁴, dall'altro propone la SMT come strumento per una “enlightened shareholders maximization”, massimizzazione illuminata del valore dell'azienda per gli azionisti, più sostenibile nel tempo rispetto ad una gretta e miope massimizzazione del profitto.

Questa visione ingloba lo stakeholder management nelle teorie classiche⁵, in particolare nell'ottica della massimizzazione del valore economico-finanziario per gli azionisti.

Si tratta però di un approccio che non coglie alcune caratteristiche essenziali dello stakeholder management, in particolare la rivoluzione di pensiero (accettabile o no) che esso attua.

Jensen 2002 ritiene che *lo stakeholder management sia soltanto un modo più attento e lungimirante di perseguire la massimizzazione del valore per gli azionisti*. Da ciò può discendere, secondo chi scrive, una visione puramente strumentale della SMT o una sorta di concezione ingenuamente win-win della gestione aziendale. Le possibili implicazioni che ne deriverebbero sono:

a) un top management potrebbe decidere di porre in atto il “managing for stakeholders” *solo* quando percepisce che questo è un modo efficace per attuare la massimizzazione del valore degli azionisti, riducendolo così ad un mero strumento della “shareholder maximization”, senza coglierne il legame intrinseco con l'etica, che è il suo tratto caratteristico;

b) ritenere che in qualsiasi circostanza (visione win-win ingenua) essere etici è utile a perseguire la massimizzazione del valore per gli azionisti; opinione che mostra alcuni limiti logici e probabilmente anche applicativi (Rusconi 2009a) e che comunque può essere foriera nella pratica di fraintendimenti e strumentalizzazioni, soprattutto se non si evidenzia che questa coincidenza di bene e guadagno non è necessariamente attuabile in tutti i possibili casi.

⁴“La massimizzazione illuminata del valore [nda: per gli azionisti] utilizza molto della struttura della teoria degli stakeholder, ma accetta la massimizzazione del valore a lungo termine dell'azienda come criterio per conseguire i necessari equilibri tra i suoi stakeholder e descrive nei particolari la massimizzazione e la ricerca del valore come obiettivi [nda: sempre nel senso di valore per gli azionisti] dell'azienda. Questa proposta risolve pertanto i problemi che sorgono dalla presenza di molteplici obiettivi che accompagna la teoria tradizionale degli stakeholder”. Jensen, 2002, p. 235. Jensen considera essenziale come guida coerente e univoca alla gestione la presenza di un'unica funzione obiettivo, partendo da questo punto di vista l'autore contesta anche la “balanced scorecard”.

⁵Anche se Freeman definisce “dominante” e critica per i suoi limiti la visione “shareholder maximization” (Freeman, 2007), gli studiosi della stakeholder theory cercano un preciso ponte verso tutte le varie teorie “classiche” della gestione aziendale (contributo di Freeman in Agle et al., 2008, Freeman et al., 2010), basando ciò sulla produzione di valore. Invece di inglobare la teoria degli stakeholder in quelle di Friedman, Jensen, Williamson e Porter (Freeman et al., 2010, pp. 10-19), si compie un'operazione contraria, puntando ad allargarne l'ottica verso i molteplici stake che convergono nell'impresa.

2.3. Idee e principi per il “genere” di teorie degli stakeholder

Dalle riflessioni delle pagine precedenti emerge che occorre continuare il lavoro iniziato da vari autori per dare chiarezza e robustezza alla SMT, con la convinzione che per coglierne il “cuore” occorre ipotizzare un genere (genre) di teorie, che si basano su una radice comune di idee e principi (Freeman, 1994). In questo modo si evita:

a) una dissoluzione di questo approccio nell’utilizzo come equivalenti dei più svariati e distorti concetti di stakeholder;

b) una forzata riduzione dello SMT entro una singola compatta teoria, magari la stessa teoria della massimizzazione per gli azionisti che i sostenitori della SMT ritengono riduttiva (Freeman, 2007) e meno adatta a cogliere la complessità aziendale e il suo rapporto intrinseco, e non estrinseco, con l’etica (rifiuto della Tesi della Separazione, Freeman, 1994);

c) la concezione dello stakeholder management come un’autonoma teoria etica generale, facendone un uso improprio, magari anche senza considerarne i legami con l’aspetto economico-gestionale; la SMT non è infatti una fonte di teorie etiche, ma studia il loro legame con la gestione aziendale.

3. Presentazione degli ultimi sviluppi teorici: alcuni principi-idee di fondo

Negli ultimi tempi i proponenti più rilevanti dello stakeholder management stanno cercando sia di contrastare le interpretazioni ritenute fuorvianti, sia di evidenziare quelli che loro ritengono i punti in comune con le altre teorie più classiche del management dell’impresa (Freeman e al., 2010).

Sono state elaborate alcune idee molto generali, che, pur non intendendo costituire dei veri e propri principi assiomatici “compatti”, possono servire a delimitare meglio i confini e i contenuti dello SMT⁶.

Si parte dall’analisi della teoria “dominante”, che focalizza l’attenzione della gestione sulla massimizzazione del valore per gli azionisti, considerando tutto il resto come uno strumento o un vincolo da rispettare per conseguire questo obiettivo:

“La teoria degli stakeholder è stata sviluppata negli ultimi trent’anni in alternativa alla mentalità (nda: mindset) dominante. In particolare è stata sviluppata per risolvere, o almeno riconcettualizzare, diversi specifici problemi”. Freeman e al. (2010), p.4.

⁶In questo paragrafo ci si riferisce in particolare a quanto contenuto in Freeman et al., 2010, da p. 3 a p.10, cui si rinvia per una più dettagliata conoscenza diretta.

La teoria cosiddetta “dominante” risponde sia ad una precisa esigenza di semplicità, univocità e misurabilità della funzione obiettivo (Jensen, 2002), sia all’applicazione integrale del modello neoclassico dell’economia politica: per la “shareholder maximization” il “mestiere” dell’imprenditore e del manager è massimizzare profitti e valore per gli azionisti, in un mercato sempre più libero ed efficiente. Tutto il resto compete ad altri, mentre gli effetti sugli interlocutori dell’azienda che non sono azionisti interessano solo indirettamente e nella misura in cui attengono alla generazione di valore per gli azionisti.

Questo approccio è ritenuto, dagli studiosi di SMT, insufficiente nell’ambito dell’attuale stadio di sviluppo del sistema capitalistico e, nel lungo periodo, controproducente anche per la stessa valorizzazione sostenibile dell’azienda in termini di mercato.

I sostenitori dello stakeholder management ritengono infatti che, nelle nuove e mutate condizioni di sviluppo dei sistemi economici, l’applicazione della SMT alla gestione potrebbe contribuire a rendere l’azione delle imprese più utile per tutti loro interlocutori (azionisti inclusi), in particolare riguardo ai seguenti problemi (Freeman et al., 2010, pp.4-6):

- 1) la creazione di valore e il mercato;**
- 2) l’etica del capitalismo;**
- 3) il problema della mentalità manageriale.**

Si possono enucleare una serie di concetti che permettono di capire quali sono le caratteristiche generali e fondamentali dello stakeholder management (Freeman et al. 2010, pp. 6-10).

1) Il rifiuto della Tesi della Separazione fra piano dell’etica e piano del business, definendo quest’ultima tesi come “the separation fallacy”.⁷

2) L’argomento “della questione aperta”, che deriva dalla mancata accettazione della Tesi della Separazione e che implica le seguenti domande:

“1. Se si prende una decisione, per chi si crea valore e per chi si distrugge?
2. Chi è danneggiato o beneficiato da questa decisione? 3. Quali diritti sono rispettati e quali valori sono realizzati grazie a questa decisione? (e quali no)?
Freeman et al., 2010, p 7.

1) La tesi di integrazione:

“La maggior parte delle decisioni o affermazioni sul business ha un qualche contenuto etico o un’implicita visione etica. La maggior parte delle decisioni

⁷La “separation fallacy” viene così definita: “è utile credere che proposizioni come “X è una decisione di business” non hanno contenuto etico o un punto di vista etico implicito. È utile credere che proposizioni come “x è una decisione etica, la migliore cosa da fare, tutto il resto considerato” non hanno contenuto o un punto di vista implicito sulla creazione di valore e il commercio (business). Freeman et al. 2010, p. 6. Sulla Tesi della Separazione vedi Freeman, 1994, Wicks, 1996 e il recente dibattito su Business Ethics Quarterly fra Sandberg (2008a e 2008b), Harris and Freeman, 2008, Wempe, 2008 e Dienhart, 2008.

etiche o delle affermazioni sull’etica ha un qualche contenuto di business o un’implicita visione di business”. Freeman et al., *ibidem*.

Questa tesi è riformulabile anche nella Tesi di integrazione II:

“1. Non ha senso parlare di business senza parlare di etica. 2. Non ha senso parlare di etica senza parlare di business. 3. Non ha senso parlare di né di etica, né di business senza parlare di esseri umani. Freeman et. al., *ibidem*.”

Questa seconda formulazione potrebbe generare una corrispondenza biunivoca troppo forte tra etica e business; è difficilmente proponibile che ogni qualvolta si parla di etica riferita ad un’azione umana inevitabilmente si debba parlare di business. Andrebbe circoscritta meglio la portata di questo principio.

2) Il principio di responsabilità:

“La maggior parte delle persone, nella maggior parte del tempo vuole e accetta di essere responsabile per gli effetti delle sue azioni sugli altri”. Freeman et al. 2010, p. 8.

Questo è un principio presente nella maggior parte delle visioni etiche generali e pertanto deve informare tutte le possibili applicazioni dello stakeholder management, qualunque siano i loro “ethical core”, basi etiche (Freeman, 1994, Phillips et al., 2003).

Parlare di “maggior parte” implica proporre un principio che non è valido sempre e dovunque, indipendentemente da cosa pensano e da come si comportano le singole persone, ma lo è nella misura in cui si constata che la maggior parte delle persone si adegua ad esso.

Ovvia l’ obiezione logica che se un determinato comportamento è ritenuto giusto dalla maggior parte delle persone non significa che abbia validità oggettiva, universale e necessaria.

Freeman, filosoficamente pragmatista⁸, di ciò non si preoccupa; gli basta la consapevolezza che la teoria porti buone conseguenze e sia utile per migliorare le condizioni di vita della persone umane.

Al di là della posizione filosofica di Freeman e degli autori della SMT, è un dato di fatto che quest’ultima non pretende di fornire le basi etiche su cui agire, poiché *non* è una teoria etica generale (Freeman, 1994, Phillips et al., 2003). Del resto essa accetta come possibile fondamento (Phillips e al., 2003) anche visioni non relativistiche, ad esempio quella kantiana (Evan and Freeman, 1991) o il Bene Comune cattolico (Argandona 1998). Ci si domanda allora se lo stakeholder management possa essere interpretato come una radice comune, buona idea manageriale, con “varie versioni etiche” (Freeman, 1994, Phillips et al., 2003), non necessariamente sempre compatibili fra loro sul piano dei principi⁹.

⁸Tra gli altri, sul pragmatismo filosofico vedi: Dewey, 1927, Rorty, 1985.

⁹Il possibile relativismo della SMT è una questione controversa, vedi Rusconi, 2011, in cui si afferma che, pur accettando l’incompatibilità etica fra le diverse “basi” dello stakeholder management e rifiutando il relativismo, è possibile ricavare un’unica famiglia

4. Un modello di Stakeholder Management Theory

Tenendo presente idee generali esaminate in precedenza, di seguito si presenta un modello atto ad indicare un ambito concettuale, una serie di principi con cui identificare la SMT. Non si ha un costrutto “compatto”, come avviene nelle teorie delle scienze fisico-chimiche, ma uno strumento per valutare la teoria in esame, le sue applicazioni, le sue criticità e difficoltà interpretative. Partendo dai contenuti di alcuni dei più importanti lavori concettuali degli studiosi di SMT (Freeman, 1994, Freeman and Phillips, 2002, Phillips et al., 2003, Freeman et al., 2010) è possibile identificare *una famiglia-genere di teorie*, con molti aspetti che possono essere interpretati come derivazione da una radice comune.

Si può arrivare ad identificare una serie di 6 principi-ipotesi di fondo (la prima è comunque più una definizione), base univoca della/e teoria/e 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 delle scelte, non solo delle conseguenze sullo stakeholder azionista, ma su tutti gli stakeholder;

3) l’obiettivo della gestione è la massimizzazione del “benessere”[nota 6 della citazione: le virgolette stanno a significare che “benessere” è da intendersi in senso non strettamente economico, ma anche spirituale, psicologico, ecc.] 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 e 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.”
Rusconi, 2007, Introd. a Freeman et al., 2007, pp.14-15.

Tutte le visioni della gestione basate su queste ipotesi possono considerarsi coerenti con lo stakeholder management, che consiste nel generare “valore” per tutti gli stakeholder coinvolti nell’attività dell’impresa:

“Un approccio stakeholder al business consiste nel creare il massimo valore possibile per gli stakeholder....”. Freeman et al., 2010, p.28.

Si tratta in fondo di una “buona idea” manageriale, che attinge a basi etiche diverse, vedi SMT6 del modello qui presentato. In particolare tutte le teorie di

di teorie che può essere applicata partendo da diverse teorie etiche oggettive, in cui etica e business procedono congiuntamente: naturalmente in questo caso le “varianti” etiche della SMT potranno non concordare su cosa è giusto.

questa “famiglia” sostengono la validità, sia etica che competitiva, nel lungo periodo, di una gestione focalizzata su tutti gli stakeholder, ove nessuno è considerato uno “sfondo”.

La radice comune delle teorie etico-manageriali basate sullo stakeholder approach sta negli ultimi tempi divenendo sempre più esplicita come “*create value for stakeholders*”, arrivando quindi ad una sorta di *allargamento della prospettiva di quello che Freeman chiama “Dominant Model”, superandone i limiti*¹⁰.

Il rifiuto della separazione tra etica e business è strettamente collegato all’allargamento di prospettive che si verifica passando dallo “stock” (inteso come quota azionaria mirata alla sua valorizzazione in termini finanziari e di mercato) allo “stake” (inteso non semplicemente come interesse, ma anche come aspettativa legittima).

Il concentrarsi sulle aspettative non solo di uno stakeholder (gli azionisti, e solo in quanto richiedenti un profitto), ma di tutti, può essere schematicamente indicato come *allargamento nello spazio*. In questo caso il “value” per gli stakeholder diviene ampio e articolato, ma la SMT considera questo non come il sorgere di una serie continua di contrasti fra vari interessi e aspettative, quanto come ricerca (compito soprattutto degli “executive”) di un continuo equilibrio di alto livello, che si può esprimere anche in un allungamento della prospettiva temporale della gestione, permettendo tra l’altro il conseguimento di un profitto per gli azionisti più sostenibile nel tempo.

La stessa visione del capitalismo da cui prende le mosse la SMT è centrata sulla creatività imprenditoriale e sulla volontà di costruire in modo collaborativo qualcosa di importante, più che sul possesso e valorizzazione di un capitale.

“Focalizzandoci sul meccanismo di base della teoria degli stakeholder, noi affermiamo che possiamo concepire il capitalismo come un insieme di relazioni tra clienti, fornitori, comunità, dipendenti e finanziatori (e possibilmente altri), ciascuno dei quali è un essere umano pienamente collocato, sia nel regno del business, che in quello dell’etica. Freeman et al., 2010, p. 29.

Questa visione del capitalismo è ritenuta non contraria alle legislazioni delle economie di mercato (Phillips et al., 2003 citano in particolare Marens and Wicks, 1999 ed Orts, 1992, 1997), oltre che una buona prassi gestionale nella misura in cui favorisce tutti gli stakeholder, shareholder inclusi (Phillips et al., 2003, pp.490-491).

Un altro punto chiave è la possibilità di considerare la SMT come una possibile ispirazione teorica per nuove forme di “governance”, per esempio una maggiore partecipazione di vari stakeholder (si pensi ai lavoratori dipendenti in Germania con la *mitbestimmung*) alla gestione dell’impresa.

Lo stakeholder management non è però legato ad una specifica teoria della governance dell’impresa; quindi non è condivisibile la posizione critica di alcuni autori verso lo stakeholder management il cui limite sarebbe proporre cambiamenti specifici nella modalità di governo aziendale:

¹⁰In sintesi: resistenza al cambiamento e non piena coerenza con la legislazione e con l’etica. Per maggiori dettagli vedi Freeman, 2007.

“Lo stakeholder management, di conseguenza, come guida per i manager piuttosto che una forma di governo dell’impresa, fornisce un prezioso correttivo per i manager che sbagliano perché non considerano come la supremazia [nda: “primacy”] degli azionisti sia benefica per tutti gli stakeholder ed usano ciò [la “primacy” per gli azionisti] per non curarsi degli altri stakeholder. Infatti, un manager che fallisce nel produrre benefici per ogni gruppo di stakeholder non sfrutta al massimo il pieno potenziale dell’azienda”. Boatright, 2006, p.127.

La valutazione di quali stakeholder debbano sedere nei consigli di amministrazione, gestione o sorveglianza non è dipendente dai principi della SMT, ma richiede un’ulteriore elaborazione concettuale e nuove conoscenze provenienti dall’esperienza pratica (in considerazione dei diversi ambienti e culture ove opera l’impresa; si pensi, ad esempio, alle differenze fra il modello anglo-sassone e quello renano).

“La teoria può ragionevolmente rimanere agnostica, ad esempio per quanto concerne la rappresentatività degli stakeholder presso i consigli di amministrazione. Questo non esclude la possibilità, o perfino il vantaggio, di avere una rappresentanza di stakeholder nel consiglio di amministrazione. Il requisito di tale rappresentatività non è, tuttavia, necessario, né in sé intrinseco alla teoria degli stakeholder. Se la teoria degli stakeholder fosse interpretata come teoria di management strategico, le modifiche alla legge non sarebbero più necessarie di quanto lo sono le leggi che richiedono alle organizzazioni di essere visionarie (Collins and Porras, 1994), eccellenti (Peters e Waterman, 1982) o in fase di apprendimento (Senge, 1990)”. Phillips et al., 2007, traduzione italiana di Phillips et al. 2003, p. 38.

Si procede ora all’esame di alcuni punti critici della SMT.

5. Il problema della funzione-obiettivo da massimizzare

Nella misura in cui la SMT afferma di proporre la massimizzazione del valore per tutti gli stakeholder, diviene essenziale approfondire il problema della funzione-obiettivo.

Jensen, 2002 accetta la SMT solo come strumento per la massimizzazione del valore di mercato dell’azienda a favore degli azionisti, perché rifiuta qualunque visione pluri-obiettivo della gestione. Uno stakeholder management che non voglia essere semplicemente una “buona prassi” subordinata alla “shareholders maximization” deve, e dovrà, approfondire questo aspetto. Non dimentichiamo che avere una funzione-obiettivo monodimensionale, come è il valore per gli azionisti in termini di mercato, rende molto più semplici, sia una valutazione univoca, sia un maggior controllo dei manager.

“Ciò che è comunemente conosciuto come teoria degli stakeholder, mentre non è totalmente privo di contenuto, è fondamentalmente errato perché viola la proposizione secondo cui ogni azienda [nda: traduzione da “organization”,

tenendo conto del concetto italiano di “azienda”] deve avere una funzione obiettivo basata su di un unico valore come presupposto di un comportamento propositivo e razionale. In particolare, io sostengo che un’azienda che adotta lo stakeholder management sarà svantaggiata nella competizione per la sopravvivenza, perché, come base della sua azione, la teoria degli stakeholder politicizza l’azienda e lascia i suoi manager liberi di esercitare le loro preferenze nello spendere le risorse aziendali”. Jensen 2002, p. 237.

Jensen pensa di risolvere il problema della scelta tra diversi obiettivi “...specificando i legami fra le varie dimensioni e così facendo costruire una specifica funzione obiettivo del tipo $V=f(x, y, \dots)$, che incorpora in modo esplicito gli effetti positivi e negativi delle decisioni (denotati da (x, y, \dots)) per l’azienda (come flussi di cassa, rischio, e così via)”. Jensen, 2002, p. 238.

La semplicità applicativa e informativa della “shareholders maximization” potrebbe però, a parere dei sostenitori della SMT, fuorviare i manager, poiché:

“...in condizioni di incertezza e razionalità limitata, i manager potrebbero essere portati a credere che la funzione obiettivo standard implichi agire in modo più specifico di quanto indicato dalla teoria degli stakeholder. Non è così – e questa convinzione dà ai manager un infondato senso di fiducia nelle loro decisioni. La prudenza e il giudizio manageriale sono sostituiti da un falso senso di precisione matematica” Phillips et al., 2007, trad. it di Phillips et al., 2003, p. 31.

La difesa della funzione-obiettivo multipla della SMT si fonda pertanto sull’idea che il perseguimento della massimizzazione economico-finanziaria deve essere inquadrato in una più ampia visione delle finalità aziendali: si cerca cioè di allargare e sviluppare il concetto di “produzione di valore” che proviene dai sostenitori della “shareholder maximization”.

La SMT deve essere in grado di rispondere sempre meglio alla domanda se e come si può “misurare” la “creazione di valore” per gli stakeholder, ponendosi il problema del bilancio sociale (o di sostenibilità¹¹), che per sua natura esprime i risultati verso tutti gli stakeholder convergenti nell’impresa¹².

In conclusione si evidenzia la necessità, da sempre sostenuta dalle dottrine tradizionali aziendali di lingua tedesca e da quella italiana di origine zappiana, di *una maggiore convergenza tra gli studi di business ethics, management e organizzazione e quelli di ragioneria e contabilità, in particolare nei tempi attuali applicando ciò al bilancio sociale.*

Quello che implicitamente si può ricavare dal discorso di Jensen, 2002 è che la prospettiva “shareholders maximization” è “avvantaggiata” dal fatto che i bilanci d’esercizio e le valutazioni delle operazioni straordinarie forniscono ampio

¹¹Non si entra in questa sede nel dibattito sulla terminologia da adottarsi per questo tipo di documenti.

¹²Rusconi, 1988 fa appello alla “neonata” teoria degli stakeholder per identificare coloro cui si rivolge il bilancio sociale d’impresa e il tipo di dati e informazioni che sono richiesti. Del resto anche il bilancio d’esercizio (soprattutto nella versione della IV direttiva CEE, più che negli IAS-IFRS) fa riferimento a diritti informativi degli stakeholder. Per un esame dettagliato della relazione fra stakeholder theory e accounting vedi Freeman et al., 2010.

materiale di verifica dei risultati di gestione, mentre gli studi e le esperienze sul "social/ sustainability accounting", per quanto diffusi con una velocità sorprendente¹³, sono ancora all'inizio del loro cammino.

6. Etica e successo di business nello Stakeholder Management

Dal rifiuto categorico di ogni separazione fra azione etica ed azione di business emerge la necessità di vedere se la scelta gestionale più etica coincide sempre con quella più conveniente: nello stakeholder management non è più possibile sfuggire a questo problema parlando di "azioni neutrali", cioè che non toccano l'etica, considerata come "sfondo".

Ci si domanda se dovere rifiutare per motivi etici un'azione economicamente conveniente non potrebbe comportare un'accettazione, sia pure parziale, della Tesi della Separazione.

Un conto è sostenere che esiste separazione fra azione etica e azione di business, altro conto non escludere aprioristicamente che in qualche caso, proprio perché i due aspetti sono combinati fra loro, l'etica non possa indurre al rifiuto di una scelta di massimizzazione e al perseguimento di un risultato di "second best".

Si possono trovare qui due posizioni più articolate, tendenti alla convergenza, anche se non coincidenti sul piano logico:

a) considerare ingenuità ideologica non tanto l'affermazione aprioristica di coincidenza sempre e dovunque di etica e adeguato (per gli azionisti) profitto sostenibile, quanto il presupposto che questo sia un risultato facilmente raggiungibile e che non debba rendere necessario un profondo sforzo di creatività e impegno manageriale e imprenditoriale. A parere dello scrivente, questa sembra essere l'opinione di Freeman¹⁴;

b) riconoscere che i casi di non coincidenza fra etica e realizzazione di un risultato competitivo positivo nel lungo periodo sono rari e che lo sarebbero ancora di più se si prendesse atto che ciò spesso è frutto di erronea e miopica percezione da parte del manager (opinione dello scrivente).

¹³Sono infatti presenti e diffusi degli standard internazionali (Global Reporting Initiative, GRI, e Accountability Thousand, AA1000, e uno italiano, Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, GBS); a questi standard cui si richiamano i bilanci sociali (o di sostenibilità) di gran parte delle multinazionali e molte altre imprese o enti. La diffusione di questi documenti non esime comunque dal cercare di rendere i bilanci sociali sempre più trasparenti e controllabili, cercando di contrastare il più possibile un loro uso strumentale per fini d'immagine.

¹⁴Le considerazioni di questo punto sono anche il frutto di una recente presentazione dello scrivente alla Darden Business School dell'Università della Virginia, si ringrazia quindi sia i professori Edward Freeman e Robert Phillips, sia i dottorandi in business ethics della Darden Business School per le osservazioni, le critiche e i suggerimenti.

7. Teoria aziendale dei sistemi e Stakeholder Management Theory (ies)

In alcuni lavori¹⁵ chi scrive ha cercato un punto di collegamento tra la visione istituzionalista e sistemico-olistica dell'azienda¹⁶ e la teoria degli stakeholder.

Occorre prestare attenzione al grande contributo intellettuale delle teorie sistemiche, che evidenziano l'importanza, anche sociale e comunitaria, di considerare *l'azienda come una realtà identitaria autonoma e complessa*.

Inserire la SMT nell'ambito delle teorie aziendali sistemiche italiane permette di contrastare visioni “nexus of stakeholders”, che portano alla conclusione che un buon management deve solo limitarsi ad equilibrare le aspirazioni particolari dei singoli stakeholder.

Pensare l'azienda come un sistema di relazioni fra stakeholder¹⁷ in cui il top management deve generare valore per tutti implica un'idea sempre più precisa di sistema e di istituzione, da cui emerge un'azienda al di sopra di visioni particolaristiche e/o miopiche di breve periodo, il che rende più facili forme di conciliazione fra etica e azione economica.

Nella visione sistemica qui considerata, l'azienda come istituzione non è né un “nexus of contracts” fra stakeholder, né una realtà in sé, quasi ontologico-metafisica, bensì il prodotto sempre più esplicito del coinvolgimento identitario di tutti gli stakeholder, ragionevolmente soddisfatti nel lungo periodo della loro posizione e ruolo.

Diluire l'identità aziendale in un nuovo “nexus of contracts” ancora più ampio di quello fondato sui rapporti di mercato renderebbe incompatibile la SMT con la teoria aziendale sistemica, che evidenzia in modo marcato l'identità e l'unicità dell'azienda. Questa identità va considerata in modo più dinamico, e fondata sia sul consolidamento di rapporti positivi fra tutti gli stakeholder, sia sull'evidenziazione del diverso grado di possibile loro coinvolgimento.

Per esempio, il coinvolgimento identitario e il grado di soddisfazione del dipendente a full time e con un rapporto a tempo indeterminato può essere maggiore di quello di un acquirente momentaneo di prodotti, anche se quest'ultimo potrebbe comunque sentirsi soddisfatto nel suo specifico e poco coinvolgente “stake”.

Prendendo spunto da questa idea sistemica di interdipendenza e tendenziale convergenza fra stakeholder, ci si può domandare come sia possibile inserire la considerazione di un ruolo sempre più attivo di tutti gli stakeholder.

Sostenere questo ruolo attivo implica *l'inserimento anche dei singoli stakeholder nel circuito della responsabilità etica connessa alla gestione*

¹⁵Rusconi 2006b, 2009b.

¹⁶Zappa (1927,1950,1954,1957), Amaduzzi Aldo 1969, Amaduzzi Antonio,1988; su una teoria simile nordamericana vedi Katz and Kahn (1966). Sui rapporti tra gli autori classici aziendali italiani e la SMT vedi Signori and Rusconi, 2009.

¹⁷Sui legami e le differenze fra teoria dei sistemi e stakeholder theory (ies) vedi Freeman, 1984, Freeman et al., 2010, Baldarelli et al., 2005.

(Goodstein and Wicks, 2007, Marens, 2008, Goodstein and Wicks, 2008, Rusconi, 2010a)¹⁸, potendo allargare il discorso dalla responsabilità dell’impresa verso gli stakeholder alla responsabilità degli stakeholder verso tutto il sistema di relazioni, diritti, doveri e aspettative che riguarda l’attività di un’azienda.

8. Altri punti critici su cui approfondire i futuri studi ed esperienze¹⁹

1) Come identificare con chiarezza gli stakeholder nel rispetto della stretta relazione fra etica e business prevista dalla teoria in esame? Le varie basi etiche e l’esigenza di responsabilità nei comportamenti richiedono di evitare sia l’esclusione dalla considerazione di “urgent” (nel senso di Mitchell et al., 1997) ed essenziali diritti, sia la diluizione eccessiva dei doveri fiduciari del top management in un “mare” di stakeholder vagamente e/o creativamente identificati²⁰.

2) Il punto 1) porta ad approfondire la “stratificazione” degli stakeholder fra “primari” e “secondari”²¹, tenendo presente che ci sono stakeholder coinvolti assai diversamente nell’attività di un’organizzazione economica.

¹⁸Vicini a questa tematica sono gli studi sullo “stakeholder opportunism”, che, in un contesto di studi più di organizzazione e governance che di business ethics, evidenziano che: “la nozione di stakeholder opportunism precisa che non solo il management di un’impresa può comportarsi in modo opportunistico... piuttosto che tutti gli stakeholder di un’impresa possono (e in certa misura vogliono) avere la possibilità di comportarsi opportunisticamente nel senso che essi deliberatamente generano e (“alla prima opportunità”) sfruttano l’incompletezza dei loro contratti con altri stakeholder per accrescere in modo ingiusto i loro benefici a spese di quelli degli altri”. Werder, 2011, p. 1345.

¹⁹Freeman et al., 2010 dedicano il decimo capitolo, a cui si rinvia (op. cit. pp. 286-291), all’esame di ben 36 argomenti legati alla teoria degli stakeholder. In questa sede si sono voluti invece considerare solo alcuni importanti punti “critici” della teoria in questione, ritenuti tali sia perché potrebbero mettere in crisi la teoria medesima rispetto ad alcune obiezioni, sia perché, seguendo il suggerimento di Popper, 1970, sottoporre una teoria al vaglio di qualcosa che potrebbe metterla in crisi costituisce un modo per corroborarla e renderla più credibile.

²⁰Sull’incertezza e il dibattito nelle definizioni di stakeholder vedi in particolare Mitchell et al., 1997, Phillips, 2003. Interessante per i rapporti fra etica e successo aziendale è anche, per esempio, Kaler, 2002, che contrappone il concetto di stakeholder come “claimant” (colui che chiede il rispetto di un’aspettativa legittima o di un diritto), piuttosto che come “influencer” (considerato così per la sua influenza sul risultato aziendale) o misto tra i due. Kaler, da un punto di vista di etica d’impresa, preferisce definire gli stakeholder come “claimants” “... verso cui chi fa il business ha doveri morali perfetti o imperfetti, al di là di quelli della gente in generale”. Kaler, 2002, p. 91.

²¹Si tratta della distinzione fra gli stakeholder “primari”, che sono: finanziatori (inclusi gli azionisti), clienti, dipendenti, fornitori e comunità e “secondari”, riferito agli altri in genere, come: governi nazionali o locali, mezzi di comunicazione, concorrenti, particolari gruppi di

3) La relazione fra la posizione degli azionisti e quella degli altri stakeholder pone il problema di chiarire in che modo si differenzi il produrre valore per i vari stakeholder e sia ciò eticamente compatibile con i doveri, anche legali, dei manager verso gli interessi economico-finanziari degli azionisti (vedi anche il “classico” dibattito sul cosiddetto “stakeholder paradox”: Goodpaster, 1991, Boatright, 1994, Goospastner and Holloran, 1994, Freeman, 1994, Rusconi 2010b). Una possibile soluzione potrebbe essere ricercata nella differenza specifica esistente (per peso e coinvolgimento) fra i vari tipi di “stake” dal punto di vista dei doveri etici dei top manager, senza con questo attribuire una natura qualitativa diversa (e confliggente con le altre) ai doveri fiduciari verso gli azionisti (Rusconi, 2010b).

4) Parlare di “valore per gli stakeholder” implica un’analisi accurata della natura dello stake di ogni costituente l’impresa. Quest’ultimo concetto è stato troppo spesso identificato impropriamente con l’interesse; ciò ha condotto ad una visione riduttiva del “managing for stakeholder”, con tendenza a negare un ruolo specifico e fondante ai valori etici. “Interesse” non significa infatti necessariamente diritto o maggiore diritto rispetto ad esigenze più “urgenti”, per usare la terminologia di Mitchell et al., 1997.

5) La teoria degli stakeholder è nata in un contesto nordamericano, in cui raramente si sono manifestate forti tendenze verso concezioni corporative della società civile. Il passaggio dall’idea di stakeholder in competizione individualistica a stakeholder collaborativi potrebbe, in altri contesti, essere interpretato come invito ad una gestione corporativa dell’azienda, cioè ad una situazione in cui tutti sono in qualche modo tutelati dalla competizione mediante regole generali, volte a fissare in modo dirigistico diritti e doveri di ciascuno, inclusa la regolamentazione dall’alto di prezzi, salari e relazioni industriali. La teoria degli stakeholder non indica nulla di ciò; la collaborazione finalizzata alla produzione di valore per gli stakeholder non è intesa come una “maglia corporativa” (Rusconi 2006a, p.164), tesa a contrastare ogni dialettica²² economica (es: la concorrenza) e sociale (es: niente rivendicazioni e forme di protesta).

interesse o di sostegno a cause. Freeman, 2007, p. 13. Gli stakeholder primari sono più strettamente legati alla sopravvivenza e sviluppo dell’azienda, mentre gli altri hanno un ruolo meno essenziale. In ogni caso l’approccio pragmatista di Freeman ammette che possano essere valide anche altre definizioni, purché funzionino. Fassin 2008 arriva a proporre una tripartizione del concetto fra stakeholder veri e propri (azionisti, dipendenti, clienti, fornitori), stakewatcher (soprattutto i gruppi di pressione) e stakekeepers (coloro che “regolano”): “Questa concezione riflette meglio i distinti ruoli degli stakeholder in ognuno dei tre gruppi: *gli stakeholder sono coloro che hanno lo stake*, *gli stakewatcher coloro che difendono uno stake* [nda: ad esempio i sindacati per i dipendenti e le associazioni di consumatori per i clienti] e *gli stakekeeper coloro che* [nda: in senso lato] *regolano* [nda: corsivo dell’autore citato] *gli stake*. Fassin, 2008, p. 128.

²²Con questo termine non si intende in questa sede il conflitto fra tesi e antitesi di Hegel e di Marx, ma ci si riferisce a un rapporto dinamico e franco fra gli stakeholder all’interno di un rapporto di reciproco riconoscimento e collaborazione, costituendo con ciò anche uno stimolo all’efficienza ed all’efficacia, non lasciando nessuno “dormire sugli allori”.

Freeman e altri studiosi rivendicano un ruolo importante della competizione, anche se lo finalizzano al valore per tutti gli stakeholder, ponendolo non in contrasto con la collaborazione.

6) Una riflessione più ampia si pone in relazione alle teorie economiche generali, perché la SMT elabora una specifica e particolare definizione di capitalismo, che considera molto utili la creatività imprenditoriale e la collaborazione di ogni stakeholder.

Il tema si presta ad approfondimenti, sia da parte di studiosi di economia generale che di economia aziendale. Freeman, in alcune sue opere, presenta una breve storia ideale e concettuale del capitalismo e della sua evoluzione, esaminando quella che considera la “traditional narrative of capitalism” (Freeman et al., 2010, pp. 269-275), proponendone un’evoluzione più conforme all’attuale realtà mondiale globalizzata (inclusa la diffusione dell’informazione critica via internet).

A questo punto sorgono almeno due domande:

a) fino a che punto questa visione del capitalismo è adeguata ad una comprensione della sua realtà e della sua evoluzione?

b) Si può ancora parlare di un unico fenomeno capitalista o lo “stakeholder capitalism” è qualcosa di sostanzialmente diverso da quelle che Freeman e altri autori chiamano le tradizionali narrazioni del capitalismo?

7) La presenza nella SMT di più basi etiche diverse (Freeman, 1994, Phillips et al., 2003) comporta un dibattito sulla natura relativistica o no di questa/e teoria/e. E’ possibile salvaguardare una radice comune, e come, fra le varie interpretazioni etiche dello stakeholder management? Si può applicare questa “idea manageriale” in un contesto non relativistico (Melé, 2006, Rusconi, 2011)?

8) Anche se non viene approfondito in questa sede, non si deve dimenticare il ruolo della filosofia pragmatista nell’elaborazione della SMT: si tratta solo di una funzione strumentale di tipo euristico o il pragmatismo è il fondamento filosofico della SMT? Senza pretesa di essere esaurienti, il primo approccio, sostenuto dallo scrivente, è sicuramente più compatibile con la presenza di una pluralità di basi etiche in un contesto non necessariamente relativistico.

9) Infine, sebbene la SMT non sia una teoria generale economica, sociologica od etica, sarà molto importante un dialogo collaborativo con le discipline che affrontano, dal loro punto di vista, studi su aspetti particolari o generali della SMT. Per esempio, sarebbe auspicabile una collaborazione più stretta con le discipline micro e macroeconomiche, per un approfondimento a 360 gradi della comprensione del concetto di “valore per gli stakeholder”.

9. Conclusioni

Questo lavoro termina con l’auspicio che l’esame delle caratteristiche salienti e dei connessi aspetti problematici della/e Stakeholder Management Theory (ies) possa contribuire ad avviare un dibattito anche in Italia. Ciò sicuramente darebbe

un grande contributo allo studio ed alla evoluzione di questa teoria (sia che venga accettata, sostanzialmente modificata o rifiutata), poiché le solide radici della tradizione aziendale italiana possono aggiungere molti argomenti ad un dibattito che fino ad ora ha avuto luogo prevalentemente nell’area nordamericana.

La diffusione e l’analisi critica delle idee della SMT ha avuto, e potrà avere, conseguenze positive sulla pratica aziendale. Rimangono comunque forti i rischi di fraintendimenti, o di eccesso di aspettative, per quella che viene considerata dai suoi sostenitori solo come “una buona idea che è utile per “executives”²³ e stakeholder” (Freeman, 2005, p. 423); questo lavoro intende contribuire a utilizzare con consapevolezza critica gli spunti teorici e pratici che vengono dallo SMT, senza dimenticarne le problematiche intrinseche.

Si sottolinea che alcuni aspetti della concezione del management considerati dalla SMT erano stati anticipati, ante litteram, da alcuni classici maestri dell’economia aziendale (sull’argomento vedi Signori e Rusconi, 2009).

Il presente lavoro non intende proporre, anche per ragioni di spazio, un esame completo delle possibili discussioni su un tema su cui si è scritto moltissimo: se alcune linee di riflessione suggerite porteranno a fecondi approfondimenti e contributi da parte degli studiosi italiani, avremo raggiunto lo scopo.

Bibliografia²⁴

- Agle B., Donaldson T., Freeman E., Jensen M., Mitchell R. and Wood D. (2008), “Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 18, n. 2, pp. 153 -190.
- Amaduzzi, Aldo (1969), *“L’azienda, nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni”* (2nd ed.) UTET, Torino.
- Amaduzzi A. (1988), *“Economia aziendale, volume primo, principi e modelli”* Cacucci, Bari.
- Argandoña A. (1998), “The Stakeholder Theory and The Common Good”, *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n. 9, pp.1093-1102.
- Baldarelli G., Santi M., Signori S. (2005), “Chiacchierando con Edward Freeman”. *Non profit*, vol. 11, n. 1, pp. 223-238.
- Boatright J. (1994), “Fiduciary Duties and the Shareholder-Management Relation: or, What’s so Special About Shareholders?”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n. 4, pp. 393-407.
- Boatright J.(2006), “What’s Wrong-and What’s Right-with Stakeholder

²³Non dimenticando comunque che anche gli “executive” sono stakeholder, qui evidenziati a parte per indicare la loro specifica funzione di guida “equilibratrice” della gestione.

²⁴Le citazioni in italiano di testi qui indicati in lingua straniera sono tradotte a cura dello scrivente.

- Management", *Journal of Private Enterprise*, vol. 21, n. 2, pp. 106-130.
- Burnet A. (1997), Towards a Stakeholder Democracy, in Kelly G., Kelly D. and Gamble A. (eds), *Stakeholder Capitalism*, Mac Millan Press, London, pp. 82-98.
- Collins J. and J. Porras (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Collins, New York.
- Cragg W. (2002), "Business Ethics and Stakeholder Theory", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n. 2, pp. 113-142.
- Dewey J. (1927), *The public and its Problems*, Ohio University, Press Books, New York.
- Dienhart J. (2008), "The Separation Thesis: Perhaps Nine Lives Are Enough", *Business Ethics Quarterly*, vol. 18, n. 4, pp. 549-553.
- Evan W. and E. Freeman (1993), "A Stakeholder Theory of The Modern Corporation: Kantian Capitalism", in Beauchamp T. and Bowie N. (eds.), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 75- 84.
- Fassin I. (2008), "The Stakeholder Model Refined", *The Journal of Business Ethics*, vol. 84, n. 1, pp. 113-135.
- Freeman E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman E. (1994), "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n. 4, pp. 409-421.
- Freeman E. (2007), *Managing for Stakeholder*. The Darden School, University of Virginia.
- Freeman E. (2005), "The Development of Stakeholder Theory: an idiosyncratic approach", in Smith K. and Hitt M. (eds.), *Great Mind in Management. The Process of Theory Development*, Oxford University Press, USA, pp. 417-435.
- Freeman E. and Reed D. (1983), "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, vol. 25, n. 3, pp. 88-107.
- Freeman E., Harrison J., Wicks A., Parmar B. and De Colle S. (2010), *Stakeholder Theory, The State of the Art*, Cambridge University Press.
- Freeman E. and Phillips R. (2002), "Stakeholder Theory: A Libertarian Defense", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n. 3, pp. 331-349.
- Freeman E., Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di, 2007), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano.
- Freeman E., Harrison J., Wicks A., Parmar B., De Colle S. (2010), *Stakeholder Theory. The state of the art*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Goodpaster K. (1991), "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, n. 1., pp. 53-72. Trad it. Etica d'impresa e analisi degli stakeholder, in Freeman E., Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di, 2007), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, pp. 80-99.
- Goodpaster K. and Holloran T. (1994), "In Defense of a Paradox", *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n. 4, pp. 423-429.
- Goodstein J. and Wicks A. (2007), "Corporate and Stakeholder Responsibility: making Business Ethics A Two-Way Conversation", *Business Ethics Quarterly*, vol. 17, n. 3, pp. 375-398.

- Goodstein J. and Wicks A. (2008), "Response to Richard Marens", *Business Ethics Quarterly*, vol. 18, n. 3, pp. 411-412.
- Harris J. and Freeman E. (2008), "The Impossibility of Separation Thesis", *Business Ethics Quarterly*, vol. 18, n. 4, pp. 541-548.
- Hutton W. (1995), *The State We're In*, Jonathan Cape, London.
- Jensen M. (2002), "Value Maximization, Stakeholder Theory and The Corporate Objective Function", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n. 2, pp. 235-256. Reprinted from Beer M. and Nohria N. (eds, 2000), *Breaking in the Code of Change*. Harvard Business School Press, Boston, pp. 37-58.
- Kaler J. (2002), "Morally and strategy in stakeholder identification", *Journal of Business Ethics*, vol. 39, n. 1/2, pp. 91-99.
- Katz D. and Kahn R. (1966), *The social psychology of organizations*, Wiley, New York.
- Kelly G., Kelly D. and Gamble A. (eds, 1997), *Stakeholder Capitalism*, Mac Millan Press, London.
- Marens, R. (2008), "Missing the Trees for the Forest: the Invisibility of Employee Stakeholders, Letters and Responses", *Business Ethics Quarterly*, vol. 18, n. 3, pp. 427-430.
- Marens R. and Wicks A. (1999), "Getting real: Stakeholder Theory, Managerial Practice, and the General Irrelevance of Fiduciary Duties Owed to Shareholders", *Business Ethics Quarterly*, vol. 9, n. 2, pp. 273-293.
- Melé D. (2006), "Mainstream Theories on Normative Corporate Social Responsibility: Analysis from Catholic Social Thought". Saggio presentato al 6th International Symposium on Catholic Social Thought and Management Education. "The Good Company. Catholic Social Thought and Corporate Social Responsibility in Dialogue", Rome, October 5-7, 2006.
- Mitchell R., Agle B. and Wood D. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *The Academy of Management Review*, vol. 22, n. 4, pp. 853-886. Trad. it. Verso una teoria dell'identificazione e della rilevanza degli stakeholder: definizione del principio di chi e cosa veramente conta, in Freeman E., Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di, 2007), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, pp. 108-147.
- Morgan G. (ed., 1983), *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Sage, Beverly Hills.
- Orts E. (1992), "Beyond Shareholders: Interpreting Corporate Constituency Statutes", *George Washington Law Review*, n. 61, pp. 14-135.
- Orts E. (1997), "A North American Legal Perspective on Stakeholder Management Theory", *Perspective of Company Law*, n. 2, pp. 165-179.
- Peters T. and Waterman R. (1982), *In Search of Excellens*, Harper and Row, New York.
- Phillips R. (2003), "Stakeholder Legitimacy", *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, n. 1, pp. 25-41. Trad. It.: La legittimità degli stakeholder, in Freeman E., Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di, 2007), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, pp. 167-186.
- Phillips R. and Margolis J. (1999), "Toward an Ethics of Organizations", *Business*

- Ethics Quarterly*, vol. 9, n. 4, pp. 619-634.
- Phillips R, Freeman E. and Wicks A. (2003), "What Stakeholder Theory is not", *Business of Organizations Quarterly*, vol. 13, n. 4, pp. 479-502. Trad. italiana: Che cosa non è la teoria degli stakeholder, in Freeman E., Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di, 2007), *Teoria degli Stakeholder*, Franco Angeli, Milano, pp. 21-49.
- Plesner J. (1997), *A Stake in Future: The Stakeholding Solution*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Popper K. (1970), *La logica della scoperta scientifica*, Einaudi. Trad italiana. L'originale di Popper K. (1934), è *Logik Der Forschung*, pubblicato a Vienna in tedesco e tradotto e pubblicato in inglese.
- Rorty R. (1985), Text and Lumps. *New Literary History*, vol. 17, pp. 1-15.
- Rusconi G. (1988), *Il bilancio sociale dell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Rusconi G. (2006), *Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, EDIESSE, Roma.
- Rusconi G. (2006b), "Stakeholder and documents of the direct accountability of companies", in Arena P. (Ed.), *The Corporate Social Responsibility. Scientific Development and Implementation*, ARACNE, Roma. In versione italiana: Stakeholder e documenti di accountability diretta delle imprese, 2007, in Freeman E, Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), op. cit., pp. 282-299.
- Rusconi, G. (2007) "Introduzione", in E. Freeman, Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano, pp. 13-17.
- Rusconi G. (2009a), "Management, Ethics and Stakeholder Theory: an Application of Italian Ethical Firm System Theory to Competitive Success/Ethics Relationships", in De Gennaro I., Quitterer J., Smekal C. and Tasser B. (eds.), *Ethics in Economic Life: Challenges to a Globalizing World*, Innsbruck University Press, Innsbruck.
- Rusconi G. (2009b), "Stakeholder Theory and Business Economics (Economia Aziendale)", *Economia aziendale 2000 web*, 3 (at:www.ea2000.it). From a previous working paper presented at the 6th International Symposium on Catholic Social Thought and Management Education "The Good Company. Catholic Social Thought and Corporate Social Responsibility in Dialogue", Rome, October 5-7, 2006.
- Rusconi G. (2010a), "Economia Aziendale and Stakeholder Management Theory: Towards a Clarification of Critical Points", paper presented at Third Bergamo-Wharton Conference, 1-2 July University of Bergamo, Italy, plenary session. It is a modified version of Rusconi G., 2008c, *Economia Aziendale and The Stakeholder Management Theory: Towards a Better Clarification of some Critical Points*. Paper presented at the Society for Business Ethics, Anaheim, California.
- Rusconi G. (2010b), "Lo "Stakeholder Paradox" nel dibattito nordamericano, la visione plurifinalistica di Vittorio Coda e l'etica del sistema aziendale", in *Scritti in onore di Vittorio Coda* EGEA, Milano.
- Rusconi G. (2011), How can a specific Stakeholder Management Theory based on the Common Good Principle be compatible with Catholic Social Thought.

Working paper presentato alla XII^a EBEN Research Conference di Dublino il 9 Giugno 2011.

Rustin M. (1997), Stakeholding and the Public Sector, in Kelly G., Kelly D. and Gamble A. (eds, 1997), *Stakeholder Capitalism*, Mac Millan Press, London, pp. 72-81.

Sandberg J. (2008a), "Understanding the Separation Thesis", *Business Ethics Quarterly*, vol. 18, n. 2, pp. 213-232.

Sandberg I. (2008b), "The Tide Is Turning on The Separation Thesis?", *Business Ethics Quarterly*, vol. 18, n. 4, pp. 561-565.

Senge P. (1990), *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York.

Signori S. and Rusconi G. (2009), "Ethical Thinking in Traditional Italian *Economia Aziendale* and the Stakeholder Management Theory: the Search for Possible Interactions", *Journal of Business Ethics*, vol. 39, n. 3, pp. 303-318.

Wempe B. (2008), "Understanding The Separation Thesis: Precision after The Decimal Point?", *Business Ethics Quarterly*, vol. 18, n. 4, pp. 549-553.

Werder A. (2011), "Corporate Governance and Stakeholder Opportunism", *Organization Science*, pp. 1345-1358.

Wicks A. (1996), "Overcoming the Separation Thesis. The Need for a Reconsideration of Business and Society Research", *Business & Society*, vol. 35, n. 1, pp. 89-118.

Wicks A. and Freeman E. (1998), "Organization Studies and the New Pragmatism: Positivism, Anti-positivism, and the Search for Ethics", *Organization Science*, vol. 9, n. 2, pp. 123-140.

Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Discorso inaugurale dell'A.A. 1926-'27 al Regio Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia, Ed. Milano.

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

Zappa G. (1954), "La nozione d'azienda nell'economia moderna", *Il Risparmio*, vol. 8, pp. 1255-1278.

Zappa, G. (1957), *Le produzioni nelle economie delle imprese*, Tomi 3, Giuffrè, Milano.

Editoria elettronica

Global Reporting Initiative (GRI), www.globalreporting.org.

Gruppo di studio per il bilancio sociale (GBS), www.gruppobilanciasociale.org.

Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) (AA1000), www.accountability.org.

Gianfranco Rusconi

Professore ordinario

Dipartimento di economia aziendale

Università degli Studi di Bergamo

Via dei Caniana, 2

24127 Bergamo

e-mail: [gianfranco.rusconi @ unibg.it](mailto:gianfranco.rusconi@unibg.it)