

## La teoria degli stakeholder come legame tra etica e business

Gianfranco Rusconi

Sommario: 1. Introduzione – 2. Etica e gestione aziendale: dall’etica “cornice” alla sinergia fra etica e business nello stakeholder management– 3. Il rapporto fra etica e norma nella teoria degli stakeholder, caratteristiche generali: il lavoro di Donaldson e Preston e il “riduzionismo” di Kaler e di Orts e Strudler - 4. La ricerca di una strumentalità con base etico-normativa: i modelli di Jones e di Mitchell, Agle e Wood – 5. La ricerca di una convergenza fra etica e visione strumentale dell’approccio stakeholder - 6. I più recenti sforzi di attuazione della sinergia: le proposte di Tashman e Raelin e la visione critica di Derry – 7. Il timore di Freeman di un ritorno indiretto della Tesi della Separazione e un accenno al contributo potenziale della visione sistemica dell’economia aziendale italiana al dibattito interno alla teoria degli stakeholder– 8. Conclusione - Bibliografia

### Abstract

There has always been a relationship, though very often implicit, between ethics and business: only very few scholars or practitioners do not openly recognize that business behavior must comply not only with law, but also with ethical constraints. Friedman (1970) considers maximizing profits for shareholders as the only duty of managers, but asks for ethical customs to be respected as well.

The stakeholder view asks for more, affirming that it is based on the idea of an intrinsic, strict and synergic connection between ethics and business and, consequently, the relations between ethics and business are essential question for this approach.

This paper examines the most interesting works of Authors, who tries to connect ethics with business, and also presents their contributions and limitations.

All these studies contribute both to a better understanding of the ethics/strategy connections in the stakeholder view and are useful for achieving better managerial practices.

In conclusion, the paper affirms that an ingenuous and rough win-win view cannot logically be acceptable, but a creative and responsible management could lead to a sort of asymptotic and synergic convergence between ethics and competitive strategy.

**Key words:** ethics, business, stakeholder theory

## 1. Introduzione

La relazione tra etica ed attività imprenditoriale è sempre esistita; l'uomo si è sempre posto, con modalità differenti, il problema del rapporto tra le sue azioni e un dover essere che le trascende e delle regole da rispettare, qualunque fosse la fonte ritenuta legittima di queste regole.

Una prima approfondita riflessione esplicita sull'etica economica, nell'ambito del pensiero occidentale, si trova nell'Etica Nicomachea di Aristotele, mentre nel pensiero medioevale è molto forte la presenza di idee etico- religiose nella valutazione del comportamento economico (vedi ad esempio S. Tommaso).

Venendo a tempi più recenti, sia Adam Smith, sia il liberista radicale Milton Friedman non negano un ruolo dell'etica nell'azione economica, anche se non mancano ( poche) voci contrarie (Carr 1968 con la teoria del "bluff").

Da numerosi testi di business ethics degli anni '80, soprattutto in uso in università nordamericane, emerge il rifiuto della cosiddetta **teoria della amoralità del business**, cioè dell'idea (o dello stereotipo?) che il business in generale, e l'attività dell'impresa in particolare, agiscono in una sorta di zona franca dalla morale.

Preso atto che l'etica non è estranea all'attività economica, in questo lavoro si considera il ruolo che essa ha nella gestione delle imprese; si esamina in particolare il rapporto tra etica e un approccio teorico al management che tende a riconoscere alla prima un importante ruolo anche in termini di business.

Tale approccio, composto da una "famiglia" di teorie comunemente denominata "teoria degli stakeholder", rifiuta la cosiddetta "Tesi della Separazione" ed afferma che nella concreta gestione aziendale non possono esistere azioni di business separate da aspetti etici.

La teoria degli stakeholder, nata soprattutto da un'esigenza strategico-manageriale, ha assunto presto un'importante funzione nell'ambito degli studi di business ethics.

Nel corso dell'ormai trentennale dibattito intorno ad essa si è sviluppata una problematica interessante e complessa riguardo al rapporto fra stakeholder theory e gestione manageriale di successo. Tuttavia, considerando il forte ruolo che vi giocano le riflessioni filosofiche, tale dibattito non sempre è presente nell'ambito degli studi manageriali, organizzativi e aziendali in genere.

La stretta interconnessione fra etica e impresa prevista dalla teoria degli stakeholder è stata studiata e approfondita da vari punti di vista; è emersa la possibilità di un ulteriore avvicinamento sinergico fra etica e gestione di successo rispetto al semplice assunto che il manager deve tenere conto dell'etica come limite da rispettare.

Tuttavia questa importante connessione pone problemi complessi, che spingono la stakeholder theory a cercare una posizione di equilibrio delicato, che eviti sia lo scivolamento verso una visione ingenua dell'etica, intesa come

facilmente conseguibile insieme al successo economico sostenibile, sia, al contrario, l'approdo verso concezioni meramente strumentali, nelle quali l'etica come tale scompare divenendo un semplice mezzo per raggiungere risultati economici.

Partendo dall'ipotesi, essenziale per la teoria degli stakeholder, che è possibile una collaborazione sinergica fra rispetto dell'etica e conseguimento di profitto sostenibile, ci si propone di mostrare che è possibile nello stakeholder approach una profonda sinergia tra etica e business, ma che ciò è frutto di un delicato lavoro creativo imprenditoriale e non arriva mai ad una completa ed ingenua identificazione fra etica e business; esiste pertanto una sorta di relazione asintotica, come di due figure geometriche che si possono avvicinare molto ma senza mai mai coincidere.

In funzione di questa finalità di ricerca si esaminano le proposte di vari studiosi, per vedere fino a che punto, e con quali conseguenze, è possibile spingere l'idea di una stretta sinergia tra etica e business, elemento questo che differenzia in modo specifico lo stakeholder management dalle altre visioni della gestione aziendale.

In questo processo di analisi storico-critica, si ritiene importante presentare anche alcune brevi riflessioni sul ruolo che, indirettamente o direttamente (come propone lo scrivente in alcuni suoi lavori), l'applicazione dell'etica all'economia aziendale italiana può svolgere per contribuire ad una migliore conoscenza del rapporto etica e business nello stakeholder management.

Il metodo seguito è tipicamente deduttivo, basato sul ragionamento e sulle conseguenze logiche delle varie proposte, anche se non si trascurano (come nel caso della discussione sulla "saliency" dei vari stakeholder) delle esemplificazioni, come quelle sugli stakeholder particolarmente deboli.

## **2. Etica e gestione aziendale: dall'etica "cornice" alla sinergia fra etica e business nello stakeholder management**

Rinviando alla specifica letteratura filosofica e storica, risulta chiaro che l'uomo si è sempre posto il problema del rapporto tra le sue azioni e un dover essere; ciò ovviamente ha riguardato anche le azioni di tipo economico. Nell'Antico Testamento si trovano anche indicazioni su comportamenti economici, a cominciare dalla condanna dell'usura, mentre Aristotele nell'Etica Nicomachea regola la finalità dell'agire economico come la realizzazione di un bene personale e comunitario.

Quando dal sei-settecento le discipline economiche (in senso lato) si resero autonome dalle discipline filosofiche ciò non comportò un rifiuto dell'etica. Lo stereotipo dell'amoralità del business, e dell'economia in genere, è stato un sottoprodotto, non logicamente necessario, della cosiddetta "ingegnerizzazione quantitativa" del pensiero economico (Sen 2006), che elabora modelli legati al

calcolo ed alla costruzione di funzioni che per loro natura postulano un “homo oeconomicus” razionale. Tali funzioni non possono contenere che una visione economicistica, semplificata e riduttiva del “bisogno umano”. Questa “ingegnerizzazione” è indispensabile (al di là della validità dei singoli modelli e teorie) perché senza calcolo non esiste pensiero economico; tuttavia se modelli e formalizzazioni vengono assolutizzati come specchio dell’essere, o addirittura del dover essere, diventano inadeguati alla realtà e si possono rivelare un pericoloso boomerang per l’economia, come è avvenuto nella recente crisi finanziaria.

La presenza di un elemento etico, sia pure variamente interpretato, è confermata nel pensiero di due notissimi economisti, considerati elementi di punta del pensiero liberista: Adam Smith e Milton Friedman.

Adam Smith, professore di filosofia morale, considera base della ricchezza delle nazioni, intesa anche come valore etico, il libero scambio sul mercato motivato dall’interesse individuale; tuttavia a cornice della sua teoria vi è una collegata concezione morale, che emerge dal suo noto trattato sulla teoria dei sentimenti morali.

Milton Friedman viene di solito citato per l’affermazione che il dovere sociale dei manager è massimizzare il profitto per gli azionisti; non viene invece citato il successivo riferimento all’“ethical custom”, ovvero il riconoscimento che la ricerca del profitto per gli azionisti non può tradursi nell’uso strumentale e formale delle leggi quando in contrasto con una qualche forma di morale (Friedman 1970) comunemente accettata.

La teoria degli stakeholder implica il riconoscimento del valore dell’etica come possibile contributo ad una crescita economica e ad un business sostenibili nel tempo<sup>1</sup>, mostrando che la presenza dell’etica nel business può essere considerata come qualcosa di intrinsecamente collegato e sinergico all’attività aziendale e non semplicemente come un **limite estrinseco da non violare**.

La teoria, o meglio, approccio, visione, “genre” of theories (Freeman 1994), degli stakeholder non è un sistema teorico compatto e specifico come la teoria dell’agenzia, la teoria zappiana o la visione neoclassica dell’impresa, ma intende essere sostanzialmente una **buona idea** per la gestione aziendale:

“Essa [nda. La teoria degli stakeholder] non è una teoria dell’azienda. Piuttosto è un’idea molto semplice su come la gente si crea valore reciprocamente. È una teoria su che cosa è un buon management”. Freeman in Agle et al. (2008), p.166.

La semplicità diviene tuttavia complessità quando si cerca di approfondire il significato di: **valore economico-finanziario** e **buono**, cioè quando la teoria degli stakeholder propone un legame intrinseco e non estrinseco tra business ed etica.

---

<sup>1</sup> Al di là delle somiglianze e differenze fra questi approcci, il riconoscimento del ruolo dell’etica è avvenuto anche in precedenza negli studi aziendali italiani, vedi Signori and Rusconi (2009).

Lo stakeholder management rifiuta in particolare la cosiddetta “Tesi della Separazione” che afferma<sup>2</sup>:

“Il discorso del business ed il discorso dell’etica possono essere separati in modo che frasi come “x è una decisione di business” non ha contenuto morale e “x è una decisione morale” non ha contenuto di business”. Freeman (1994), p.412.

Lo stakeholder management nasce e comincia ad esplicitarsi tra la fine degli anni Settanta e l’inizio degli anni Ottanta come suggerimento ai manager di cambiare l’ottica di gestione aziendale, allargando l’obiettivo della massimizzazione del valore degli azionisti (stockholder) anche al soddisfacimento ragionevole e responsabile nel lungo periodo di tutti coloro che hanno in qualche modo una “posta” (stake) in gioco nell’attività dell’azienda: così facendo si garantirebbe una redditività sostenibile nel tempo, in particolare in un ambiente economico turbolento, mutevole e sempre più globalizzato.

Oltre a questa impostazione tipicamente manageriale non poteva non svilupparsi anche un filone di studio nell’ambito della business ethics, che si propone di studiare la teoria degli stakeholder anche da un punto di vista normativo-etico<sup>3</sup>.

Questa evoluzione in senso etico comporta :

- 1) un’analisi etico-normativa dello stesso concetto di “stake”, che può cambiare di contenuto, sia differenziandosi e allargandosi rispetto a finalità strettamente economiche che riducendo i possibili stakeholder da soddisfare quando ci si pone la domanda sulla legittimità morale delle loro richieste ;
- 2) anche prescindendo dal fatto che il concetto di stakeholder è convenzionale-operativo e che non esprime una realtà in se stessa (una stessa persona può fare parte di più stakeholder), l’ identificazione e la priorità da dare ai vari stakeholder diventa più complessa se ci si riferisce a diritti e doveri

---

<sup>2</sup>Non è questa la sede per approfondire il dibattito sulla Tesi della Separazione (Freeman 1994, Wicks 1996, Sandberg 2008a and b, Harris and Freeman 2008, Wempe 2008, Dienhart 2008).

<sup>3</sup> Si veda ad esempio l’interessante osservazione di Goodpaster sulla differenza fra la stakeholder analysis e la stakeholder synthesis, la prima non riguarda scelte di azione ed è quindi moralmente neutra ed è “Un errore vederla come un sostituto del pensiero normativo etico” (Goodpaster 1991, trad. it. 2007, p.84), mentre la seconda “offre un modello o canale attraverso il quale passare dall’identificazione degli stakeholder ad una risposta o risoluzione pratica. Qui si inizia ad associare l’analisi degli stakeholder a questioni di sostanza. Ma bisogna domandarsi: Che tipo di sostanza? E quale è la sua relazione con l’etica? Il concetto di stakeholder, si ricordi, viene tipicamente offerto come modo per integrare i valori *etici* nel processo decisionale del management. Quando e in che modo la sostanza diventa una *sostanza etica*?” Goodpaster (1991), pp. 84-85. Vedi anche, ad esempio, Evan e Freeman (1993) per un’impostazione dello stakeholder management sulla base dell’imperativo categorico kantiano.

morali e non semplicemente alla maggiore o minore possibilità di influire sugli equilibri aziendali di lungo periodo;

- 3) mentre la pratica dello stakeholder management in termini strategici implica unicamente l'analisi e l'equilibrio delle aspettative degli stakeholder in funzione di una competitività sostenibile, un approccio etico richiede di tenere conto della pluralità dei principi e delle visioni etiche.

Caratteristica comune a tutte le teorie che riguardano la gestione aziendale è di essere contemporaneamente un tentativo di descrizione del funzionamento di una realtà e una guida all'azione per quello che viene ritenuto il raggiungimento del suo obiettivo; parlare di guida all'azione non significa però essere direttamente e intrinsecamente nel campo dell'etica.

Presentare una teoria della gestione aziendale che suggerisce come agire per migliorare gli equilibri aziendali sul piano economico-finanziario-patrimoniale non è necessariamente un discorso etico, ma un dovere condizionato al raggiungimento di un obiettivo la cui valenza etica, anche in relazione ai mezzi usati, va accertata indipendentemente dal suo conseguimento.

Tutto ciò si può collegare alla distinzione kantiana tra imperativo ipotetico e categorico:

“Ora, gli *imperativi* in genere comandano, o *ipoteticamente* o *categoricamente*. I primi ci presentano la necessità pratica di un'azione possibile come mezzo per raggiungere un qualche scopo che si vuole (o che è possibile che si voglia). Imperativo categorico sarebbe, per contro, quello che presenta un'azione come oggettivamente necessaria per se stessa, indipendentemente dal rapporto con un altro scopo”. Kant (1994), p.107.

Anche se non la si accetta appieno nella sua radicalità, questa idea kantiana aiuta a capire che non tutto il dover essere è direttamente connesso ad ottenere comportamenti etici.

### **3. Il rapporto fra etica e norma nella teoria degli stakeholder, caratteristiche generali: il lavoro di Donaldson e Preston e il “riduzionismo” di Kaler e di Orts e Strudler**

Il lavoro base di Donaldson e Preston (1995, trad. it 2007) distingue primariamente ed esplicitamente tre approcci alla teoria degli stakeholder: descrittivo, strumentale e normativo.

Nell'approccio *descrittivo* (definibile anche come *empirico*):

“La teoria è utilizzata per descrivere, e a volte per spiegare, caratteristiche e comportamenti specifici dell'impresa”. Donaldson and Preston (1995, trad. it. 2007), p.56.

Dal punto di vista *strumentale*: “La teoria, d'accordo con i dati descrittivi/empirici disponibili, è utilizzata per identificare le connessioni, o la loro

assenza, fra lo stakeholder management e il raggiungimento dei risultati tradizionali dell'impresa (ad esempio, redditività, crescita)".Ibidem.

Secondo la visione *normativa*: "La teoria è utilizzata per interpretare la funzione dell'impresa, compresa l'identificazione di linee guida morali o filosofiche per il funzionamento e la gestione delle imprese". Donaldson and Preston (1995, trad. it. 2007). p.57.

Donaldson e Preston ritengono che:

"Il cuore centrale della teoria è tuttavia normativo. La precisione descrittiva della teoria [nda: che gli autori affermano viene supportata dalla sua validità sul piano strumentale e predittivo] presuppone un vero cuore normativo in quanto si presume che i manager ed altri agenti agiscano come se gli interessi degli stakeholder avessero un valore intrinseco". Donaldson and Preston (1995, trad. it.), p. 60.

Si pone il problema di come sia possibile sintetizzare tutto ciò in un'unica teoria manageriale che:

".... Non descrive semplicemente situazioni esistenti o predice relazioni causa-effetto. Essa suggerisce atteggiamenti, strutture e pratiche che, prese nel loro insieme, costituiscono lo stakeholder management. Lo stakeholder management richiede, come caratteristica principale, attenzione simultanea agli interessi legittimi di tutti gli stakeholder legittimati, sia nella definizione delle strutture organizzative che nelle politiche generali o nelle singole decisioni". Donaldson and Preston (1995, trad.it 2007), p.52.

Parlare di legittimazione apre al ruolo fondamentale dell'etica nell'ambito di decisioni e politiche concrete tra le quali si deve scegliere. Talvolta chi è più legittimato non ha adeguato potere di pressione sul management e sull'interesse degli azionisti (anch'essi stakeholder) e viceversa: gli stessi shareholder del resto non sempre (si pensi ai casi di certi gruppi ad alta diffusione di capitale) sono i più potenti attori in gioco.

C'è una dialettica fra **potere e legittimità** dei vari stakeholder<sup>4</sup> direttamente collegata alla relazione fra competitività (influenzata soprattutto dal potere) e legittimità (dove il giudizio etico svolge un ruolo fondamentale<sup>5</sup>).

L'analisi di Donaldson e Preston ravviva il dibattito sulla natura e le possibili diversità di impostazione dentro la teoria degli stakeholder, in particolare riguardo alla relazione fra strumentalità e approccio etico-normativo.

Alcuni studiosi, partendo da una distinzione netta fra gli approcci strumentale e normativo, rifiutano l'idea stessa della sinergia manageriale fra etica e strategia

---

<sup>4</sup> "Sta alla responsabilità del manager e alla funzione del management, selezionare le attività e dirigere le risorse per ottenere vantaggi per gli stakeholder legittimi. Il problema è il seguente: chi sono gli stakeholder legittimi? Alcune risposte in letteratura sono, secondo noi, troppo ristrette; altre sono troppo estese". Donaldson and Preston (1995, trad.it. 2007), p.73.

<sup>5</sup> Si fonda su un giudizio etico, non su una valutazione di competitività, la stessa distinzione operata da Goodpaster (1991), rifiutata peraltro da Freeman, fra dovere etico fiduciario (verso gli azionisti) e dovere etico generico (verso gli altri stakeholder).

che Donaldson e Preston propongono. Kaler da una parte e Orts e Strudler, dall'altra, propongono due strade "riduzionistiche" radicalmente opposte.

Kaler afferma il carattere prevalentemente etico dello stakeholder management, mettendo tra parentesi le implicazioni manageriali:

"Una tipologia basata sulla divisione delle teorie degli stakeholder in normative, descrittive e strumentali è rigettata perché le ultime due denominazioni si riferiscono a teorie di secondo livello piuttosto che a suddivisioni entro la teoria degli stakeholder, e la prima è una denominazione che, secondo gli scopi della business ethics, si applica a tutte le teorie degli stakeholder. Si sostiene che la distinzione cruciale tra teorie degli stockholder e degli stakeholder sta nella rispettivo rigetto e accettazione di una specifica responsabilità di ruolo verso i non shareholder che sono "l'obiettivo ultimo da perseguire". Kaler (2003), p.71.

Orts e Strudler negano invece che la teoria degli stakeholder possa dire qualcosa in campo etico, considerandola unicamente uno strumento manageriale, volto a migliorare gestione e competitività:

"...noi affermiamo che le recenti richieste alla teoria degli stakeholder di fornire una struttura per l'etica d'impresa sono gravemente esagerate (Orts and Strudler (2009), p.605) e "Noi sosteniamo che la teoria degli stakeholder non può fare ciò non semplicemente perché le sue regole non sono complete. Essa fallisce in questo obiettivo perché non fornisce praticamente nessuna regola". Orts and Strudler (2009), p.612.

Secondo Kaler, la finalità della teoria degli stakeholder è essenzialmente etica e non di integrazione fra etica e successo aziendale.

D'altro canto sostenere che la teoria degli stakeholder è solo un utile strumento per gestire in modo più lungimirante e illuminato la ricerca della competitività e della massimizzazione sostenibile del valore per gli azionisti implica la sua riduzione a strumento interno della visione che Freeman definisce "dominante" (Freeman 2007) della gestione. Del resto Jensen (2002), pur dichiarando che solo la massimizzazione del valore per gli azionisti può essere accettata come guida per il management aziendale (in quanto più oggettiva perché considera una sola grandezza), aggiunge che:

"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. Traduzione dello scrivente citata da Rusconi (2012).

Si esaminano in seguito vari tentativi di spiegare il dualismo etica/strumentalità nello stakeholder management, arrivando ad una concezione quasi "asintotica" della convergenza tra etica e strumentalità al business. Ciò nella consapevolezza, sia dell'impossibilità logica di una coincidenza totale a priori di norma etica e guida al successo aziendale, sia della possibilità di un



operare creativo, intelligente e lungimirante del management<sup>6</sup> per avvicinare il più possibile etica e business.

#### 4. La ricerca di una strumentalità con base etico-normativa: i modelli di Jones e di Mitchell, Agle e Wood

Un primo interessante sforzo di collegamento stretto tra etica e business è compiuto da Jones (1995)<sup>7</sup>, che afferma la possibile integrazione fra etica e successo d'impresa dato che il rispetto di alcuni principi come fiducia, affidabilità e cooperazione può comportare un significativo vantaggio competitivo.

Dopo un'elaborata analisi, in cui si mescolano stakeholder theory, teoria economica, scienze comportamentali ed etica, Jones presenta un vera e propria "Teoria strumentale degli Stakeholder", fondata su una serie di principi, considerando l'azienda come un "nexus of contracts"<sup>8</sup>.

Collegandosi con quanto evidenziato già dai primi lavori di Freeman, Jones compie un passo avanti nell'avvicinare quelle che Donaldson e Preston chiamano visione strumentale e normativa (nel senso di etica), dando al termine strumentale una connotazione positiva come modo per rendere utile l'etica alla gestione e valorizzare alcuni principi morali.

Si propone inoltre l'inserimento dell'etica verso gli stakeholder **dentro** la ricerca degli equilibri aziendali e non come **limite esterno**, compiendo un passo avanti verso quella sinergia tra etica e strategia di successo aziendale che è una

---

<sup>6</sup> Appare utile citare in proposito Venkataraman: "Questa lezione esplora la possibilità di un utile e mutualmente benefico dialogo tra i campi dell'imprenditorialità e della business ethics. Sebbene questi due campi abbiano molto da offrire l'uno all'altro, essi si sono sviluppati largamente in modo indipendente l'uno dall'altro. Questa lezione sostiene che l'imprenditorialità ha un luogo da giocare nella teoria degli stakeholder e che, in relazione a ciò, la teoria degli stakeholder arricchisce la nostra comprensione del processo imprenditoriale. Venkataraman (2002), p.45.

<sup>7</sup> L'autore parla nell'abstract di una sintesi tra etica ed economics, ma il riferimento nel testo è chiaramente alla gestione aziendale.

<sup>8</sup> Questa interpretazione della stakeholder theory come *nexus of contracts* riprende i concetti della teoria dell'agenzia (Jensen and Meckling 1976): si tratta di un'interpretazione dello stakeholder management che se è accettata come corretta implica una certa visione dell'etica come base normativa dello stakeholder view, escludendo altre possibili (vedi Freeman 1994 e Phillips et al. 2003). La visione come *nexus of contracts* può del resto più facilmente conciliarsi con la concezione neoclassica dell'impresa ed implica il rifiuto di visioni più istituzionalistiche o anche sistemiche, che pure non sono escluse da Freeman, che Freeman (1984) evidenzia anche il contributo della teoria dei sistemi allo stakeholder management.

peculiarità della stakeholder theory rispetto ad altre teorie manageriali e d'impresa.

Restano tuttavia delle perplessità in relazione al legame strumentalità e norma etica.

- 1) La strumentalità di Jones non potrebbe diventare strumentalità vera e propria, cioè utilizzo di principi etici *perché* servono e in quanto servono alla competitività senza alcun riferimento ad un "cuore etico" che sarebbe da rispettare comunque?
- 2) La fiducia, l'affidabilità e la cooperazione sono fondamentali per la gestione aziendale, ma possiamo ridurre l'etica solo a questi principi in tutte le relazioni con gli stakeholder (tra cui si trova anche lo stesso management come agente e non solo come rappresentante dell'impresa come sistema)?
- 3) Cosa succede quando ci si trova di fronte ad etiche differenti?
- 4) Come ci si comporta nei confronti degli stakeholder con poca o senza voce, con poco o nessun potere? Cioè di stakeholder che possono reagire poco o niente di fronte ad un comportamento sleale e non collaborativo con loro?

Un altro importante tentativo di legare l'etica con la ricerca del successo aziendale è il lavoro di Mitchell, Agle and Wood (1997), che esamina come i manager percepiscono le aspettative dei vari stakeholder, contribuendo a fornire loro una guida all'azione di identificazione e di scelta di priorità fra le richieste degli stakeholder. Viene elaborato il concetto di "stakeholder salience" come:

"il grado di priorità dato dal manager alle aspettative concorrenti degli stakeholder". Mitchell et al. (1997, trad. It. 2007), p.127.

La *saliencia* viene definita come la risultante del diverso grado di concorso di attributi fondamentali, aggiungendo l'**urgenza**<sup>9</sup> al **potere** ed alla **legittimità** di Donaldson and Preston 1995, arrivando a definire una combinazione di varie possibili classi di stakeholder, così come sono percepite dal management.

Gli stakeholder "definitivi" sono quelli con più alta salienza in quanto "tutti e tre gli attributi degli stakeholder-potere, legittimità e urgenza- saranno percepiti come presenti dai manager" (Ibidem, p.138).

Alcuni studiosi hanno provato a verificare se il comportamento dei manager e le performance ottenute in campo competitivo corrispondono a quanto indicato dal modello di Mitchell e al.: i risultati delle ricerche non sempre confermano le conclusioni di Mitchell e al. (1997); uno studio sperimentale, effettuato anche da due coautori del lavoro del 1997 (Agle et al. 1999), mostra di non trovare pieno supporto all'ipotesi di una relazione fra la salienza percepita dai manager e i risultati economico-finanziari.

Il modello proposto da Mitchell ha il grande vantaggio pratico di indicare alcuni "attributi" generali la cui interazione dovrebbe portare di volta in volta i decisori aziendali a dare maggiore o minore "saliencia" alle richieste di questo o quello stakeholder, rendendo possibile un confronto.

---

<sup>9</sup> "Il grado con cui le aspettative degli stakeholder richiedono un'immediata attenzione". Mitchell et al. (1997, trad.it. 2007), p127.

Nonostante affermazioni che potrebbero essere interpretate in questo senso<sup>10</sup>, la proposta di Mitchell e altri non sembra riguardare direttamente l'approccio normativo-etico come considerato dalla definizione di Donaldson and Preston (1995). Viene infatti confusa la norma etica con le condizioni da dovere rispettare per conseguire un migliore successo aziendale. Del resto il già citato Goodpaster (1991) avverte che l'analisi degli stakeholder può essere solo un surrogato improprio dell'etica.

Sul piano strettamente etico è molto discutibile che il peso da attribuire ad uno stakeholder venga a dipendere unicamente da un confronto in cui non hanno un ruolo diretto alcuni fondamentali ethical cores<sup>11</sup>. Si pensi al caso degli **stakeholder dipendenti** (dotati sia di legittimità che di urgenza, ma non di potere), che in questo modello dipendono dalla "protezione da parte di altri stakeholder o dalla guida dei valori propri del management". Ibidem, p.136.

Si nota da un lato l'indubbia efficacia descrittiva del modello, mentre dall'altro lato si evidenzia che il riferimento alle percezioni del solo management risulta inadeguato anche rispetto alle finalità competitive, come evidenziato da Tashman and Raelin (2013).

Il lavoro di Mitchell e al. contribuisce comunque in modo rilevante alla teoria degli stakeholder, perché allarga e generalizza quanto affermato da Jones (1995), inserendo **l'etica e la responsabilità nelle variabili "core" di cui deve tenere conto il management.**

## **5. La ricerca di una convergenza fra etica e visione strumentale dell'approccio stakeholder**

Poco dopo le svolte di Jones (1995) e Mitchell et al. (1997), il problema della divergenza e convergenza fra norma etica e strumentalità viene affrontato all'interno di un dibattito pubblicato in un numero dell'Academy of Management Review del 1999, di cui al centro è il saggio di Jones e Wicks..

Partendo dalla distinzione di Donaldson e Preston (1995) fra "normative" e "instrumental", Jones e Wicks raggruppano la letteratura sugli stakeholder in relazione al rapporto ethical/instrumental in due categorie:

- 1) social science based theory, che include le varianti strumentale e descrittiva ed

---

<sup>10</sup> "i nostri risultati suggeriscono la necessità di continuare con l'enfasi sullo sviluppo di una teoria normativa degli stakeholder". Agle et al. (1999), p. 508.

<sup>11</sup> Agle e gli altri affermano nelle conclusioni che la loro teoria per identificare gli stakeholder e la loro rilevanza "non discredita in alcun modo la ricerca di un legittimo "cuore normativo" per la teoria degli stakeholder" Mitchell et al. (1997, trad. it. 2007), p.142. Si tratterebbe allora di evidenziare bene il tipo di "norma" che si propone in questo modello.

2) ethical based theory, focalizzata sugli aspetti normativi”. Jones and Wicks (1999), p.207

Viene elaborata una teoria, definita “ibrida”, che dovrebbe costituire un punto d’incontro fra norma etica ed applicazione pratica, ove quest’ultima è dipendente dalla ricerca di profitto e competitività:

“Anche se , come qualcuno ha argomentato, l’attuabilità pratica non è un elemento critico della teoria etica in generale, essa è vitale nel contesto della teoria degli stakeholder- Un essenziale aspetto dell’applicabilità pratica della teoria degli stakeholder è che un’impresa resti in grado di esistere, che usualmente significa essere generatrice di profitto.....In breve, un cuore normativo non attuabile nella pratica compromette seriamente il benessere di chi ha un interesse nel successo dell’azienda – i suoi stakeholder – e, di conseguenza, non supera certamente il test di un *moralmente* solido cuore normativo”. Jones and Wicks (1999), p. 214.

Della struttura di questa teoria “convergente”, di cui si rinvia al testo originario per un approfondimento, si evidenzia che:

- 1) il riferimento esplicito alla sola public company gestita da manager professionali lascia fuori dalla teoria degli stakeholder un gran numero di aziende;
- 2) parlare di una teoria delle relazioni, e non semplicemente di contratti o transazioni, rende possibile uscire dal contrattualismo più o meno implicito e/o da una visione atomistica dell’azienda;
- 3) vi è spazio per diversi possibili cuori normativi, anche se occorrerebbe esaminare cosa succede allo stakeholder management quando ci si riferisce a diversi “cuori etici”.

Il modello “convergent” costituisce sicuramente un passo avanti verso un maggiore equilibrio tra etica e strumentalità, sia rispetto a Jones (1995), che rispetto a Mitchell e al. (1997).

Riguardo a quest’ultimo appare chiaro che la presenza di un cuore etico contrasta il rischio di emarginare stakeholder, mentre a differenza di Jones (1995) vi è la presenza di un “cuore normativo” collegabile a visioni etiche complete (kantiana, aristotelica, ecc.) e non solo ad alcune caratteristiche di comportamento etico.

Jones e Wicks non analizzano tuttavia (questo è un limite rispetto a Mitchell et al.1997) come la presenza del cuore etico possa portare a dare priorità a certi stake piuttosto che ad altri, mentre il riferimento ai cuori normativi è legato solo alla loro comune accettazione di “Trust and Cooperation”. Questa è una condizione vantaggiosa anche dal punto di vista strumentale, ma non basta ad affrontare tutti i possibili casi in cui norma e strumento si possono confrontare.

Questo approccio viene criticato da Freeman (1999), che rifiuta, ritenendola una possibile accettazione della Tesi della Separazione fra etica e business, qualunque forma di separazione tra eticità e strumentalità. Freeman ritiene infatti che Jones e Wicks accettino una forma di separazione quando parlano di due aspetti da fondere in una sorta di ibrido.

## 6. I più recenti sforzi di attuazione della sinergia: le proposte di Tashman e Raelin e la visione critica di Derry

Negli ultimi tempi alcuni autori hanno cercato di superare le criticità delle proposte “classiche” in precedenza esaminate, presentando importanti integrazioni e modifiche, soprattutto alla (diffusa e citata negli studi di management) proposta di Mitchell, Agle and Wood (1997).

Questi lavori recenti, esaminando i punti critici, forniscono un importante contributo allo sviluppo delle potenzialità dello stakeholder approach.

In particolare si tende ad attribuire un ruolo fondamentale attivo all'insieme degli stakeholder; ciò comporta una maggiore responsabilità anche per chi non fa parte del management, ma con esso interagisce.

Tashman and Raelin (2013) si propongono di integrare il modello urgenza-legittimità-potere di Mitchell e al. (1997). Questi autori rileggono la classica Teoria dell'Agenzia e la utilizzano come sostegno ad una visione aperta e policentrica dello stakeholder management:

“...noi sviluppiamo il concetto di *salianza dello stakeholder per l'azienda*, più specificamente proponiamo che la salienza di uno stakeholder dovrebbe essere in funzione della percezione degli stakeholder ai livelli aziendali e sociali di analisi su potere, legittimazione e urgenza”. Tashman and Raelin (2013), p.591.

Prendendo spunto da Hill and Jones (1992), che uniscono Teoria dell'Agenzia e Teoria degli Stakeholder, gli autori pensano che l'azienda sia una rete di **contratti impliciti** (che rispecchiano le aspettative degli individui e della comunità) ed **espliciti** (leggi, regolamenti, contratti) tra i **manager (agenti)** e tutti gli **stakeholder (principal)**, secondo la teoria della agency), affermando che:

“questa teoria implica che le percezioni degli altri stakeholder [nda: “altri” al management] sulla salienza riguardano l'azienda perché le loro aspettative e interessi sono intrinseche in questo nesso di contratti. La Stakeholder-Agency Theory spiega anche perché i manager potrebbero trascurare o ignorare gli interessi degli stakeholder (Hill and Jones 1992). Specificamente, essa afferma che le frizioni di mercato, che includono la razionalità limitata, l'opportunismo, le asimmetrie informative ed i conflitti di interesse fra gli stakeholder possono causare “contratti incompleti” (Asher et al. 2005), che possono fuorviare le percezioni manageriali su chi e cosa è realmente importante per l'azienda”. Tashman and Raelin (2013), p.592.

I due autori sembrano essere consapevoli della debolezza, dal punto di vista etico-normativo, dell'individuazione delle priorità tramite le sole aspettative soggettive dei vari stakeholder in termini di potere, legittimità e urgenza. Introducono allora il concetto di un cuore etico di base fondato su un'etica contrattualista, che impone il rispetto prioritario di alcuni principi universali a prescindere dal grado di salienza percepita. Viene adottata l'Integrative Social

Contracts Theory (ISCT) di Donaldson and Dunfee (1994)<sup>12</sup>, in modo che il rispetto di alcuni principi etici universali possa circoscrivere l'area delle decisioni strumentali solo a usi e regole.

“Noi suggeriamo anche che le percezioni della salienza per l'azienda devono essere compatibili con le ipernorme se esse codeterminano la salienza. Questa condizione è necessaria perché alcuni ambienti istituzionali legittimano comportamenti che ignorano questi aspetti fondamentali dell'umanità. Per esempio, alcuni ambienti nazionali istituzionali non assicurano condizioni di vita umane e salari che garantiscono condizioni di vita minime (“living”). I manager potrebbero pertanto percepire questi interessi dei dipendenti come non legittimati. Il concetto di salienza per l'azienda deve ciononostante attribuire legittimazione a quegli interessi perché essi implicano ipernorme, così, in questo caso, le percezioni manageriali non potrebbero codeterminare la salienza per l'azienda in quanto le loro valutazioni sarebbero incompatibili con le ipernorme”. Tashman and Raelin (2013), p.597.

Gli autori osservano che in generale istituzioni e ipernorme forniscono una cornice strutturale entro cui manager e stakeholder codeterminano la valutazione della salienza delle aspettative dei vari stakeholder.

Questo contributo teorico rappresenta un ulteriore passo avanti nel processo di avvicinamento tra ragionamento etico e manageriale:

- 1) Il passaggio dalla “salience to managers versus salience to the firm” contribuisce a ridurre significativamente il rischio che una cattiva percezione da parte del management delle reali attese, implicite o esplicite, di **tutti** gli stakeholder comporti politiche miopi che violano i contratti (espliciti/impliciti) tra gli stakeholder, fatto che potrebbe comportare nel lungo periodo conseguenze negative per lo sviluppo dell'impresa;
- 2) una politica verso gli stakeholder che non si basi solo sulla percezione manageriale del grado di salienza di un determinato stakeholder sicuramente

---

<sup>12</sup> Senza entrare nei dettagli, la Teoria Integrativa dei Contratti Sociali (Integrative Social Contract Theory=ISCT), applicata da Donaldson e Dunfee, in particolare per le società multinazionali, sdoppia il contratto in sociale in:

- a) un contratto di fondo che dà origine alle *ipernorme*, che sono principi generali che si rifanno ad una base comune di principi religiosi, culturali e filosofici;
- b) un microcontratto sociale in cui “...si hanno norme morali definite in ambienti più ristretti, che sono legati alla presenza di uno spazio di libertà (“libero spazio morale” [nda: Donaldson and Dunfee(1994), pp.260-262]), in cui vengono sottoscritti i contratti microsociale”. Rusconi (1997), p. 209.

L'ISCT, che cerca di salvaguardare le istanze comunitarie locali senza arrivare al relativismo etico culturale, contiene ancora i limiti delle teorie contrattualistiche sull'etica, senza contare che i microcontratti danno origine ad usanze più che ad autentici valori morali vincolanti. Per una breve analisi critica dell'ISCT vedi Rusconi (1997), pp. 208-214.

potrà soddisfare in misura maggiore anche esigenze etiche secondo l'approccio normativo (nel senso di Donaldson and Preston (1995));

3) il collegamento della visione *nexus of contracts* (già parzialmente superata nel modello di Wicks and Jones (1999) con l'approccio tipicamente normativo delle ipernorme dell'ICST comporta una forte differenziazione nell'interpretazione di questo concetto rispetto alla classica visione di Jensen and Meckling 1976, tanto da domandarsi se in questo caso ha ancora senso riferirsi ad una teoria della agency;

4) l'allargamento delle possibilità di percezione dei bisogni degli stakeholder anche a ciò che non è percepito dal top management può aiutare a considerare anche valori non economici: morali, spirituali e culturali.

Nonostante questi indubbi passi avanti verso un'integrazione diffusa e non riduzionistica fra norma etica e strumentalismo, restano comunque alcune criticità importanti.

1) Manca una visione sistemica, che contribuirebbe ad applicare meglio un principio fondamentale della teoria degli stakeholder: quello della "Stakeholder Cooperation":

"Il valore può essere creato, scambiato e sostenuto perché gli stakeholder possono congiuntamente soddisfare le loro necessità e desideri stringendo accordi volontari tra loro che per la massima parte sono rispettati". Freeman et al. (2010), p.281;

2) L'ipotesi contrattualistica vincola la teoria degli stakeholder ad una specifica visione etica, non condivisa da tutti coloro che applicano e studiano la teoria degli stakeholder, della quale vengono presentate diverse versioni con "cuori normativi" differenti (Freeman (1994) e Phillips et al. (2003)).

3) Dovrebbe essere approfondito il tema: cosa succederebbe qualora il management e l'insieme degli stakeholder percepissero in modo differente una possibile conflittualità fra esigenze strumentali di competitività e rispetto di un'ipernorma?

4) L'approccio di Tashman e Raelin resta sempre all'interno di una normatività strumentale per quanto riguarda tutto ciò che non è incluso nelle ipernorme della ICST.

Contro i rischi della subordinazione dello stakeholder management alla visione strumentale prende posizione il contributo di Derry (2012), che si concentra sugli stakeholder emarginati<sup>13</sup>.

Derry, commentando le fotografie scattate nel 2009 da un reporter nel porto di Chittagong nel Bangladesh, dove si vedono persone che lavorano "...camminando in sandali su rifiuti tossici chimici e metallici che sono stati messi al bando dai paesi più sviluppati" (Derry 2012, p.253), mette in questione il "who really count", che Mitchell et al. (1997) e coloro che li hanno seguiti, commentati

---

<sup>13</sup> Il tema della difesa degli stakeholder più deboli, soprattutto nell'ambito del bilancio sociale d'impresa, è stato trattato anche in Rusconi (2005).

e integrati considerano come la domanda base per identificare gli stakeholder e definire le priorità dei manager nei loro riguardi.

Questo approccio alla individuazione e priorità fra gli stakeholder è per Derry fondato su un'interpretazione sbagliata del principio che "...Freeman incidentalmente chiama Principio di Chi e Che cosa Realmente Conta". Derry (2012), p.254<sup>14</sup>.

Riguardo al "who really count" come interpretato da Mitchell et al.(1997), Derry osserva che:

- 1) induce a mantenere e rinforzare la Tesi della Separazione secondo cui "...ai manager viene richiesto di pensare in modo ristretto alla "bottom line", mentre i "business ethicists" tentano di persuaderli a pensare più ampiamente. La Tesi della Separazione è sottoscritta e rafforzata dalle molte teorie sulla pratica manageriale che assumono che l'interesse di sé del manager e dell'azienda deve essere preminente fattore di decisione nel business". Ibidem;
- 2) la conseguenza di ciò è la considerazione delle priorità fra gli stakeholder troppo "firm centered" e legata agli interessi manageriali. A tale osservazione rispondono in parte Tashman and Raelin (2013) introducendo anche la percezione degli stakeholder e le ipernorme;
- 3) in particolare Mitchell et al. (1997) rischiano di emarginare gli stakeholder non facilmente visibili o lontani da vita e interessi di chi ha una salienza adeguata ad influire sulle scelte aziendali. Ciò è ritenuto contrario ai principi etici intrinsecamente legati allo stakeholder management:  
"In un modello di Capitalismo Basato sui Valori gli stakeholder emarginati come gli smontatori delle navi-rifiuti del porto [nda: di Chittagong e simili] possono reclamare il loro legittimo ruolo". Ibidem

L'urgenza di alcuni stakeholder lontani è estrema, ma la loro condizione può facilmente essere ignorata dagli altri stakeholder, che hanno più potere e legittimità rispetto a chi vive sotto altre (più deboli) legislazioni e consuetudini sociali o che si trova in situazioni di illegalità e/o di esposizione al ricatto sulle condizioni essenziali di vita. A proposito dell'attributo della legittimità di Mitchell e al. (1997), viene citato il caso dei lavoratori immigrati irregolari in USA e Canada:

"La loro sicurezza del posto di lavoro, assistenza sanitaria, standard di sicurezza sul lavoro sono frequentemente trascurate e non regolamentate perché molti di loro sono immigrati illegali. Dal punto di vista della legge essi non sono stakeholder legittimi. Essi possono essere licenziati ed espulsi a piacere: essi hanno poco potere e meno legittimità". Derry (2012), p.254.

Derry propone di rifiutare la visione "firm centered" nell'individuazione delle priorità degli stakeholder. Citando gli ultimi due capitoli di Freeman 1984, Derry suggerisce diverse mappe degli stakeholder da parte di differenti manager (marketing, finanza, ecc.), allo scopo di considerare la posizione degli stakeholder da diversi punti di vista (Derry 2012, p.263).

I contributi di Derry (2012) al tema in esame sono:

---

<sup>14</sup> A proposito di questo "incidentalmente", Derry afferma essere stato accertato da una corrispondenza personale con Freeman nel 2011. Derry (2012), p.254.



- 1) l'idea di mappe multiple che danno luogo a "possibili infinite riconfigurazioni" (Ibidem), predisposte da vari stakeholder<sup>15</sup>, e che può integrare e approfondire, anche in termini applicativi, la tesi di Tashman e Raelin (2013) di non basarsi unicamente sulla percezione dei manager;
- 2) l'evidenziazione del rischio di emarginare alcuni stakeholder può per certi aspetti essere un contributo importante anche sul piano manageriale strumentale (come prevenzione di boicottaggi e problemi futuri), oltre che sul piano etico;
- 3) il rifiuto della Tesi della Separazione (Freeman 1994) come proposto da Derry è in qualche modo integrativo rispetto a James e Wicks (1999) e Freeman (1999), che hanno sottolineato, sia pure con diversa intensità e sbocchi teorici, la ricerca di praticabilità dell'etica in un contesto competitivo. Derry fa notare invece che subordinare unilateralmente l'aspetto normativo alla strumentalità al profitto sostenibile implica a sua volta riconoscimento e supporto della Separation Thesis, perché comporta una divisione di compiti netta tra gli ammonimenti morali dei "business ethicists" e un management pressoché ignaro dell'applicazione continua e concreta dell'etica come tale;
- 4) seguendo un suggerimento di Freeman, Derry propone di usare nelle lezioni delle business school casi di comportamento eticamente responsabile, allo scopo di non ingenerare nei futuri manager il concetto che, nella realtà, predomini il bad business<sup>16</sup>.

I limiti del discorso di Derry sono:

- 1) Come far funzionare il rapporto etica/strategia nel top management, che è soggetto al conflitto d'interessi tra doveri verso gli stakeholder (a partire dagli azionisti) e il proprio stake personale?
- 2) Sarebbe opportuno non limitare l'analisi del rapporto etica/strumentalità al solo caso, peraltro utilissimo come esempio chiarificatore, degli stakeholder emarginati;
- 3) come conciliare le mappe multiple con la presenza di un "direttore d'orchestra" (termine usato da Freeman) che deve armonizzare e fare funzionare tutti gli stakeholder per mandare avanti economicamente l'organizzazione e salvaguardare in modo accettabile e responsabile tutti gli stake?

---

<sup>15</sup> A proposito di diverse mappe vedi anche l'intervista a Freeman in Baldarelli et al. (2005).

<sup>16</sup> Freeman [nda: riferimento al discorso presidenziale di Freeman alla Society for Business Ethics del 1995] ci ha chiesto di raccontare differenti storie sui business e ne ha proposto una chiamata capitalismo basato sui valori [nda: "Value-Based Capitalism"]. Non penso che la richiesta di Freeman di smettere di parlare di storie di cattivi business [nda: "Business Sucks"] fosse perché non aveva mai incontrato un uomo d'affari avido o un'organizzazione che fosse così attratta dal profitto da trascurare le necessità dei suoi dipendenti". Derry (2012), p.258.

## **7. Il timore di Freeman di un ritorno indiretto della Tesi della Separazione e un accenno al contributo potenziale della visione sistemica dell'economia aziendale italiana al dibattito interno alla teoria degli stakeholder.**

Dopo avere esaminato vari tentativi di proporre una visione logicamente ben fondata del rapporto sinergico fra etica e business nella teoria degli stakeholder, va considerato il timore di Freeman che queste analisi possano portare all'isolamento dell'aspetto normativo-etico dal concreto business, vedendo ciò come una reintroduzione della Tesi della Separazione.

“Sebbene Freeman 1984 avesse argomentato che l'approccio stakeholder al management si prestasse ad analisi normative e morali, fu solo più tardi, nelle mani degli studiosi di business ethics, che il ramo normativo della teoria degli stakeholder cominciò ad emergere. E quando ciò avvenne fu quasi in isolamento dal mondo reale del business”. Mc Vea and Freeman (2005), p.58.

Nel dibattito sull'Academy of Management del 1999 le tesi di Jones e Wicks vengono contraddette, in quanto cercare una convergenza fra un approccio etico-normativo ed uno strumentale può comportare, secondo Freeman, l'accettazione più o meno esplicita della Tesi della Separazione. Viene invece sostenuto che:

“ciò di cui abbiamo bisogno non è più teoria che converge, ma più narrazioni che sono divergenti- che mostrano a noi modi utili per comprendere le organizzazioni in termini di teoria degli stakeholder” . Freeman (1999), p.233.

Si nota l'impostazione pragmatista della filosofia di Freeman (Wicks and Freeman 1998): i vari approcci alla teoria degli stakeholder sono significativi nella misura in cui portano a conseguenze positive per tutti gli stakeholder, senza distinzioni fra normativo, strumentale e descrittivo.

Freeman (1999) considera la distinzione di Donaldson e Preston fra normativo, strumentale e descrittivo come superata, nonché legata all'idea positivista di separazione fra fatti e teoria, che avrebbe come conseguenza logica la separazione fra discorso di business e di etica.

Ciò avverrebbe proprio perché “Le tesi strumentali necessitano di sostegno e di giustificazione, ma non esclusivamente sostegno e giustificazione morale, precisamente perché esse sono strumentali: solo le conseguenze contano”. Freeman (1999), p.235.

Freeman (1994) e lavori successivi (ad esempio Phillips et al. 2003) descrivono i possibili differenti “cuori normativi” della teoria degli stakeholder (dall'etica kantiana al bene comune cattolico, ai contratti equi, all'approccio “feminist” di Wicks et al. 1994) e li considerano tutti compatibili con gli obiettivi pratici di un'unitaria ricerca del migliore benessere possibile per tutti gli stakeholder.

Freeman e altri hanno un concetto della strumentalità un po' diverso da Donaldson e Preston (1995), perché la identificano con il tentativo di massimizzare il valore per tutti gli stakeholder<sup>17</sup>, come si può vedere da questa "riscrittura" della nota citazione di Friedman sulla massimizzazione dei profitti:

"...Gestire gli stakeholder è cercare di creare il massimo valore possibile per gli stakeholder senza fare ricorso a compromessi, frode o inganno" .Freeman (2008), p. 166. Si parla anche "...di riconoscere la natura sociale della creazione di valore e lavorare con un'insaziabile passione per creare valore per i nostri stakeholder". Freeman et al. (2010), p.285.

La produzione di valore per tutti gli stakeholder non è intesa nel senso che il manager sia in grado di volgere tutti i limiti e le situazioni verso soluzioni ugualmente win-win per tutti gli stakeholder:

"...Ovviamente, perfino con una dettagliata comprensione delle concrete relazioni fra gli stakeholder, la maggior parte delle strategie distribuiranno sia benefici che danni tra differenti gruppi di stakeholder. Situazioni win-win [nda: cioè situazioni in cui tutti "vincono"] non sono garantite. In realtà è altrettanto importante per il management sviluppare strategie che distribuiscano danni in un modo che assicurino un supporto a lungo termine da parte di tutti gli stakeholder. Tuttavia nel tempo gli interessi di tutti gli stakeholder devono essere gestiti nella medesima direzione". Freeman and Mc Vea (2001), p.195.

In Freeman l'intreccio etica/business appare molto stretto; ma è necessario vedere come, ed a quali condizioni, questo legame può funzionare e rafforzarsi , senza arrivare ad un'ingenua ed aprioristica visione win-win, che affermi una coincidenza universale e necessaria fra tutti i principi etici e la redditività:

"Da un punto di vista teorico noi possiamo considerare che, poiché il genere delle teorie dello stakeholder management [nda: la teoria degli stakeholder può essere definita più correttamente come un genere di teorie aventi alcune radici comuni, che costituiscono una "buona idea", come afferma Freeman] si basa su una varietà di possibili principi etici (Freeman 1994 e Phillips et al. 2003), non può realmente essere affermato che tutte le decisioni ottime dal punto di vista del profitto [nda: sempre in un'ottica di sostenibilità del profitto nel lungo periodo] rispettano ogni principio di tutte le possibili teorie morali in tutti i tempi e dovunque, a meno che, naturalmente, non affermiamo la molto strana e non realistica convinzione che tutte le religioni e filosofie convergano *sempre e in ogni caso* riguardo alle implicazioni per il mondo delle imprese..." Rusconi (2009a), p.87

Anche nell'attuazione pratica un'ingenua visione win-win aprioristica implica una serie di difficoltà di carattere contingente. Basti pensare ad un eventuale contesto socio-economico e civico dove il rifiuto dell'etica è molto diffuso, magari unitamente ad una diffusa illegalità ed a pochi controlli.

In tale situazione la "moneta cattiva scaccia quella buona", danneggiando, anche in modo potenzialmente irreversibile, la competitività di chi rispetta le regole; il management rischia di essere così selezionato non in relazione alle

---

<sup>17</sup> Vedi il recente Harrison and Wicks (2013), in cui si esamina a fondo la creazione di valore per gli stakeholder.

capacità professionali, ma alla maggiore astuzia e abilità nel mantenersi competitivi in modo scorretto o anche criminale (si pensi all'esportazione di rifiuti tossici, al traffico clandestino di armi, alla subfornitura con lavoro nero e condizioni di lavoro pessime, ecc.)

Freeman, durante una presentazione delle idee dello scrivente, osservò che un conto è una "ingenua visione win-win", che ipotizza una facile coincidenza tra etica e successo aziendale sempre e dovunque, altro è pensare a un lungo sforzo di creatività imprenditoriale per arrivare in linea tendenziale ad una coincidenza etica/business che metta al riparo dalla Tesi della Separazione<sup>18</sup>.

La ricerca di una convergenza tra etica e successo competitivo è molto importante non solo per ragioni morali, ma anche per evitare casi di "miopia imprenditoriale"<sup>19</sup>; tuttavia, sia sul piano logico che su quello pratico, non si può parlare a priori di coincidenza sempre e dovunque, né tantomeno di facile coincidenza.

Questa consapevolezza spinge ad evitare sia che una ristretta business ethics, soprattutto filosofica, non consideri adeguatamente la realtà economica concreta, sia che la visione "strumentale" della teoria degli stakeholder, più tipica degli studi di management, induca a dimenticare la presenza di finalità etiche non riconducibili in modo automatico ad un illuminato management, volto a conseguire un'elevata redditività sostenibile.

È utile concludere questa panoramica storico-critica sull'approfondimento del rapporto fra etica e business, accennando ai risvolti etici della tradizione economico-aziendale italiana, per lo più sconosciuta agli studiosi nordamericani di management e di business ethics.

La tradizione economico-aziendale italiana ha infatti, direttamente o indirettamente, considerato l'etica come condizione interna e non estrinseca alla gestione; ciò permette di istituire un sano, ma non riduzionista, parallelismo fra tradizione italiana e stakeholder management:

- 1) "Gino Zappa e suoi allievi (Aldo Amaduzzi, Carlo Masini e Pietro Onida) sembrano includere principi e considerazioni etiche nelle loro riflessioni su finalità e prassi dell'*azienda* (nda: corsivo del testo citato) ;
- 2) le considerazioni etiche dell'economia aziendale (nda: EA nel testo citato) italiana suggeriscono che le azioni etiche non sono separabili da quelle di business (la Tesi della Separazione sembra essere superata);
- 3) i principi etici, mostrando leggere differenze, sono fondati su una teoria etica generale, che quando esplicitamente menzionata con chiarezza e profondità (Zappa, Masini e Onida) è collegata alla teoria del bene comune

---

<sup>18</sup> Alla fine della presentazione Freeman comunque riconobbe che la mia proposta non implicava la Tesi della Separazione se non a un secondo livello, ma questo punto non fu approfondito. Fonti: colloqui personali e presentazione in un seminario presso la Darden Business School nel 2011.

<sup>19</sup> Su questo punto l'economia aziendale italiana è arrivata già da tempo, basta pensare alla nota affermazione, ribadita più volte da decenni, di Vittorio Coda secondo cui il rispetto dell'etica è una delle condizioni di sopravvivenza del sistema aziendale.

(nel pensiero di Carlo Masini è apertamente derivata dalla Dottrina Sociale Cattolica)". Signori and Rusconi (2009), p.313.

Partendo dalla teoria dei sistemi aziendali (Amaduzzi Aldo 1969) è possibile infatti considerare l'etica dell'economia aziendale come una sorta di funzione che attraversa in modo trasversale aspetti (gestione, organizzazione e informazione) e funzioni (marketing, ecc.) dell'azienda e si riflette soprattutto sul "decisore" aziendale, cioè quella/e persona/e che, tenendo conto sia della propria personale etica, sia di coloro che convergono nell'azienda, diviene il referente etico del sistema aziendale di cui costituisce la guida.

In questo contesto occorre:

"...prestare la massima attenzione a due stadi interagenti del ruolo dell'etica nella gestione aziendale, distinguendo, ma in un rapporto di relazione dialettica e di interdipendenza, l'etica come una funzione aziendale dall'etica come origine di valori incondizionati, non influenzati dall'analisi di costi e benefici". Rusconi (2009a), p. 89.

Nel concreto delle decisioni manageriali si può parlare di un'interazione fra un'**etica strategica** ed un'**etica pura**:

- a) la prima è finalizzata a rispettare le condizioni etiche di sopravvivenza e di sviluppo dell'azienda (reputazione, minori costi di agenzia, mancanza di boicottaggi, ecc.), "...sviluppando in questo modo strategie etiche che sono in grado di mantenere in equilibrio il sistema aziendale pienamente in un quadro di coincidenza fra etica e business come indicato dalla SMT [nota dell'autore: acronimo che nel testo citato significa Stakeholder Management Theory]". Ibidem;
- b) la seconda è l'origine dei principi etici che vengono applicati in concreto nella gestione da singoli o gruppi di individui: in certi casi, soprattutto in ambienti in cui la concorrenza è inquinata dall'illegalità e mancanza di etica<sup>20</sup>, tali principi potrebbero confliggere con una strategia di successo ed allora l'etica potrebbe imporre una strategia subottimale.

Alcune osservazioni:

- 1) il decisore aziendale potrebbe portare avanti una strategia etica per evitare danni alla competitività e non anche perché spinto da una personale convinzione riguardo alle motivazioni etiche;
- 2) la presenza di diverse visioni etiche nel decisore aziendale o in coloro che potrebbero influire sull'azienda potrebbe condurre ad una decisione in cui vengono rispettate contemporaneamente più visioni etiche (salvo ovviamente i casi in cui il rispetto di un'etica comporti la violazione di un'altra).

Per quanto riguarda la teoria degli stakeholder, si tratta di applicare all'intero sistema degli stakeholder convergenti nell'azienda<sup>21</sup> un'intrinseca interazione fra

---

<sup>20</sup> Si veda quanto osservato in precedenza sulla possibilità di un rapporto totale win-win tra etica e strategia di successo nel lungo periodo.

<sup>21</sup> Su una possibile interpretazione sistemica della teoria degli stakeholder e di una sua potenziale fusione metaforica con la teoria dei sistemi aziendali vedi Rusconi (2006) e (2009b).

etica e strategia di competitività sostenibile, evidenziando che la convergenza fra etica strategica ed etica pura è un processo fondamentale, ma che non sempre potrà trovarsi totale coincidenza. Sta alla creatività imprenditoriale ed al buon funzionamento del sistema legale, sociale e di costume accentuare questa convergenza.

L'interazione fra strategia ed etica non va interpretata in modo statico, ma dinamico, come dinamiche sono le impostazioni sia della teoria degli stakeholder che della teoria dei sistemi aziendali. Ciò favorisce un avvicinamento ed una sinergia fra etica e strategia competitiva.

Le decisioni che in un preciso momento possono apparire al top management attuate solo per rispetto dell'etica pura, in tempi successivi, con il cambiare delle condizioni storico-sociali, possono pertanto rivelarsi utili anche in base alle strategie volte ad ottenere un elevato profitto sostenibile: si pensi a come in pochi decenni è cambiata la considerazione delle problematiche ambientali e delle pari opportunità.

Si può così constatare come la visione sistemica dell'economia aziendale, interpretata alla luce dell'etica d'impresa, possa dare un suo contributo attento (cioè critico delle visioni "ingenua" o riduzionistico-strumentali) al processo di convergenza fra etica e business che costituisce una delle specificità fondamentali della famiglia di teorie degli stakeholder.

## 8. Conclusione

Si sintetizzano di seguito i contributi teorici sul rapporto etica/strategia nello stakeholder management, anche per mostrare come si è cercato di spiegare caratteristiche e limiti del rifiuto della Tesi della Separazione.

- a) La teoria-stereotipo dell'amoralità del business rappresenta il più drastico caso di Tesi della Separazione, in quanto implica che il management si deve sentire comunque libero da vincoli morali: in questa prospettiva o si considera il fine della competitività e del profitto tanto centrale da giustificare, nel rispetto formale e opportunistico delle leggi, ogni violazione di principi morali oppure si ammette apertamente che il business è immorale in sé e lo si rifiuta sotto l'aspetto etico.
- b) E' possibile il superamento della teoria dell'amoralità del business impostando una Tesi della Separazione che non discrimina in modo netto fra etica e business, ma afferma, vedi Friedman (1970), che il rispetto della morale corrente (niente inganni e frodi, ecc.) costituisce un limite esterno al dovere morale del manager di massimizzare il valore per gli azionisti: l'etica si avvicina al business, ma resta un elemento estrinseco.
- c) Per lo stakeholder management la Tesi della Separazione va rifiutata, sia perché una buona relazione con gli stakeholder è utile anche alla competitività sostenibile, sia perché l'attuazione dell'etica nella prassi

aziendale ed economica può funzionare bene solo considerando il concreto dell'agire aziendale.

- d) L'evidenziazione di tre diversi filoni dello stakeholder management, attuata da Donaldson and Preston (1995), intensifica il dibattito sulle relazioni tra la fondazione normativa e l'applicazione ai fini di competitività dello stakeholder management, portando in genere a cercare (a parte posizioni lontane dal "core" della teoria, come quelle di Kaler e di Orts e Strudler) un legame sempre più stretto tra norma etica e competitività.
- e) E' stata costruita una teoria "convergente" (Jones and Wicks 1999), che punta alla strumentalità competitiva pur salvaguardando alcune condizioni etiche fondamentali; manca però una visione complessiva e sistematica che funga da guida ai manager.
- f) Alla mancanza di tale visione cerca di dare una risposta la teoria di Mitchell, Agle e Wood del 1997, che propone un modello "normativo" generale, partendo da una combinazione di attributi (potere, legittimità e urgenza); sicuramente tenere conto di questi attributi porta ad un'integrazione più generale dell'etica nel business, ma l'impostazione strumentale (fondata sulla percezione del management ai fini della competitività) resta largamente prevalente. Pertanto non si potrebbe parlare di vera sintesi fra normatività etica e strumentalità.
- g) Tashman and Raelin (2013) integrano questa visione facendo sempre riferimento alla strumentalità, ma non affidandosi più alla percezione della salience da parte del soggetto-manager, bensì riferendosi al contributo conoscitivo di tutti gli stakeholder. L'approccio strumentale viene poi fortemente ridimensionato, richiedendo il rispetto delle ipernorme dell'ICST: il rapporto etica/strategia competitiva diviene ancora più stretto, ma il riferimento alle ipernorme è troppo generico, fugace ed acritico, anche rispetto ad altri possibili "cuori etici".
- h) Derry mostra le debolezze di un approccio che punta sulla percezione soggettiva, e finalizzata in ultima analisi solo alla competitività sostenibile, degli attributi che concorrono nella salience di Mitchell e altri; ciò accade soprattutto nei riguardi degli stakeholder emarginati. Come rimedio si propongono mappe multiple degli stakeholder: la conciliazione fra etica e strategia competitiva diviene più solida, ma occorrerebbe allargare il discorso rispetto al solo tema degli stakeholder emarginati, approfondendo il rapporto fra etica e strategia in questo nuovo contesto.
- i) Freeman cerca di evitare ogni forma, diretta o indiretta, di Tesi della Separazione, facendo perno soprattutto sulla creatività e lungimiranza imprenditoriale: in questo modo etica e massimizzazione della competitività si avvicinano molto, anche se occorre essere consapevoli che la coincidenza fra etica e business in ogni tempo e circostanza è impossibile, sia sul piano logico che nella attuazione pratica.
- l) La comparazione tra la teoria degli stakeholder e la teoria dei sistemi aziendali in cui viene esplicitamente inserito un ruolo non estrinseco dell'etica (vedi etica strategica/ etica pura) sembra contribuire ad un

ulteriore avvicinamento sinergico fra etica e business, pur evitando ingenuità ed aprioristiche visioni win-win.

Gli sforzi teorici fin qui compiuti rivelano un tentativo di maggiore integrazione fra etica e strategia strumentale verso la competitività sostenibile, ma questa tendenza non può che essere asintotica, come accade fra due figure geometriche che si avvicinano ma non coincidono: un conto è affermare che tendenzialmente il rispetto creativo e lungimirante di un'etica strutturalmente inserita nel "core" della gestione può dare luogo ad una crescita della competitività sostenibile, altro è affermare che ciò sia facile a conseguirsi o addirittura che un comportamento etico sia universalmente e logicamente collegabile ad una massimizzazione sostenibile della competitività in qualunque circostanza.

Alcuni possibili filoni di ricerca futuri nello studio della relazione fra etica e competitività, nell'ambito della teoria degli stakeholder, potrebbero essere:

- approfondire ulteriormente il contributo storico di alcuni economisti aziendali italiani che hanno presentato una visione dell'azienda e delle sue finalità che inserisce l'etica come elemento importante, anche ai fini del successo aziendale<sup>22</sup> ;
- studiare il concetto di valore per gli stakeholder (vedi Rusconi 2012 e Harrison and Wicks 2013), concetto che sarebbe oltremodo riduttivo considerare solo in termini finanziari, ma andrebbe investigato anche in quei termini psicologici, culturali e spirituali che da sempre sono al centro delle aspettative umane.
- esaminare il possibile allargamento del ruolo, positivo anche in termini economici, dell'etica non solo del management, ma di tutti gli stakeholder (Goodstein and Wicks 2007, Marens 2008 e Goodstein and Wicks 2008);
- approfondire ulteriormente se le visioni pragmatistiche e l'apertura a più "cuori etici" differenziati da parte di Freeman e altri autori possano implicare o meno relativismo etico e individualismo metodologico (vedi Alford 2005 e 2007, Argandoña 1998, Manzoni 2002, Melé 2006 e 2009) e indebolire il pensiero etico che funge da "normative core" dell'approccio stakeholder.

---

<sup>22</sup> "...Il problema diventa bensì quello di rompere decisamente con le concezioni antagonistiche dell'impresa- ossia di antitesi tra esigenze economico-aziendali ed esigenze etico-sociali- e di elaborare invece un' idea di sviluppo", nella quale prosperità dell'impresa, benessere dei lavoratori e soddisfacimento delle altre istanze etico-sociali siano una medesima cosa. ", Coda (1989), p.795.



### Bibliografia<sup>23</sup>

- Agle B., Mitchell R. and Sonnenfeld J. (1999), "Who matters to CEO's? An Investigation of Stakeholder Attribute and Salience, Corporate Performance, and CEO Values", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n. 5, pp.507-525.
- Alford H. (2005), *Teoria degli stakeholder e gestione strategica*, in Sacconi L. (a cura di), *Guida Critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria, Milano, pp.169-177.
- Alford H. (2007), "Stakeholder theory", *Oikonomia* Vol. 9, n.2, pp. 25-32.
- Amaduzzi A. (1969), *L'azienda, nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, 2a edizione. UTET, Torino.
- Argandoña A. (1998), "The Stakeholder Theory and The Common Good", *Journal of Business Ethics* Vol. 17, n.9-10, pp.1093- 1102.
- Asher C., Mahoney J.M. and Mahoney J.T. (2005), "Towards a property rights foundation for a stakeholder theory", *Journal of Management and Governance*, Vol. 9, n.1, pp.5-32 .
- Baldarelli G., Santi M. e Signori S. (2005), "Chiacchierando con Edward Freeman". *Non profit*, Vol.11, n.1, pp.225-238.
- Carr A. (1968), "Is business bluffing ethical?", *Harvard Business Review*, Vol. 46, n.1, pp. 143-153.
- Coda V. (1989), "Etica e impresa. Il valore dello sviluppo", *Rivista dei dottori commercialisti*, Fascicolo 5, pp.789-800.
- Derry R. (2012), "Reclaiming Marginalized Stakeholders", *Journal of Business Ethics*, Vol.111, n.2, pp.253-264.
- Dienhart J. (2008), "The Separation Thesis: Perhaps Nine Lives Are Enough". *Business Ethics Quarterly*, Vol.18, n.4, pp. 555-559.
- Donaldson T. and Dunfee T. (1994), "Toward a unified conception of business ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, Vol.19, n. 2, pp. 252-284.
- Donaldson T. and Preston L. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, Vol.20, n.1, pp.65-91. Trad. It. in Freeman E., Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di) (2007), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, pp. 50-79.
- Evan W. and Freeman E. (1993), *A Stakeholder Theory of The Modern Corporation: Kantian Capitalism*, in T. Beauchamp & N. Bowie N. (eds.), *Ethical Theory and Business*, 4<sup>th</sup> edition. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp.75-84.
- Freeman E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.

---

<sup>23</sup> Se il testo è indicato in bibliografia solo in inglese la traduzione delle citazioni è a cura dell'autore, altrimenti si cita il testo in traduzione italiana.

- Freeman E.(1994), "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, n.4, pp.409-421.
- Freeman E. (1999), "Divergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, Vol. 24, n.2, pp. 233-236.
- Freeman E. (2007), *Managing for Stakeholders*, Darden School of Business, University of Virginia.
- Freeman E. (2008), "Ending the so-called "Friedman-Freeman" debate", in Agle B., Donaldson T., Freeman E., Jensen M., Mitchell R. and Wood D., Dialogue: "Toward a Superior Stakeholder Theory", *Business Ethics Quarterly*, Vol.18, n.2, pp.153-190.
- Freeman E., Harrison J., Wicks A., Parmar B. and De Colle S. (2010). *Stakeholder Theory. The state of the art*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Friedman M. (13<sup>th</sup> September 1970), "The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, reprinted in T. Beauchamp and N. Bowie N. (editors.), *Ethical Theory and Business* (1993 4<sup>th</sup> edition), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp.55-60 .
- Goodpaster K.(1991), "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, Vol 1, n.1, pp. 53-73. Trad. It. in Freeman E., Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di) (2007), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, pp. 80-99.
- 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.431-432.
- Harris J. and Freeman E. (2008), "The Impossibility of The Separation Thesis", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 18, n.4, pp.541- 548.
- Harrison J. and Wicks A.(2013), "Stakeholder Theory, Value and Firm Performance", *Business Ethics Quarterly*, Vol.23, n.1, pp.97-124.
- Hill C. and Jones T., (1992), "Stakeholder-agency theory", *Journal of Management Studies*, Vol.29, N. 2, pp. 131-154.
- Jensen M. (2002), "Value Maximization, Stakeholder Theory and The Corporate Objective Function", *Business Ethics Quarterly*, Vol.12, n.2, pp. 235-256.
- Jensen M. and Meckling W. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol.3, n. 4, pp. 303-360.
- Jones T. (1995), "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review*, Vol.20, n.2, pp.404-437.
- Jones T. and Wicks A. (1999), "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, Vol. 24, n.2, pp.206-221.
- Kant I (1994), , *Fondazione della metafisica dei costumi*, Rusconi, Milano (Trad. It.).
- Kaler J. (2003), "Differentiating Stakeholder Theory", *Journal of Business Ethics*, Vol.46, n.1, pp.71-83.

- Manzone G. (2002), *La responsabilità dell'impresa*, *Business Ethics e Dottrina sociale della Chiesa in dialogo*. Queriniana, Brescia.
- 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.
- Mc Vea J. and Freeman E. (2005), "How Focusing on Stakeholder as Individuals Can Bring Ethics and Entrepreneurial Strategy Together", *Journal of Management Inquiry*, Vol.4, n.1, pp. 57-69.
- Melé D. (2006), "Mainstream Theories on Normative Corporate Social Responsibility: Analysis from Catholic Social Thought", paper presented at the 6<sup>th</sup> 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.
- Melè D, 2009, The View and Purpose of the Firm in Freeman's Stakeholder Theory, *Philosophy of Management*, Vol. 8, n. 3, pp.3-13.
- 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. in Freeman E., Rusconi G. e Dorigatti M.(a cura di) (2007), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, pp. 108-147.
- Orts E. and Strudler A. (2009), "Putting a Stake in Stakeholder Theory", *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, n.4,, pp. 605-615.
- Phillips R, Freeman E. and Wicks A. (2003), What Stakeholder Theory is not, *Business Ethics Quarterly*, Vol.13, n.4, pp.479-502. Trad. It. in Freeman E., Rusconi G. e Dorigatti M.(a cura di) (2007), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, pp. 21-49.
- Rusconi G. (1997), *Etica e impresa. Un'analisi economico-aziendale*. CLUEB, Bologna.
- Rusconi G. (2005), Social Accounting, Ethics and Solidarity, *Economia Aziendale Online*, Vol.3, n.3, pp,51-62.
- Rusconi G. (2006), *Stakeholders and documents of the direct accountability of companies*, in P. Arena (a cura di), *The Corporate Social Responsibility: Scientific Development and Implementation*, ARACNE, Catania, pp. 235-255. Ne esiste anche una versione in italiano.
- Rusconi G. (2009a), *Management, Ethics and Stakeholder Theory: an Application of Italian Ethical Firm System Theory to Competitive Success/Ethics Relationships*, in I. De Gennaro, J. Quitterer, C. Smekal and B. Tasser (eds.), *Ethics in Economic Life: Challenges to a Globalizing World*, Innsbruck University Press, Innsbruck, pp.85-100.
- Rusconi G. (2009b), "Stakeholder Theory and Business Economics (Economia Aziendale)", *Economia Aziendale Online*, Vol 7, n.3, pp.67-89.
- Rusconi G.(2012), "Alcune riflessioni sui recenti sviluppi dello stakeholder management: "il valore per gli stakeholder"". *Impresaprogetto*, Vol.9, n.1, pp.1-22.
- Sandberg J. (2008a), "Understanding the Separation Thesis", *Business Ethics*

- Quarterly*, Vol. 18, n. 2, pp. 213-32.
- Sandberg J. (2008b), "The Tide Is Turning on The Separation Thesis", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 18, n.4, pp. 561- 565.
- Sen A. (2006), *Etica ed Economia*, Laterza, Bari
- 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. 89 Supplement, n.3, pp. 303-318.
- Tashman P. and Raelin J. (2013), "Who and What Really Matters to the Firm: Moving Stakeholder Salience beyond Managerial Perceptions", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 23, N. 4, pp.591-616.
- Venkataraman S.(2002), *Stakeholder Value Equilibration and the Entrepreneurial Process, Ethics and Entrepreneurship*, Ruffin Series in Business Ethics, Vol. 3, pp.45-57.
- Wempe B.(2008), "Understanding The Separation Thesis: Precision After The Decimal Point?". *Business Ethics Quarterly*, Vol.18, n.4, pp. 549-553.
- 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.

### **Gianfranco Rusconi**

Professore ordinario di Ragioneria generale e di Business Ethics and Social accounting

Direttore del Dipartimento di Scienze Aziendali, Economiche e Metodi Quantitativi

Università degli Studi di Bergamo

Via dei Caniana 2

24127 Bergamo

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