

Le responsabilità degli stakeholder. Recenti sviluppi nella *business ethics*

EMILIO D'ORAZIO*

1. *Dalla gestione al coinvolgimento degli stakeholder*

Dalla pubblicazione nel 1984 del volume di R.E. Freeman *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, in cui l'interazione tra impresa e stakeholder – cioè tutti quegli individui o gruppi che hanno un interesse nelle attività di un'impresa – veniva rappresentata attraverso il modello dello “hub and spoke”, lo *stakeholder thinking* sempre più

“si è sviluppato nello studio di relazioni interattive (*interactive*), reciprocamente impegnate (*mutually engaged*) e sensibili (*responsive*) che costituiscono il contesto in cui si svolge il business moderno e creano la base per la trasparenza e la responsabilità (*accountability*)” (Andriof et al., 2002, p. 9).

Una importante tradizione nello studio dei rapporti tra *business and society* ha cercato di classificare le variazioni nella relazione tra le imprese e i loro stakeholder. In una formulazione classica, Preston e Post (1975) hanno stabilito una progressione di strategie aziendali di risposta a *constituencies* pubbliche. Le imprese si sono mosse nel tempo da una gestione delle questioni sociali *reattiva* (*reactive*) e orientata alla conformità alla legge passando attraverso l'introduzione di funzioni aziendali *proattive* (*proactive*) ma unilaterali (ad esempio relazioni con i media, con i consumatori, con gli investitori) fino a strategie di *engagement interattivo* (*interactive*) con una serie di stakeholder presenti nel network di una impresa. Più recentemente è stato proposto un modello a stadi in cui le singole imprese accrescono il loro livello di *engagement* con gli stakeholder nel corso del tempo. In questa visione, nel primo stadio, le imprese identificano gli stakeholder e i loro interessi; nel secondo stadio, esse tentano di gestire gli stakeholder e le questioni sociali di loro interesse; e, nel terzo stadio, esse coinvolgono attivamente gli stakeholder per la creazione di valore a lungo termine. Lo *stakeholder engagement*, a differenza dei primi due stadi, comporta una posizione di *responsabilità reciproca*, condivisione di informazioni, dialogo e un impegno continuo a risolvere insieme i problemi (Svendsen, 1998; Waddock, 2002).

Se in passato dunque l'attenzione era concentrata sull'aumento di valore per gli azionisti, considerato come l'obbligo prioritario (etico e finanziario) dell'impresa, nei suoi sviluppi recenti la teoria degli stakeholder ha posto l'accento sull'importanza del

* Direttore, Centro Studi Politeia, Milano.

“coinvolgimento degli stakeholder nella creazione di valore a lungo termine” (Andriof et al., 2002, p.9). Questo non implica che gli azionisti e la redditività non siano importanti per il successo delle imprese, ma che queste per sopravvivere e fare profitti devono coinvolgere frequentemente una varietà di stakeholder.

In questo quadro, il coinvolgimento (*engagement*) degli stakeholder è considerato come un *processo* che “crea un contesto dinamico di interazione, rispetto reciproco (*mutual respect*), dialogo e cambiamento, non una gestione unilaterale degli stakeholder” (Andriof et al., 2002, p.9). Secondo Andriof et al. (2002, p. 9), infatti, il riconoscimento dell’*engagement* e della reciprocità conseguente comporta che lo stesso termine “stakeholder *management*” sia ormai superato in quanto legato ad una visione “corporate-centric” in cui l’analisi procede dal punto di vista della “focal organisation”, piuttosto che dal network di entità correlate in cui ogni organizzazione si trova inserita, considerando gli stakeholder come soggetti che devono essere *gestiti*.

La teoria degli stakeholder negli ultimi anni ha cominciato dunque a spostare l’attenzione dagli stakeholder alle *relazioni* che le imprese hanno con essi e questo presuppone l’adozione di una visione basata sul network, una visione relazionale e *process-oriented* dell’*engagement* impresa-stakeholder, in cui sono rilevanti i concetti di “*reciprocità, interdipendenza e potere*” (Andriof e Waddock, 2002, p.19). Infatti, le relazioni tra impresa e stakeholder non sono a senso unico ma a doppio senso e vedono coinvolti differenti attori portatori di differenti pretese, scopi e interessi che non sono sempre compatibili con l’obiettivo di massimizzare la ricchezza degli azionisti.

Secondo molti osservatori, di fronte all’ambiente incerto e complesso in cui le imprese operano oggi, ambiente in cui i convenzionali confini tra le organizzazioni e tra stakeholder interni e esterni dell’impresa sono stati erosi e in cui, conseguentemente, gli stakeholder richiedono una maggiore e differente attenzione da parte del management dell’impresa rispetto al passato, la difficoltà dei compiti richiede un’azione interattiva piuttosto che unilaterale da parte di molte imprese, le quali devono impegnarsi in nuove strategie di *stakeholder engagement* (tra cui alleanze strategiche, partnership e collaborazioni multi-settoriali) non solo con altre imprese ma anche, sempre più spesso, con gruppi di stakeholder che rappresentano interessi che vanno ben al di là dei tradizionali interessi aziendali.

Pertanto, se un elemento centrale nello sviluppo dello *stakeholder thinking* è il decisivo spostamento (nella teoria e nella pratica) verso “strategie di *stakeholder engagement*”, occorre sottolineare che la caratteristica principale di tali strategie è di “creare *reciproche* responsabilità (comprese le responsabilità degli stakeholder)” (Andriof et al., 2002, p. 15). Per quanto riguarda, in particolare, le responsabilità degli stakeholder, occorre ricordare che questi pongono domande alle imprese o ad altre organizzazioni, domande che possono avere impatti e creare talvolta conseguenze negative involontarie (e talvolta volontarie) per le imprese stesse e per altri stakeholder, i cui interessi non sono stati completamente compresi e tenuti in considerazione nel processo decisionale manageriale; ne consegue che gli “stakeholder hanno la responsabilità di garantire che le loro domande non abbiano significative conseguenze negative involontarie” (Andriof et al., 2002, p.15; Windsor, 2002, p.138).

Il problema della responsabilità degli stakeholder assume una particolare rilevanza per quanto riguarda il dibattito sull'ambiente, sugli standard e le condizioni di lavoro e sui diritti umani. Un interessante esempio è quanto è accaduto in Bangladesh dove è stata approvata, sotto la pressione di ONG e della comunità internazionale, una legge che proibisce il lavoro minorile con la conseguenza di bambini licenziati e costretti a ricorrere a lavori ben più faticosi e pericolosi. Pertanto, poiché, come si è detto, le relazioni tra impresa e stakeholder non sono a senso unico e coinvolgono attori differenti con priorità differenti, “*Corporate responsibility* significa riconoscere che le pratiche [aziendali] quotidiane influenzano gli stakeholder e che è in questi impatti che risiede la responsabilità” e “*stakeholder responsibility* significa garantire che le loro [degli stakeholder] domande non abbiano conseguenze negative involontarie [su imprese o su altre organizzazioni]” (Andriof et al., 2002, p. 10, p. 15).

1.1. L'emergere di nuove strategie di *stakeholder engagement* con una gamma di stakeholder presenti nel network dell'impresa rivela indirettamente il fatto che “strategie collaborative”, in quanto contrapposte a strategie “puramente competitive”, sono diventate la base per lo *stakeholder engagement* che può quindi essere definito come quelle “forme di collaborazione basate sulla fiducia che costruiscono capitale sociale tra imprese particolari e altre istituzioni sociali in vista di obiettivi raggiungibili solo congiuntamente e interattivamente” (Andriof e Waddock, 2002, p. 20).

Le strategie collaborative dipendono dalla creazione e conservazione di capitale sociale, inteso come il “collante” che tiene insieme le relazioni sociali (Putnam, 1993) e più precisamente “come la somma delle relazioni attuali e potenziali incorporate all'interno, disponibili attraverso e derivate dal network di relazioni possedute da un individuo o da una unità sociale” (Nahapiet e Ghoshol, 1998, p. 243). Esso può assumere la forma di accesso all'informazione e a opportunità o la forma di status sociale ed è pertanto una risorsa preziosa per la gestione dello *stakeholder engagement*.

Andriof e Waddock (2002, p. 28), estendendo la teoria del capitale sociale alle *stakeholder relationships*, hanno sostenuto che lo “stakeholder engagement riuscito è quello caratterizzato dalla presenza di un'alta quantità di capitale sociale nel network delle relazioni impresa-stakeholder” e che di solito “fiducia e valori sono strettamente associati ad alti livelli di capitale sociale e possono anch'essi essere indispensabili allo stakeholder engagement (Svendsen, 1998)”.

Definito lo *stakeholder engagement* (e le partnership), Andriof e Waddock hanno sottolineato che “il fondamento per le partnership è un accordo (*agreement*) su regole per la cooperazione. Un maggior consenso o accordo, raggiunto attraverso l'interazione, significa legami (*partnering*) meno regolati [...] che possono meglio realizzarsi quando esiste capitale sociale” (Andriof e Waddock, 2002, p. 42).

L'accordo e il consenso, ottenuti attraverso l'interazione e il dialogo, sono spesso considerati come la soluzione su cui basare ulteriori decisioni e azioni, e quindi far continuare la collaborazione. Come hanno sostenuto a questo riguardo Johnson-Cramer et al. (2003, p 149), “L'essenza del dialogo degli stakeholder è la co-creazione di accordi

condivisi dall'impresa e dagli stakeholder". Pertanto, lo *stakeholder engagement* è divenuto oggi un importante aspetto della strategia di business di molte imprese in quanto costituisce "un processo per gestire il rischio sociale di un'impresa, creare relazioni con gli stakeholder e costruire capitale sociale" (Andriof e Waddock, 2002, p. 42).

Quando gli ambienti in cui operano le imprese diventano più complessi e incerti, reti di interdipendenze sono create tra gli stakeholder per aumentare il controllo delle imprese di fronte all'incertezza ambientale: la soluzione di problemi di interdipendenza e di incertezza richiede infatti l'interazione tra molteplici stakeholder.

Di fronte all'incertezza ambientale, diventa essenziale per le imprese l'impiego di:

- tecniche specifiche (*partnering techniques*) basate su interdipendenze (ad es. joint ventures con concorrenti; programmi di sviluppo del prodotto che coinvolgono fornitori e clienti; sforzi per esercitare pressioni a livello di settore industriale) per costruire alleanze più strette con i propri stakeholder critici;
- strategie collaborative (ad es. alleanze strategiche) per ridurre sia le incertezze derivanti da domande imprevedibili, sia la pressione generata da alti livelli di interdipendenza tra le organizzazioni.

Si comprende quindi come uno dei fattori chiave che determinano la priorità di un particolare stakeholder per una impresa è la sua capacità di ridurre l'incertezza che l'impresa ha di fronte. Mentre le tradizionali tecniche di stakeholder management facilitano semplicemente il soddisfacimento dei bisogni e/o delle domande degli stakeholder, le tecniche di *partnering* e di *engagement* consentono alle imprese di gettare ponti verso i propri stakeholder in vista di scopi comuni (Harrison e St John, 1996; Andriof e Waddock, 2002, p. 36).

I benefici potenziali derivanti dalla adozione da parte delle imprese di tali tecniche possono essere ben illustrati prendendo come esempio la relazione con i clienti: attraverso tali tecniche l'impresa potrebbe decidere di creare più forti legami con i suoi clienti coinvolgendoli direttamente nei programmi aziendali di sviluppo del prodotto, di miglioramento continuo e nella programmazione della produzione.

In generale, si può sostenere che migliori relazioni con gli stakeholder possono portare ad una più alta redditività e ad un maggior valore dell'impresa. Tra i risultati ottenibili da migliori relazioni con gli stakeholder ricordiamo:

- a) maggiore capacità aziendale di prevedere cambiamenti nell'ambiente esterno conseguente a una migliore comunicazione con gli stakeholder esterni;
- b) più alta percentuale di innovazioni di successo derivante dal coinvolgimento degli stakeholder nei *teams* incaricati di disegnare (progettare) prodotti e servizi;
- c) minor numero di casi di danni (all'impresa) causati da stakeholder (es. attraverso scioperi, boicottaggi, cattiva stampa) dovuti a migliori relazioni e maggiore fiducia (Svendsen, 1998; Moss Kanter, 1999).

Riassumendo, attraverso lo *stakeholder engagement* e le strategie collaborative è possibile dotare le imprese di informazione strategica critica, di risorse e di capacità di soluzione di problemi non altrimenti disponibili ad esse (Andriof e Waddock, 2002,

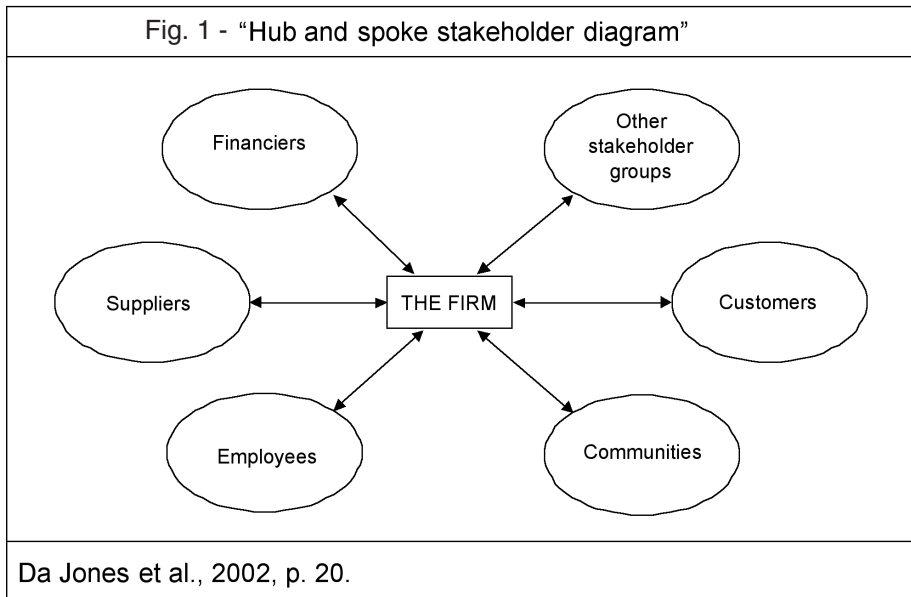
p. 42). Secondo Andriof e Waddock (2002, p. 42) e altri autori (Post et al., 2002; Johnson-Cramer et al., 2003), se si assume la prospettiva che vede l'impresa incorporata in un network di relazioni, lo *stakeholder engagement* può essere considerato come una fonte di vantaggio competitivo in quanto le imprese con forti relazioni con altre organizzazioni, istituzioni e partner sono in una migliore posizione per sviluppare "relational rents" e un vantaggio competitivo generati attraverso un'efficace collaborazione inter-organizzativa (Moss Kanter, 1994; Dyer e Singh, 1998).

2. Le responsabilità degli stakeholder

Nelle pagine che seguono mi propongo di presentare nei loro elementi essenziali i contributi teorici forniti recentemente da alcuni studiosi statunitensi (Bowie, 1991 b; Werhane, 2002a; Windsor, 2002; Phillips 2003; Goodstein e Wicks, 2007) impegnati a dare una *giustificazione normativa* alla teoria degli stakeholder, contributi la cui caratteristica principale è quella di spostare – rispetto agli studi tradizionali di Business Ethics – l'attenzione dalla responsabilità dell'impresa (e del suo management) a quella degli stakeholder (nei confronti dell'impresa e degli altri stakeholder). Ad avviso di questi studiosi, solo in questo modo sarà possibile giungere alla elaborazione di una teoria della responsabilità sociale d'impresa basata sul modello degli stakeholder veramente "*comprehensive*" (Bowie). Estendendo la teoria degli stakeholder fino a renderla capace di determinare i *doveri reciproci* esistenti fra gli stakeholder sarà possibile evidenziare il contributo che gli stessi stakeholder possono dare alla creazione in un contesto di business più etico, frutto di un'alleanza tra impresa e stakeholder (Werhane), quale premessa dell'eccellenza delle imprese nel mercato (Goodstein e Wicks). La presentazione di questi studi sarà preceduta dall'esame della "stakeholder view" dell'impresa elaborata in senso normativo da Ed Freeman a partire dalla fine degli anni '80. È nel saggio scritto con Evan nel 1988 in cui viene difesa l'idea di un capitalismo kantiano che è possibile rinvenire, sia pure *in nuce* e all'interno di un approccio ancora interessato principalmente al comportamento etico del manager, una attenzione alle *stakeholder relationships* come "relazioni normative reciproche" per cui ogni parte è "responsabile (*accountable*) nei confronti dell'altra" (Werhane, 2002b, p. 295). Solo successivamente infatti gli stakeholder assumeranno un ruolo "attivo" tanto da partecipare con l'impresa al processo di creazione del valore (Freeman, 1994).

2.1. La teoria degli stakeholder

Freeman (1984), come è noto, ha presentato il *modello degli stakeholder* come uno schema in cui l'impresa è il fulcro di una ruota e gli stakeholder sono posti al termine dei raggi della ruota. Questo modo di concettualizzare l'impresa (Fig.1) è diventato la regola in quanto è considerato come adeguatamente descrittivo delle relazioni impresa-stakeholder (Jones et al., 2002, p. 20).



Nel 1984 Freeman osservava che le richieste provenienti da proprietari, consumatori, dipendenti e fornitori – gli stakeholder tradizionalmente considerati dai modelli di management – erano accompagnate dalle richieste provenienti da nuovi gruppi emergenti di stakeholder potenzialmente capaci di influenzare grandemente l’organizzazione – stati, concorrenti, associazioni dei consumatori, ambientalisti, gruppi di interesse e media. Egli pertanto criticava i modelli tradizionali di management in quanto non in grado di offrire un “modo unificante di comprendere i cambiamenti che sono avvenuti o che avverranno” (1984, p. 22).

La “stakeholder view” dell’impresa difesa da Freeman si contrappone dunque al modello convenzionale input-output dell’impresa in cui questa è concepita principalmente come un’attività economica in cui risorse economiche sono raccolte allo scopo di fare profitti per il proprietario/azionista: investitori, dipendenti e fornitori mettono a disposizione input che l’impresa trasforma in output a vantaggio dei consumatori. Nel modello degli stakeholder l’impresa è invece raffigurata non solo come una serie di transazioni di mercato ma come uno sforzo cooperativo (e competitivo) che coinvolge un ampio numero di individui e gruppi organizzati in vario modo. Essa è quindi una organizzazione in cui e attraverso cui molti differenti individui e gruppi tentano di raggiungere propri fini.

Nonostante il modello degli stakeholder sia stato assai influente nella teoria e nella pratica del management (Harrison e Freeman, 1999; Stoney e Winstanley, 2001), i ricercatori non hanno tuttavia raggiunto l’accordo su ciò che Freeman (1984) ha chiamato “Principio di chi o che cosa realmente conta”, cioè, chi (o che cosa) *sono* gli stakeholder dell’impresa e a chi (o a che cosa) i manager realmente prestano attenzione. È stata infatti proposta una gamma assai varia di *definizioni* di “stakeholder” (e di

“stake”) che vanno da quelle molto ampie – basate sulla constatazione empirica che chiunque di fatto può influenzare le, o essere influenzato dalle, decisioni di una organizzazione – a quelle più ristrette – basate sulla realtà pratica che i manager, per mancanza di risorse, non possono prestare attenzione a tutte le pretese – che propongono una serie di priorità per l’attenzione manageriale (Mitchell et al., 1997, pp. 855-863).

Freeman (1984, p. 46), come è noto, ha definito gli stakeholder di una impresa come “qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare il, o che è influenzato dal, conseguimento degli obiettivi dell’organizzazione”. Questa definizione è una delle più ampie tra quelle proposte in quanto può includere chiunque: esclusi dall’avere un interesse nell’impresa infatti sono solo quegli individui o gruppi che non possono influenzare (in quanto privi di potere) e non sono influenzati dall’impresa (in quanto non hanno una pretesa nei suoi confronti o una relazione con essa).

Diversamente da Freeman, Clarkson (1994; 1995) ha proposto una definizione ristretta, in termini di stakeholder come “risk bearers” volontari e involontari e come entità necessarie alla sopravvivenza dell’impresa. Secondo Clarkson (1994, p. 5):

“gli stakeholder volontari sopportano una forma di rischio come conseguenza di aver investito qualche forma di capitale, umano o finanziario, qualche cosa di valore, in una impresa. Gli stakeholder involontari sono a rischio per effetto delle attività dell’impresa. Ma senza l’elemento del rischio non esiste alcun interesse (*stake*) in gioco”.

In questa definizione, hanno notato Mitchell et al. (1997, p. 857), il richiamo all’elemento del rischio per denotare l’interesse “offre un modo per restringere il campo degli stakeholder a quei gruppi con *pretese legittime*, senza preoccuparsi del loro *potere* di influenzare l’impresa”. Inoltre, Clarkson (1995), ha distinto tra stakeholder “primari” e stakeholder “secondari”; primari sono gli stakeholder “senza la cui partecipazione continua la corporation non può sopravvivere”; secondari sono quelli “che influenzano la, o sono influenzati dalla, corporation ma che non sono impegnati in transazioni con essa e non sono essenziali alla sua sopravvivenza”. Secondo questa definizione, appartengono al primo tipo: azionisti e investitori, dipendenti, consumatori, fornitori, lo stato e la comunità; appartengono al secondo tipo i media e i gruppi di interesse.

Nella sua analisi Clarkson (1995, p.105) ha sottolineato soprattutto l’alto livello di *interdipendenza* tra la corporation e i suoi stakeholder primari:

“se un gruppo di stakeholder primari, tali come i consumatori o i fornitori, sono insoddisfatti e si ritirano dal sistema aziendale, in tutto o in parte, la corporation sarà seriamente danneggiata o incapace di continuare ad esistere”.

Anche gli stakeholder secondari, precisa Clarkson (1995, p. 107), pur non essendo essenziali per la sopravvivenza della corporation, possono tuttavia causare significativi danni ad essa e ai suoi stakeholder primari, per es. mobilitando l’opinione pubblica a favore o contro la performance della corporation, oppure opponendosi alle politiche “che una corporation ha adottato per soddisfare i bisogni e le aspettative dei suoi stakeholder primari”. In considerazione di ciò, anche di essi – oltre che di quelli primari – dovranno occuparsi i manager.

Come hanno notato Mitchell et al. (1997, pp. 862-863), chi propone una definizio-

ne ristretta di stakeholder è portato a sottolineare la rilevanza della *legittimità della pretesa* dello stakeholder, variamente fondata, mentre chi propone una definizione ampia è portato a sottolineare l'importanza del *potere* dello stakeholder di influenzare l'impresa, indipendentemente dalla presenza o meno di pretese legittime. Secondo Mitchell et al. (1997, pp. 862-863; 881-882), un concetto di stakeholder management meglio definito deve riconoscere, proprio al fine di rispettare gli interessi giuridici e morali degli stakeholder primari, l'importanza del potere nelle relazioni stakeholder-management. In caso contrario, è possibile che gruppi dotati di potere interferiscano nelle attività dell'impresa così pesantemente da impedire che le pretese legittime degli stakeholder primari possano essere soddisfatte e l'impresa possa sopravvivere.

Goodpaster (1991; 2002), intervenendo in questo dibattito, ha osservato a proposito della definizione "ampia" di stakeholder proposta da Freeman che essa implica il riferimento a due tipi differenti di "approccio" agli stakeholder – *strategico* (o prudenziale) e *morale* (o "multi-fiduciario") – a seconda che la teoria si concentri rispettivamente sugli individui o gruppi che possono influenzare un'impresa o sugli individui o gruppi che sono influenzati da questa.

Nel caso dell'approccio strategico¹, il manager deve attuare una *gestione degli interessi*, nel senso che lo stakeholder e i suoi interessi devono essere "trattati" (*dealt with*) (Freeman, 1984, p. 126) affinché l'impresa possa conseguire i propri scopi; nel caso dell'approccio morale², il manager deve ricercare un *bilanciamento degli interessi* di tutti gli stakeholder in quanto i loro interessi e diritti hanno eguale importanza e meritano di essere soddisfatti congiuntamente (Evan e Freeman, 1988/1993). Conseguendo da questa analisi che l'approccio strategico, con la sua enfasi sulla *gestione* dello stakeholder, fornisce un resoconto *unidirezionale* della relazione impresa-stakeholder, considerata cioè solo dal punto di vista dell'impresa, e che l'approccio morale fornisce un resoconto *bidirezionale* dell'impresa e dei suoi stakeholder.

Riformulazioni ed estensioni della "stakeholder view" dell'impresa si sono avute a partire dai primi anni '90 quando i manager hanno cercato di controllare strategicamente le relazioni degli stakeholder della loro organizzazione e i ricercatori dal conto loro hanno tentato di sezionare e prevedere queste relazioni (Post et al., 2002). Sono stati così proposti una serie di *frameworks* e modelli di tipo *descrittivo* impiegando i quali i manager potevano meglio comprendere e gestire le interazioni dell'impresa con gli stakeholder (D'Orazio, 2005). Alcuni ricercatori (Rowley, 1997; Frooman, 1999) proponendo questi modelli, hanno osservato criticamente che nello "hub and spoke stakeholder diagram" di Freeman, le relazioni tra impresa e stakeholder sono *diadiche* – essendo caratterizzate da legami intercorrenti tra una specifica organizzazione (*focal organization*) e ognuno dei suoi stakeholder considerato singolarmente –, *indipendenti l'una dall'altra*, considerate in gran misura dal *punto di vista dell'impresa* e definite in termini di *attributi* degli attori. Ecco quindi giustificata la proposta di nuovi modelli di tipo descrittivo volti ad ampliare la portata della teoria degli stakeholder, così come presentata originariamente da Freeman, in ognuno di questi aspetti (D'Orazio, 2005).

A Donaldson e Preston (1995) si deve la proposta di una tassonomia dei tipi di teo-

ria degli stakeholder – normativa, strumentale e descrittiva/empirica – il cui uso consente di precisare ulteriormente il concetto di stakeholder management e di individuare il nucleo normativo della teoria nella cui accettazione consiste la moralità di una organizzazione (D'Orazio, 2006).

La teoria *descrittiva* cerca di accertare se e come le organizzazioni realmente prendono in considerazione gli interessi dei propri stakeholder e se i manager realmente praticano la stakeholder management. La teoria *strumentale* indaga l'esistenza di un collegamento tra la pratica della stakeholder management e il conseguimento di obiettivi di *performance* aziendale e se questo nesso è positivo o negativo. La teoria *normativa* prescrive che tutti gli stakeholder siano trattati dai manager in base ad alcuni principi morali.

Dei tre tipi di teoria, quello normativo è considerato da Donaldson e Preston fondamentale in quanto in esso la teoria degli stakeholder – in tutti i suoi usi – trova la sua giustificazione. Secondo Donaldson e Preston (1995, p. 67) il nucleo normativo della teoria sta nell'accettazione di due tesi fondamentali: 1) gli stakeholder sono identificati dai *loro* interessi nell'impresa (a prescindere dall'esistenza o meno di un interesse funzionale dell'impresa in loro); 2) gli interessi di tutti gli stakeholder hanno *valore intrinseco* e meritano considerazione per se stessi nel processo decisionale manageriale, indipendentemente dalla capacità di un gruppo particolare di stakeholder di promuovere gli interessi di un altro gruppo, per es. gli azionisti³. L'accettazione di queste due tesi definisce la moralità dell'organizzazione.

La sfida principale che si presenta una volta adottata la teoria degli stakeholder consiste dunque nello stabilire se essa debba servire a gestire meglio quei gruppi noti come stakeholder oppure a trattarli eticamente (Johnson-Cramer et al., 2003).

3. Recenti sviluppi nella teoria degli stakeholder

3.1. Ed Freeman: dal capitalismo kantiano alla dottrina dei contratti equi

Milton Friedman in un noto articolo ha sostenuto:

“Esiste una e solo una responsabilità del business - usare le sue risorse e impegnarsi in attività volte ad aumentare i suoi profitti sempre che esso rimanga entro le regole del gioco, cioè a dire, si impegni in una competizione aperta e libera senza inganno o frode” (Friedman, 1970, p.126).

Questa affermazione, anziché sostenere la tesi che negli affari “ogni tipo di azione va bene”, dice chiaramente che il diritto e la moralità di senso comune dovrebbero guidare la nostra azione nel mercato esattamente come la guidano in altri campi dell'esperienza umana.

Nonostante questa importante precisazione, Friedman o almeno alcuni suoi interpreti ha argomentato che la massimizzazione del profitto è la principale responsabilità del business. (D'Orazio, 2003; D'Orazio, 2006). Pertanto, il dovere fiduciario del

manager è nei confronti dei proprietari o azionisti e consiste nel massimizzare il ritorno dell'investimento.

Diversamente da Friedman, Evan e Freeman (1988/1993) hanno avanzato la tesi secondo cui i manager hanno un "rapporto fiduciario" con un'ampia serie di stakeholder dell'impresa – intendendo con questo termine quegli individui o gruppi che hanno "un interesse nell'impresa o una pretesa su di essa" – e che gli interessi degli stockholder non dovrebbero avere la priorità sugli interessi degli altri stakeholder (Evan e Freeman, 1988/1993, p.76). Questa teoria dell'impresa trova il suo *fondamento morale* nel principio kantiano del *rispetto delle persone*, principio secondo cui queste devono essere trattate come *fini in sé* e non meramente come mezzi per qualche fine (Bowie, 2005, pp. 35-36). Ripensare la teoria dell'impresa secondo linee kantiane significa allora per Evan e Freeman ritenere che "[...] ognuno di questi gruppi di stakeholder ha il diritto di non essere trattato come un mezzo per qualche fine [aziendale ma come un fine in sé] e pertanto deve partecipare alla determinazione della direzione futura dell'impresa in cui ha un interesse" (1988/1993, p. 76).

Sostenere questa tesi non implica, per Evan e Freeman, concludere che la corporation "non ha alcun diritto" in quanto, "se la moderna corporation richiede di trattare gli altri come un mezzo per un fine, questi devono dare il loro consenso a ciò, e quindi partecipare (o scegliere di non partecipare) alle decisioni che li vedono trattati come mezzi" (1988/1993, p. 78). È su questa base che Evan e Freeman hanno potuto sostenere che i *diritti di proprietà* degli azionisti sono legittimi ma non assoluti e non possono pertanto essere fatti valere per giustificare l'uso degli stakeholder come mezzi in vista della massimizzazione della ricchezza degli azionisti. Scrivono a questo riguardo:

"[...] i diritti di proprietà sono legittimi ma non sono assoluti, in modo particolare quando confliggono con importanti diritti di altri. [...] Il diritto di proprietà non implica quello di trattare gli altri come mezzi per un fine, il che equivale a dire che i diritti di proprietà non permettono di ignorare il principio kantiano del rispetto delle persone" (1988/1993, p. 76 e p.78).

A loro giudizio, qualsiasi teoria della moderna corporation, inclusa la teoria degli stakeholder, deve essere coerente con i principi di

- *corporate rights*: la corporation e i suoi manager non possono violare i diritti legittimi di altri di decidere del proprio futuro;
- *corporate effects*: la corporation e i suoi manager sono responsabili degli effetti delle loro azioni su altri (1988/1993, p. 79).

È il riferimento a questi due principi generali che consente a Evan e Freeman di giungere ad una più precisa definizione del concetto di "stakeholder":

"gruppi o individui che traggono vantaggio o che sono danneggiati, e i cui diritti sono violati o rispettati, dalle azioni aziendali" (1988/1993, p. 79).

L'uso di questa definizione, poiché la gamma di stakeholder può differire da impresa a impresa, e anche per la stessa impresa in situazioni differenti, non consente di identificare un insieme definitivo di stakeholder rilevante per qualsiasi corporation

in ogni situazione. Pertanto, tra una definizione “ampia” e una “stretta” di stakeholder, Evan e Freeman scelgono di utilizzare quella “stretta” per articolare una teoria degli stakeholder strategicamente più convincente: “quei gruppi che sono essenziali per la sopravvivenza e il successo della corporation” (1988/1993, p. 79). “I fornitori, i clienti, i dipendenti, gli azionisti e la comunità locale, come pure il management nel suo ruolo di agente di questi gruppi”, sono inclusi, mentre sia i concorrenti sia il “government” sono esclusi: Evan e Freeman però affermano che questi ultimi saranno i primi ad essere inclusi in un'estensione della teoria (1988/1993, p. 81). Secondo la definizione “stretta”, gli stakeholder sono *strumentali* all'impresa e al suo benessere. Tuttavia, questo punto coglie solo una parte di ciò che è importante in una *stakeholder relationship*: esso infatti non cancella il *valore intrinseco* degli interessi di ogni stakeholder (Donaldson e Preston, 1995, p.74).

Se si assume dunque che tutti gli stakeholder sono individui o gruppi formati da individui e che gli interessi degli stakeholder hanno valore intrinseco, allora, secondo Evan e Freeman, in ogni *stakeholder relationship*

“gli *stakes* [cioè ciò che è atteso e dovuto a ciascuna parte] di ognuno sono reciproci [sebbene non identici], poiché ognuno può influenzare l'altro in termini di danni e benefici come pure in termini di diritti e doveri” (Evan e Freeman, 1988/1993, p. 79).

La *reciprocità* degli *stakes* di ogni gruppo di stakeholder è descritta da Evan e Freeman là dove, trattando degli stakeholder nella moderna corporation, rilevano che se da un lato i dipendenti, “in cambio del loro lavoro, si aspettano [dalla corporation] sicurezza, salari, benefici e un lavoro significativo”, dall'altro lato, la corporation “si aspetta che i dipendenti seguano generalmente le direttive del management, si esprimano favorevolmente sulla società e siano cittadini responsabili nella comunità locale in cui questa opera”; oppure, là dove osservano che l'impresa è a sua volta un cliente, e quindi uno stakeholder, del fornitore e in quanto tale “essenziale al successo e alla sopravvivenza” di questo, e che, “se l'impresa tratta il fornitore come un membro prezioso del network degli stakeholder, piuttosto che semplicemente come una fonte di materiali, il fornitore risponderà quando l'impresa è in situazioni di bisogno”, così come insegna l'esperienza di Chrysler, azienda nota per lo stretto legame con i propri fornitori: “E quando la Chrysler fu sull'orlo del disastro, i fornitori risposero con una riduzione dei prezzi, accettando pagamenti in ritardo, finanziando e così via” (1988/1993, p. 80); oppure, là dove osservano che in base “all'implicito contratto sociale” tra impresa e comunità locale, l'impresa si aspetta dalla comunità locale che questa le conceda il diritto di costruire servizi “in cambio dei quali l'impresa si impegna a comportarsi come un buon cittadino” (1988/1993, p. 81). Conseguendo da ciò, come ha osservato Patricia Werhane (2002b, p. 295), che nella visione di Evan e Freeman le *stakeholder relationships* “sono relazioni normative reciproche (*normative reciprocal relationship*) per cui ogni parte è responsabile (*accountable*) [nei confronti dell'altra]”.

Poiché in questa prospettiva gli stakeholder sono trattati come *soggetti morali* titolari di *diritti*, la sfida etica per il management consiste allora nel cercare di soddisfare le pretese legittime avanzate da una varietà di stakeholder dell'impresa, che include,

naturalmente, anche i proprietari. In questa teoria, quindi, il management, oltre ad essere uno stakeholder come gli altri, con un interesse nell'impresa simile a quello di altri dipendenti, svolge un ruolo "speciale" che si esprime nell'adempimento del *dovere morale* di proteggere il "benessere" e di badare alla "salute" dell'impresa intesa come entità astratta,

"...e questo richiede il bilanciamento delle molteplici pretese confliggenti degli stakeholder. [...] La teoria degli stakeholder non dà la supremazia ad un gruppo di stakeholder su un altro [...]. In generale, il management deve mantenere in equilibrio le relazioni tra gli stakeholder. Quando le relazioni [tra gli stakeholder] sono squilibrate, la sopravvivenza dell'impresa è in pericolo" (1988/1993, pp. 81-82).

Ciò a cui la proposta teorica di Evan e Freeman mette capo dunque è una *ridefinizione dello scopo dell'impresa* in senso radicalmente differente da quello proposto dalla teoria degli stockholder:

"Lo scopo vero di una impresa è fungere da mezzo per il coordinamento degli interessi degli stakeholder. È attraverso l'impresa che ogni gruppo di stakeholder riesce a stare meglio attraverso lo scambio volontario. La corporation opera a vantaggio dei suoi stakeholder e nessuno può essere usato come un mezzo per i fini di un altro senza esercitare il pieno diritto di partecipare a quella decisione" (1988/1993, p. 82).

Dunque, sostenere che le imprese *for profit* non dovrebbero usare gli stakeholder come mezzi in vista del profitto non è poi così strano se si ricorda che Evan e Freeman, in realtà, non escludono affatto questa possibilità, piuttosto essi sostengono, in riferimento ad esempio ai dipendenti: "Dove essi sono usati come mezzi per un fine, essi non possono non partecipare alle decisioni che riguardano tale uso" (1988/1993, p. 80). Per giustificare tale posizione normativa essi ricorrono ad un argomento strumentale:

"è schiacciante la prova che tali politiche e valori qui descritti conducono a relazioni impresa-dipendenti produttive" (1988/1993, p. 80).

Essi citano Peters e Waterman (1982) come prova del fatto che essere attenti ai bisogni dei clienti e godere di buona reputazione nella comunità sono i tratti distintivi di "imprese eccellenti" che hanno operato bene.

A questo punto, data una definizione di "stakeholder", una caratterizzazione dell'organizzazione, una ridefinizione del suo scopo e assegnato ad un particolare gruppo di stakeholder – i manager – il compito della *stakeholder management*, Evan e Freeman propongono due *Principi per la gestione degli stakeholder*:

P1 – *The Principle of Corporate Legitimacy*: la corporation dovrebbe essere gestita a beneficio dei suoi stakeholder [...]. I diritti di questi gruppi devono essere garantiti e, inoltre, essi devono partecipare, in qualche senso, alle decisioni che riguardano sostanzialmente il loro benessere.

P2 – *The Stakeholder Fiduciary Principle*: il management intrattiene una relazione fiduciaria con gli stakeholder e con la corporation come entità astratta. Esso deve agire nell'interesse degli stakeholder come loro agente e nell'interesse della corporation per garantire la sopravvivenza dell'impresa, proteggendo gli interessi di lungo termine di ogni gruppo (1988/1993, p. 82).

P1 ridefinisce lo scopo dell'impresa nel senso detto e "implica la legittimità delle pretese degli stakeholder sull'impresa", legittimità fondata sulla "nozione che gli stakeholder sono una parte [in un] contratto sociale che giustifica l'esistenza della corporation" e sulla considerazione che essi "hanno alcuni diritti inalienabili di partecipare alle decisioni che sostanzialmente riguardano il loro benessere o comportano il loro essere usati come mezzi per i fini di un altro"; P2 definisce il "dovere fiduciario" del management di "riconoscere" e di "prestare attenzione alle pretese degli stakeholder" (1988/1993, pp. 82-83).

Il dovere del manager di riconoscere e prestare attenzione alle pretese degli stakeholder non implica – chiariscono Evan e Freeman – che esso soddisfi tutte le pretese di tutti gli stakeholder sempre. La ragione di ciò sta nel fatto che alcune di queste pretese confligheranno generando nel manager un conflitto tra obblighi *prima facie* nei confronti di molteplici stakeholder. Dovere del manager in questi casi è semplicemente far sì che "i diritti di ogni gruppo abbiano un forum" in cui trovare espressione. Metodi di risoluzione dei conflitti tuttavia sono necessari; P2 – riconoscono Evan e Freeman – "non fornisce alcuna indicazione" in merito. Esso riconosce solo il dovere del management di agire negli interessi di lungo termine della corporation facendo quindi prevalere gli interessi del tutto sugli interessi delle parti in un contratto collettivo (1988/1993, pp. 82-83). In questo modo, "garantendo la sopravvivenza dell'impresa, si tutelano gli interessi (*stakes*) di lungo termine di ogni gruppo [di stakeholder]" (1988/1993, p. 82).

Evan e Freeman osservano inoltre che P2 ha comunque il merito di attribuire ai conflitti generati da obblighi *prima facie* una legittimità che essi non godono nella teoria degli stockholder.

Due meccanismi strutturali per rendere "praticabile" la gestione degli stakeholder sono proposti:

- Un consiglio di amministrazione composto di rappresentanti dei cinque gruppi di stakeholder, più "un amministratore metafisico" eletto all'unanimità dai rappresentanti degli stakeholder, responsabile della entità metafisica che è la corporation;
- Una ridefinizione del "corporate law" per riconoscere il vero scopo della corporation, come espresso da P1 (1988/1993, pp. 83-84).

In questa ipotesi, i consiglieri di amministrazione avrebbero il "dovere di cura" nei confronti di tutti gli stakeholder; in particolare, compito dell'amministratore metafisico sarebbe quello di "convincere sia gli stakeholder sia il management che un certo corso d'azione era nell'interesse della salute di lungo termine della corporation, specialmente quando quell'azione implica il sacrificio degli interessi di tutti" (1988/1993, p. 83). Un *Board* così concepito, nelle intenzioni di Evan e Freeman,

"assicurerebbe ai diritti di ogni gruppo [di stakeholder] un forum e, coinvolgendo un consigliere per la corporation, assicurerebbe alla corporation stessa di non essere danneggiata indebitamente a vantaggio di un gruppo particolare" (1988/1993, p. 83).

Queste idee sono state riprese e sviluppate successivamente da Freeman nel quadro di una teoria degli stakeholder basata sull'argomento del contratto sociale (Freeman e

Evan, 1990; Freeman, 1994; 1997/2001⁴).

Se per i sostenitori della teoria degli stakeholder il management, nel prendere una qualsiasi decisione aziendale, deve considerare gli interessi legittimi di *tutte le constituencies* dell'impresa, la ragione per accettare tale principio può essere rintracciata assumendo la prospettiva secondo cui esso seguirebbe da un "ipotetico" *contratto sociale*.

Freeman (1994) sostiene che non esiste una sola teoria degli stakeholder, piuttosto che esiste un "genere" chiamato teoria degli stakeholder. Esso costituisce "uno dei molti modi per fondere i concetti centrali del business con quelli dell'etica" (1994, pp. 409-410). Le teorie possono avere differenti "nuclei normativi" che devono rispondere a domande del tipo: come le corporation dovrebbero essere amministrare e come il management dovrebbe agire, oppure spiegare perché tali questioni sono irrilevanti.

Secondo Freeman (1994, p. 415; 1997/2001), è possibile elaborare un "nucleo normativo" di una teoria degli stakeholder basato sul "liberalismo pragmatico" se si "comincia ad intendere l'attività di creazione del valore come un processo contrattuale tra le parti influenzate" da tale processo. Rispetto alla visione standard secondo cui l'impresa è un "nesso di contratti", Freeman aggiunge una dimensione morale in quanto a suo avviso i contratti tra i vari stakeholder devono essere equi (*fair*) (Bowie, 2005, p. 26).

Egli ritiene che sia possibile raggiungere un consenso su ciò che conta come "contratto equo" ricorrendo all'esperimento di John Rawls (1982) della scelta in posizione originaria sotto un velo d'ignoranza. Freeman e Evan (1990) e Freeman (1994; 1997/2001) hanno sostenuto la tesi che stakeholder rappresentativi e razionali, deliberando in una "posizione originaria" in cui fossero posti dietro a un "velo di ignoranza", a causa del quale non sanno quale "stake" in un'impresa ognuno di essi avrà quando il velo sarà sollevato, adotterebbero all'unanimità determinati principi di "equa contrattazione" (Freeman e Evan, 1990, pp. 337-340), principi da Freeman (1994, p. 417; 1997/2001) riuniti nella "Dottrina dei Contratti Equi". Tra i sei principi⁵ che sarebbero adottati i più importanti sono:

1. *The Principle of Governance*: "La procedura per mutare le regole del gioco deve essere stabilita attraverso il consenso unanime";
2. *The Principle of Externalities*: "Se un contratto tra A e B impone un costo su C, allora quest'ultimo ha la possibilità di entrare nell'accordo, e i termini del contratto sono rinegoziati";
3. *The Agency Principle*: "Ogni agente deve servire gli interessi di tutti gli stakeholder".

La logica sottostante a tali principi è chiara: in base al 1° principio, ogni stakeholder – poiché non sa in quale gruppo di stakeholder si troverà in riferimento ad una particolare impresa – non può mai rinunciare al diritto di partecipare alla *governance* della *corporation*; in base al 2° principio, ogni stakeholder vorrà essere certo di non diventare la parte C; in base al 3° principio, il manager è un agente di tutti gli stakeholder. I primi due principi sono equivalenti alla tesi, già espressa in lavori pre-

cedenti, secondo cui tutte le parti influenzate dalle azioni di una impresa hanno il diritto di partecipare al processo decisionale manageriale (Evan e Freeman, 1988/1993, p. 76 e p. 82).

Il “nucleo normativo” di questa “redesigned contractual theory”, ad avviso di Freeman (1994, p.415; 1997/2001), si esprime nelle due seguenti prescrizioni: 1) le corporation dovrebbero essere gestite *in accordo con i principi* sopra indicati e 2) i manager dovrebbero agire sempre *nell'interesse degli stakeholder*, e in questo modo esso “riflette le nozioni liberali di autonomia, solidarietà e equità”. Per Freeman, infatti,

“il nucleo normativo [...] coglierà l'idea liberale di equità (*fairness*) se garantisce l'eguaglianza fondamentale tra gli stakeholder in termini dei loro diritti morali come questi sono attuati nell'impresa, e se riconosce che le ineguaglianze tra gli stakeholder sono giustificate se vanno a beneficio dello stakeholder meno agiato. L'ideale liberale di autonomia è colto dalla consapevolezza che ogni stakeholder deve essere libero di partecipare ad accordi che creano valore per se, e la solidarietà è attuata mediante il riconoscimento della reciprocità degli interessi degli stakeholder” (Freeman, 1994, pp. 415-416).

La “dottrina dei contratti equi” rappresenta nelle intenzioni di Freeman una sorta di ideale “carta costituzionale” dell'impresa riferendosi alla quale è possibile nelle situazioni reali sia verificare l'adeguatezza morale delle imprese esistenti sia procedere a disegnare nuove strutture aziendali coerenti con essa. La “Dottrina” ha quindi una chiara portata normativa in quanto dovrebbe guidare gli stakeholder reali nella definizione di una costituzione per una specifica impresa a cui il management reale ha il dovere di conformarsi. Per Freeman è evidente, infatti, che solo “le costituzioni aziendali che soddisfano il test della dottrina dei contratti equi permettono ai manager e agli amministratori di gestire la società in accordo con gli ideali liberali” sopra ricordati (1994, p. 418).

Freeman (1994) riconosce infine che se la “dottrina dei contratti equi” deve produrre un reale cambiamento anche le leggi dovrebbero mutare di conseguenza e propone tre principi per la riforma del “law of corporations”, che costituiscono una nuova formulazione e una riclassificazione dei principi per la stakeholder management proposti nell'articolo scritto con Evan nel 1988:

- *The Stakeholder Enabling Principle*: Le corporation dovranno essere gestite nell'interesse degli stakeholder;
- *The Principle of Director Responsibility*: Gli amministratori della corporation avranno il dovere di cura di usare giudizio ragionevole per definire e dirigere gli affari della corporation in accordo con il principio 1.

Oltre a questi, Freeman formula un ulteriore principio che riflette, rispetto a Evan e Freeman (1988), una nuova tendenza nella teoria degli stakeholder, cioè quella di considerare il concetto di stakeholder dalla prospettiva degli stakeholder stessi e delle loro attività (Friedman e Miles, 2006, p. 2):

- *The Principle of Stakeholder Recourse*: Gli stakeholder possono intentare un'azione contro gli amministratori per il mancato adempimento del prescritto dovere di cura (Freeman, 1994, p. 417).

A differenza che nel saggio del 1988, in cui Evan e Freeman si occupavano principalmente del comportamento etico dei manager, nell'articolo di Freeman del 1994 gli stakeholder non sono più soggetti "passivi" dell'azione manageriale, ma soggetti "attivi" che partecipano come attori con l'impresa al processo di creazione del valore.

Si comprende quindi come il "nucleo normativo" proprio della teoria degli stakeholder sia stato usato da Freeman per ottenere un nuovo resoconto del processo attraverso il quale gli esseri umani *creano valore* mediante le attività imprenditoriali. La teoria degli stakeholder, infatti, consentirebbe una più utile descrizione della pratica di creazione del valore in quanto, a differenza di altre descrizioni, è in grado di prestare attenzione a tutti i soggetti con un interesse in tale pratica (Freeman, 1994, p. 415 e p. 418; Freeman, 2000). Accettare il "Principle of Stakeholder Cooperation", in base al quale il valore è creato mediante le attività di business affinché gli stakeholder possano soddisfare di comune accordo i propri bisogni e desideri, porta a una interpretazione nuova dell'idea stessa di capitalismo⁶, secondo cui esso è una *iniziativa cooperativa* tra le imprese e i loro consumatori, fornitori, dipendenti, finanziatori e comunità. Ad avviso di Freeman (2000, p.176), infatti,

"Il capitalismo funziona perchè imprenditori e manager si uniscono e mantengono accordi o rapporti con consumatori, fornitori, dipendenti, finanziatori e comunità. Il sostegno di ogni gruppo è vitale per il successo dell'impresa [...]. Poiché questo principio è radicato negli interessi degli stakeholder, la corporation diventa una camera di compensazione o rete di attività in cui gli stakeholder soddisfano i loro desideri".

Al resoconto standard della storia del capitalismo – chiamato da Freeman "Shareholder Capitalism" o "Cowboy Capitalism" – che descrive il business come un "campo di battaglia in cui solitari guerrieri aziendali vigilano contro l'assalto della concorrenza", egli contrappone quello chiamato "Stakeholder Capitalism" (Freeman, 1998, p. 31).

"Le corporation sorgono dove gli stakeholder perseguono i loro interessi comuni [...]. Un gruppo [di stakeholder] prospera quando tutti [i gruppi] prosperano, e quando gli interessi di un gruppo sono sistematicamente trascurati nel tempo, tutti i gruppi ne risentono negativamente [...]. Le corporation sono dirette dai loro stakeholder, e mentre ci possono essere molti metodi di *governance*, ogni metodo deve prestare attenzione agli interessi di ogni parte e ai loro interessi comuni. Gli amministratori hanno il dovere di cura verso gli stakeholder, e i manager sono agenti di molteplici principali" (1998, p. 33).

Il "capitalismo degli stakeholder" difeso da Freeman:

"[...] stabilisce un alto standard [...] e chiede ai manager di conseguire l'obiettivo di creare valore per tutti gli stakeholder" (2000, p. 178).

Adottare questo resoconto vuole dire prefigurare profeticamente

"Un mondo dove business ed etica sono inestricabilmente intrecciati, dove valori e virtù sono una parte della vita aziendale e dove la disperazione è sostituita dalla solidarietà che proviene dalla realizzazione congiunta di scopi condivisi" (1998, pp. 33-34).

La teoria degli stakeholder aspira dunque ad una revisione delle nostre istituzioni perché esse ci servano meglio; in particolare, ciò che occorre fare perché il business "diventi una istituzione pienamente umana" è

“sviluppare più compiutamente il modello degli stakeholder per sostenere la revisione del processo di creazione del valore, per rendere il business una istituzione anche più feconda nel fare il bene e nell’innalzare il livello dei meno agiati nel mondo” (2000, p. 178).

La teoria degli stakeholder, a differenza dell’ “ortodossia della massimizzazione del valore per l’azionista” che porta a separare il business dall’etica, considera il business come un qualsiasi altro aspetto della vita umana, per cui l’espressione “business ethics” dovrebbe essere – secondo questa prospettiva – ridondante piuttosto che un ossimoro.

3.2. Norman Bowie e l’impresa come comunità morale

L’analisi svolta da Norman Bowie degli obblighi dei vari stakeholder in una corporation socialmente responsabile presuppone l’adozione di un modello di impresa intesa come *comunità morale*, vale a dire “come nesso di relazioni morali tra stakeholder” (1991 b, p. 606). Questo modello è stato da Bowie elaborato in diversi articoli (1991 a, 1999 b) e in un volume (1999 a) in cui è stato ripreso e sviluppato il progetto solo avviato da Evan e Freeman (1988) di una teoria kantiana della moderna corporation.

Gli studiosi di *business ethics*, a giudizio di Bowie, per troppo tempo hanno analizzato la responsabilità d’impresa esclusivamente “in termini delle responsabilità dell’impresa (e del suo management) nei confronti di tutti gli altri stakeholder eccetto gli azionisti” (1991 b, p. 605). Essi, se si considerano ad esempio le relazioni di lavoro, hanno criticato la dottrina del cosiddetto “employment-at-will”, secondo cui i dipendenti possono essere licenziati per “qualsiasi ragione, nessuna ragione, o ragioni immorali”, e i licenziamenti non dettati da ragioni economiche che spesso accompagnano un takeover ostile, ma raramente hanno criticato quei dipendenti che lasciano con un breve preavviso un datore di lavoro che ha dato prova di lealtà nei loro confronti semplicemente per accettare un migliore lavoro altrove, non considerando il fatto che l’impresa ha investito ingenti risorse per il loro addestramento e la loro formazione professionale e che il turnover provoca ad essa perdite ingenti.

La tesi generale difesa da Bowie è che:

“Se dobbiamo avere una teoria della responsabilità sociale d’impresa veramente esauriente, è necessario elaborare una teoria capace di determinare gli appropriati doveri reciproci esistenti fra gli stakeholder aziendali. Se i manager e gli azionisti hanno un dovere nei confronti dei clienti, dei fornitori, dei dipendenti e della comunità locale, allora la comunità locale, i dipendenti, i fornitori e i clienti hanno un dovere nei confronti dei manager e degli azionisti” (1991 b, p. 605).

A suo avviso, infatti, “la responsabilità sociale secondo il modello degli stakeholder esige che ogni stakeholder abbia doveri reciproci nei confronti degli altri stakeholder. Pertanto, se un dipendente ha un dovere di lealtà nei confronti di un datore di lavoro, un datore di lavoro ha un dovere di lealtà nei confronti di un dipendente” (1991 b, p.604). Ciò che occorre quindi analizzare è quale sia la natura della relazione esistente tra gli stakeholder.

Rimanendo nell’ambito della relazione di lavoro, Bowie nota che essa “non può

essere semplicemente di natura economica” ma “è in parte di natura morale” (1991 b, p.603). Se ciò è vero, allora bisogna riconoscere che caratteristica di tali relazioni, in quanto relazioni morali, è la *reciprocità* (1991 b, p. 603). Questo risulta evidente se si considera ciò che vi è di moralmente sbagliato nelle relazioni datore di lavoro-dipendenti sopra considerate.

Nella situazione in cui il dipendente leale viene licenziato senza giusta causa oppure in quella in cui il datore di lavoro leale viene lasciato senza congruo preavviso ciò che è moralmente rilevante per Bowie è che in entrambe “sono stati infranti i doveri di reciprocità e di gratitudine” (1991 b, p.604).

L’analisi fin qui svolta si applica anche a relazioni triadiche coinvolgenti il management dell’impresa, i clienti e la comunità locale. Di fronte al problema morale dell’inquinamento ambientale o del “corporate giving” quali sono – si chiede infatti Bowie – gli obblighi dei clienti che comprano ed usano i prodotti dell’impresa? Per quanto riguarda il problema dell’inquinamento ambientale, osserva Bowie, “Se gli ambientalisti vogliono che le imprese producano beni meno inquinanti, essi devono convincere gli Americani a comprarli. Di conseguenza l’impresa risponderà al mercato”. Pertanto – conclude Bowie – “È il pubblico dei consumatori che ha l’obbligo di fare il *trade-off* tra costo e integrità ambientale”. Anche nel caso del “corporate giving”, il principio di reciprocità crea in capo ai cittadini “l’obbligo di sostenere imprese socialmente responsabili rispetto a quelle che sono o irresponsabili socialmente o indifferenti alla responsabilità sociale”. Pertanto, conclude Bowie,

“se un grande magazzino contribuisce al benessere della comunità locale e un altro non lo fa, questo fattore dovrebbe essere preso in considerazione da i cittadini di quella comunità quando decidono dove fare la spesa. [...] Sostengo che la superiore performance sociale [di un certo grande magazzino] crea un obbligo fra i membri della comunità di fare la spesa [in quel grande magazzino]” (1991 b, p.604-605).

Secondo Bowie, è la filosofia morale di Kant, e in particolare la terza formulazione dell’imperativo categorico, che consente di cogliere meglio le relazioni morali esistenti tra gli stakeholder aziendali.

Nell’applicare la filosofia morale kantiana all’impresa, Bowie non intende *descrivere* il capitalismo come esso è ma di fornire una visione di ciò che le pratiche di business *dovrebbero essere*; tuttavia, se Bowie usa il kantismo come una teoria etica normativa per riformare il business, egli al contempo non desidera affatto di essere giudicato come un utopista:

“Ritengo che una teoria kantiana della moderna corporation sia possibile in quanto essa potrebbe essere realizzabile e vantaggiosa (*profitable*) [...]” (1999 a, p.4).

Bowie, inoltre, ritiene che una teoria kantiana dell’impresa abbia, rispetto ad altre teorie etiche concorrenti, come l’utilitarismo o l’etica della virtù, l’indubbio vantaggio di fornire una solida giustificazione normativa a pratiche di management più partecipative (come la compartecipazione agli utili, la partecipazione dei dipendenti, il lavoro significativo, il crollo delle gerarchie e il movimento verso la qualità) che contribuirebbero alla nascita di imprese più democratiche.

In Kant, come è noto, il principio fondamentale dell’etica è un imperativo catego-

rico che rappresenta un'azione come necessaria *per sé*. Di questo imperativo Kant ha dato tre formulazioni:

- agisci unicamente secondo la massima che tu puoi volere nel medesimo tempo che diventi una legge universale;
- agisci in modo da trattare l'umanità, così nella tua persona come nella persona di ogni altro, sempre e ad un tempo come un fine, e mai semplicemente come mezzo;
- agisci come se tu fossi un membro di un ideale regno dei fini in cui fossi allo stesso tempo sia suddito sia sovrano.

Le tre formulazioni di Kant dell'imperativo categorico sono usate da Bowie (1999 a, p.1) per rispondere alla domanda: "come sarebbe strutturata e gestita una impresa in una economia di mercato capitalista secondo i principi dell'etica kantiana?".

La prima formulazione dell'imperativo categorico funziona come un test per verificare se una azione proposta, incluse le interazioni di mercato, è morale: un manager kantiano per ogni data decisione si chiederebbe se il principio (la massima) su cui la decisione è basata supera il test dell'imperativo categorico, cioè se può essere voluto universalmente senza contraddizione. Se lo può, la decisione è accettabile moralmente; se non lo può, l'azione è moralmente proibita. Per Kant, quindi, non sarebbe moralmente accettabile, in quanto logicamente incoerente, per chiunque in circostanze finanziarie disperate fare una falsa promessa, ad esempio promettere di restituire un prestito di denaro senza l'intenzione di restituirlo veramente.

La seconda formulazione dell'imperativo categorico ha il proprio fondamento nell'idea che un essere umano non può usare un altro essere umano per soddisfare i propri interessi. Gli esseri umani dovrebbero essere rispettati poiché hanno *dignità* ed essi hanno dignità in quanto sono capaci di *autonomia* e quindi di *auto-governo*, intendendo con "autogoverno" che esseri autonomi sono capaci di fare e di seguire proprie leggi: non sono semplicemente soggetti alle leggi causali della natura.

Come esseri autonomi capaci di autogoverno essi sono esseri *responsabili* poiché autonomia ed autogoverno sono le condizioni della responsabilità. Chiunque riconosca che qualcuno è autonomo dovrebbe riconoscere che è anche responsabile e di conseguenza che è un *essere morale*. Il fatto che un essere umano è un essere morale consente a Kant di concludere che gli esseri umani hanno dignità. L'argomento di Kant a sostegno della necessità di includere tutte le altre persone entro l'ambito di applicazione dell'imperativo categorico è basato sulla coerenza: ciò che diciamo su noi stessi, dobbiamo dirlo anche su cose simili, cioè sugli altri esseri umani. Dobbiamo quindi attribuire dignità ad altri esseri umani che hanno la capacità di essere individui autonomi e responsabili.

Secondo Bowie, la principale implicazione per il business di questo argomento

"è che le relazioni organizzative dovrebbero necessariamente essere relazioni tra persone.

Un business non è e non può essere visto dal punto di vista logico semplicemente come un insieme di relazioni economiche. Come tale, le relazioni organizzative sono soggette ad esame morale" (2005, p. 44).

La seconda formulazione dell'imperativo categorico offre – secondo Bowie – “le

basi per una più solida teoria dell'obbligo morale nelle interazioni personali di mercato" (1999 a, p.1). Tutte le persone in una transazione di mercato devono essere trattate con rispetto. Discende da ciò che le imprese hanno un *obbligo perfetto* di non costringere e di non ingannare gli stakeholder dell'azienda. Tuttavia, astenersi da atti coercitivi ed ingannevoli non è sufficiente a rispettare l'umanità di una persona. Alle imprese è richiesto anche il rispetto di *doveri imperfetti* come ad esempio il dovere di fornire ai propri dipendenti un lavoro significativo. Pertanto, conclude Bowie,

“trattare l'umanità di una persona come un fine, e non semplicemente come un mezzo, in una relazione di business richiede due cose. Primo, che le persone non siano usate, cioè non siano costrette o ingannate. Secondo, che le organizzazioni e le pratiche di business dovrebbero essere ordinate in modo tale da contribuire allo sviluppo delle capacità umane razionali e morali, piuttosto che inibire lo sviluppo di queste capacità. Questi requisiti, se ottenuti, muterebbero la natura della pratica di business” (1999 b, p.8).

La terza formulazione dell'imperativo categorico, a giudizio di Bowie, “meglio coglie le relazioni morali che esistono tra gli stakeholder aziendali” (1991 b, p.603) fornendo “il fondamento per una impresa morale” (1999 a, p.2).

Per Kant, gli esseri umani interagiscono con altri esseri umani, intesi come fini. Pertanto, l'arena delle interazioni è da lui definita “un regno dei fini”. Una impresa – commenta Bowie – come ogni altra organizzazione, è composta di persone e poiché le persone sono esseri morali, le strutture organizzative devono trattare l'umanità nelle persone con dignità e rispetto (come un fine). Questo significa che una organizzazione, quale che sia il suo scopo, dovrebbe essere governata dalla moralità. “Poiché una organizzazione è una comunità di persone, essa dovrebbe essere una comunità morale” (Bowie, 1999 a, pp. 87-88). In una comunità morale, più precisamente,

“ogni membro dell'organizzazione si trova in una relazione morale con tutti gli altri. Da un lato, i manager dell'impresa dovrebbero rispettare l'umanità in tutte le persone nell'organizzazione. Dall'altro lato, ogni individuo in un'impresa, gestita come una comunità morale kantiana, dovrebbe vedere l'organizzazione in modo non puramente strumentale, cioè, come semplicemente un mezzo per raggiungere scopi individuali. Le organizzazioni sono create come modi di conseguire scopi comuni e fini condivisi. Un individuo che concepisce l'organizzazione in modo puramente strumentale sta agendo contro il principio del rispetto delle persone” (Bowie, 1999 b, p.11).

Per evitare la violazione della seconda formulazione dell'imperativo categorico

“i membri dell'organizzazione dovrebbero concordare sulle norme che devono governare l'impresa e il loro trattamento reciproco. Ma un tale accordo trasforma l'organizzazione in un'attività cooperativa. [...] L'associazione di persone non è più un'associazione privata. [...] [Essa diventa] una comunità morale, o un regno dei fini” (Bowie, 1999 a, p.84).

Pertanto, secondo Bowie, le regole che governano le interazioni dei membri di una organizzazione devono essere coerenti con le prime due formulazioni dell'imperativo categorico e devono poter essere difese pubblicamente e accettate da tutti nell'organizzazione. È questa accettazione pubblica da parte di persone razionali che consente a Kant di dire che ognuno è sia suddito sia sovrano riguardo alle regole che li governano (Bowie, 1999 a, pp 88-89; 1999 b, p.10).

La conclusione che Bowie trae da ciò, riguardo al business, è una difesa della eguaglianza degli interessi degli stakeholder:

“Poiché tutte le persone nelle transazioni economiche sono agenti morali, essi sono eguali in riferimento al possesso di dignità e volere intrinseco. Perciò, in una impresa organizzata come comunità morale, gli interessi di ogni membro della comunità sono eguali a quelli di ogni altro membro” (Bowie, 1999 a, p. 89).

Bowie, dopo aver spiegato il senso della terza formulazione di Kant dell'imperativo categorico, enuncia sette principi per la organizzazione di un'impresa morale. Un approccio kantiano al disegno organizzativo approvverebbe i seguenti sette principi:

1. l'impresa dovrebbe considerare in ogni decisione che essa prende gli interessi di tutti gli stakeholder influenzati;
2. l'impresa dovrebbe far sì che quelli influenzati da regole e politiche dell'impresa partecipino alla determinazione di quelle regole e politiche prima che esse siano attuate;
3. non dovrebbe accadere che, in tutte le decisioni, gli interessi di uno stakeholder abbiano la priorità;
4. quando si presenta una situazione in cui sembra che l'interesse di un insieme di stakeholder debba necessariamente essere subordinato agli interessi di un altro insieme di stakeholder, questa decisione non dovrebbe essere presa solamente per la ragione che esiste un maggior numero di stakeholder in un gruppo che nell'altro;
5. nessuna regola o pratica di business può essere adottata se è incoerente con le prime due formulazioni dell'imperativo categorico;
6. ogni impresa nata per fare profitti ha un limitato, ma autentico, dovere di beneficenza;
7. ogni impresa deve necessariamente stabilire procedure volte ad assicurare che le relazioni tra gli stakeholder siano governate da regole di giustizia (1999 a, p. 90; 1999 b, p. 10).

Il principio 1 semplicemente prescrive ciò che di solito è implicito nell'assumere il punto di vista morale: l'impegno a prendere in considerazione gli interessi di tutti quelli influenzati dalle nostre decisioni ed azioni.

Il principio 2 “deriva dal riconoscimento dell'autonomia come ciò che rende gli esseri umani degni di rispetto” (Bowie, 1999 a, p. 91; 1999 b, p.11) ed “esige la partecipazione [al processo decisionale] in qualche forma di tutti gli stakeholder aziendali, in modo particolare azionisti e dipendenti” (Bowie, 1999 b, p.12). Secondo questo principio, tutti gli stakeholder influenzati da regole e politiche aziendali devono partecipare al processo decisionale che porta a tali regole e politiche, devono cioè dare il loro consenso alle regole che li governano.

Il principio 3 fornisce un tipo di “legittimità organizzativa”: il suo rispetto assicura che “quelli coinvolti nell'impresa ricevano qualche minimo beneficio dalla loro partecipazione” alla comunità morale. Solo in un caso l'impresa sarebbe moralmente giu-

stificata a violare il principio: quando un gruppo di stakeholder proponga regole o politiche che violino la prima e la seconda formulazione dell'imperativo categorico (principio 5).

Il principio 4 esclude l'utilitarismo – secondo cui gli interessi di qualcuno potrebbero essere sacrificati in vista di maggiori benefici per altri – come criterio decisionale nell'impresa morale: la ragione di tale esclusione risiede nel fatto che “nella filosofia morale di Kant i numeri non contano” in quanto a) le persone hanno dignità e pertanto il valore di una persona non può essere confrontato con quello di un'altra; e b) la terza formulazione dell'imperativo categorico prescrive che le regole e le politiche che governano una organizzazione siano accettabili da tutti.

Il principio 5 prescrive che nessuna regola di business può essere adottata se viola l'imperativo categorico in qualsiasi sua formulazione.

Il principio 6 si giustifica con l'estensione al livello aziendale dell'obbligo (imperfetto) di beneficenza degli individui difeso da Kant. A giudizio di Bowie, coerenti con l'argomento di Kant a favore di un obbligo di beneficenza sono anche gli argomenti basati sui doveri di cittadinanza e di gratitudine in capo alle imprese.

Il principio 7 è un principio procedurale secondo cui se una organizzazione rispetta gli altri sei principi allora essa è conforme ai principi fondamentali di giustizia (Bowie, 1999 a, pp. 91-95; 1999 b, p.11).

La funzione dei sette principi è la stessa che Kant attribuisce all'imperativo categorico: “Essi forniscono un test che qualsiasi istituzione di business moralmente adeguata deve superare” (Bowie, 1999 a, pp.95-96). Alcune strutture organizzative non superano questo test mentre altre sono compatibili con l'imperativo categorico e i sette principi. L'esame delle strutture organizzative porta Bowie a concludere che le strutture gerarchiche autoritarie e l'estrema divisione del lavoro sono incompatibili con essi, mentre la rappresentanza degli stakeholder e il lavoro di squadra lo sono (Bowie, 1999 a, pp. 96-112; 1999 b, p. 12).

La tesi di Bowie a questo proposito è che l'applicazione della teoria morale kantiana all'impresa implica una “vasta democratizzazione del posto di lavoro”. Come condizione minima di tale democratizzazione, la filosofia morale di Kant

“richiede che ogni persona nell'organizzazione sia rappresentata dal gruppo di stakeholder al quale essa appartiene e che i vari gruppi di stakeholder debbano dare il consenso alle regole e politiche che governano l'organizzazione. Questi gruppi devono dare il consenso alle procedure per mutare le regole. [...] Poiché le regole e le procedure dell'impresa avrebbero l'approvazione dei vari gruppi di stakeholder, l'impresa assomiglierebbe ad una democrazia rappresentativa. Fino a questo punto almeno i membri dell'impresa sarebbero sia sudditi sia sovrani per quanto riguarda le regole e le procedure che li governano” (Bowie 1999 a, p. 102; 1999 b, p.12).

Se l'impresa kantiana, così come descritta da Bowie, è assai differente in termini di *governance* dalla maggior parte delle imprese esistenti, essa tuttavia non è utopica: l'esigenza di un posto di lavoro più democratico trova supporto, a giudizio di Bowie, sia nella teoria del management (ad esempio di W. Ouchi) sia nella pratica del mana-

gement. Per quanto riguarda la pratica, il “teamwork” è apprezzato oramai universalmente e diverse corporation – come Levi Strauss e Singapore Airlines – hanno adottato il concetto di “management partecipativo” (Bowie, 1999 a, pp. 103-107).

La sfida più impegnativa per l'etica kantiana – con la sua insistenza sulla purezza del motivo morale – è quella di rispondere all'accusa che essa sia troppo esigente, cioè troppo severa soprattutto in relazione al business. Bowie risponde a questa accusa fornendo un *argomento prudenziale* al manager che adotta l'etica kantiana e la prospettiva degli stakeholder. La sua tesi è che se “il manager adotta il punto di vista morale e prende in considerazione i bisogni e gli interessi di tutti i vari stakeholder, allora il risultato positivo può ben essere la redditività” (Bowie, 2005, p. 36). Ciò che è in gioco qui, secondo Bowie, è la determinazione di quale sia lo scopo del management e per affrontare questo punto egli ricorre al “paradosso del profitto”: “paradossalmente, forse i profitti possono essere aumentati se *non* ci concentriamo esclusivamente sul *bottom line*”. In termini kantiani, “forse i profitti saranno aumentati se il manager si concentra sul rispetto dell'umanità nella persona di tutti gli stakeholder aziendali. Forse – conclude Bowie – dovremmo considerare i profitti come una conseguenza di pratiche commerciali buone piuttosto che come lo scopo del business” (Bowie, 1999 b, p. 13; 1999 a, pp. 132-133).

3.3. Patricia Werhane e il modello dell'alleanza fra impresa e stakeholder

Werhane (2007), fornito argomenti a favore della possibilità di ascrivere la responsabilità alle organizzazioni e stabilito che nell'analisi della CSR ciò che conta sono gli *obblighi morali* delle imprese e non semplicemente le loro *responsabilità sociali discrezionali*, ritiene indispensabile affrontare la questione dei *limiti* degli obblighi in capo alle imprese e della loro *accountability*.

Attraverso il ricorso ad alcuni esempi, Werhane affronta in particolare il problema di come pensare le responsabilità delle imprese in modi che siano “sia immaginosi sia non proibitivi per la sopravvivenza e il benessere aziendali” (2007, p. 461). A suo avviso, le responsabilità delle imprese possono essere meglio pensate attraverso l'impiego del “modello dell'alleanza” (*Alliance model*) che richiede fundamentalmente alle imprese 1) la messa in campo di iniziative proattive, e 2) l'adozione di un approccio sistemico (*system approach*) alle loro operazioni.

Adottare un approccio sistemico vuol dire per le imprese analizzare qualsiasi azione aziendale attraverso ciò che Mitroff e Linstone (1993) chiamano “a multiple perspectives method”. L'impiego di un metodo siffatto consente di guardare a particolari problemi da molteplici differenti punti di vista; infatti, collocandosi da prospettive differenti è possibile notare aspetti del problema che non sono osservabili da altre prospettive e intendere altri punti di vista. Questo è reso possibile dall'esercizio dell'*immaginazione morale* intesa come “la capacità in particolari circostanze di scoprire e valutare possibilità non semplicemente determinate da quelle circostanze” (Werhane, 2002a).

Con questo metodo è possibile indagare più a fondo la natura e i limiti delle respon-

sabilità delle imprese. Per illustrare il funzionamento del metodo Werhane si serve dell'esempio ben noto riguardante le responsabilità e gli obblighi morali di Shell in Nigeria nella terra degli Ogoni.

Adottare, ad esempio nel caso Shell/Ogoni, il *multiple perspectives approach* vuol dire per l'impresa imparare a "disegnare" e a "ridisegnare" la mappa dei propri stakeholder, senza quindi fermarsi all'impiego della mappa standard proposta da Freeman (1984), che vede al centro della configurazione la Shell e in cui sono evidenziate le relazioni e le responsabilità aziendali nei confronti degli stakeholder. Se invece si procede a ridisegnare la mappa degli stakeholder della Shell mettendo la tribù degli Ogoni al centro della configurazione si ottiene, come minimo, osserva Werhane, un mutamento nella direzione dell'attenzione nel senso che si sarà portati a pensare più seriamente agli Ogoni come persone con diritti e bisogni. Se, successivamente, si pone al centro della configurazione il governo corrotto della Nigeria saranno illuminati maggiormente la corruzione e il potere di tale governo.

Consegue da questa analisi, che la Shell nel 1995 se avesse impiegato il metodo delle molteplici prospettive e fatto lo sforzo, nella valutazione della situazione, di assumere la prospettiva dei suoi stakeholder riconoscendo i propri obblighi morali nei loro confronti, forse avrebbe evitato i problemi che sono sorti con il popolo degli Ogoni.

In conclusione, osserva Werhane (2007, p. 467):

"un *multiple perspectives approach* è, in parte, un approccio multistakeholder, ma con molte configurazioni e linee di *accountability*".

Il modello dell'alleanza è illustrato da Werhane attraverso due esempi: 1) la ricerca di petrolio della Exxon Mobil in Ciad e la conseguente progettazione di un oleodotto attraverso il Cameroon; 2) il programma di distribuzione di profilattici alle donne nei paesi non sviluppati per proteggerle dall'infezione dell'HIV sviluppato da FHC. I modelli elaborati rispettivamente da Exxon e FHC si caratterizzano, secondo Werhane, per essere entrambi "modelli per la distribuzione delle responsabilità morali" (p. 470). A suo avviso infatti una delle buone ragioni per l'adozione da parte di un'impresa del modello dell'alleanza e del suo impegno in programmi come quelli realizzati con qualche successo da Exxon e FHC è di natura morale:

"Dal punto di vista dei diritti e della giustizia, un modello dell'alleanza porta al centro dell'attenzione le responsabilità come pure i diritti dei diversi stakeholder, non semplicemente della corporation" (2007, p. 472).

Per quanto riguarda l'esempio della Exxon, l'approccio sistemico vede la corporation come parte di un'alleanza con i governi del Ciad e del Cameroon, con la Banca Mondiale, con un numero di ONG e con le popolazioni indigene, che prende in considerazione ed è responsabile nei confronti di molteplici stakeholder, non semplicemente nei confronti di azionisti e consumatori.

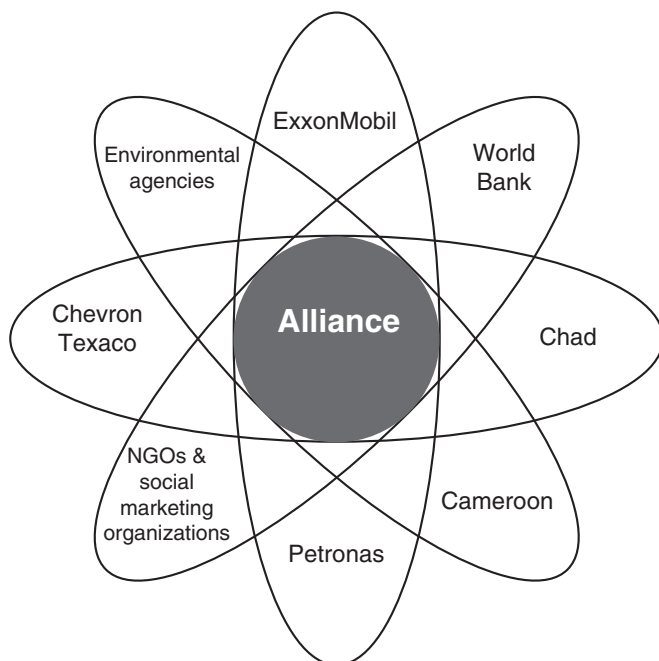


Fig. 2 - ExxonMobil's alliance model. Courtesy of Mary Ann Leeper (Chief Operations Officer, Female Health Company). Tratta da Werhane, 2007, p. 469.

Per quanto riguarda l'esempio della FHC, il modello dell'alleanza vede coinvolti imprese, donatori, ONG, villaggi locali e governi nazionali in un approccio sistemico alla soluzione del problema della diffusione dell'AIDS. Anche questo modello, come quello di Exxon, si caratterizza per essere "un modello multistakeholder" volto a contrastare la diffusione della malattia "distribuendo (e non evitando) i rischi e le responsabilità" (2007, p. 470).

Come si può notare dalla figura 2, al centro del grafico che rappresenta l'alleanza non è presente alcun soggetto, segno questo che alla base del modello di alleanza vi è l'idea che

"ognuno degli stakeholder (...) ha un interesse nel progetto; ognuno [di essi] è responsabile – non solo l'impresa – dei risultati del progetto, e ognuno è *accountable*" (2007, p. 469).

In conclusione, a giudizio di Werhane, ciò che differenzia il modello dell'alleanza dai tradizionali approcci alla CSR è che, mentre questi ultimi "pongono l'onere della responsabilità sull'impresa", quello si caratterizza per il "coinvolgimento di tutti gli stakeholder" (2007, p. 469). Infatti, precisa Werhane,

"Un approccio sistemico che si concentra principalmente sugli obblighi morali considera ciò che ogni parte porta con sé al tavolo, in termini sia di pretese sia di capacità, e assegna ad ogni parte una certa quantità di responsabilità (*accountability*)" (2007, p. 472).

3.4. Duane Windsor e la teoria della responsabilità degli stakeholder come forma di consequenzialismo

Anche Duane Windsor (2002), come Bowie, nella sua riflessione, parte dalla constatazione della esistenza di uno “squilibrio nel modo prevalente di concepire le responsabilità del business”. Per correggere tale squilibrio occorre a suo avviso “considerare i doveri e i vincoli sui motivi e sulla condotta degli stakeholder (diversi dai manager e dai proprietari) definiti in relazione sia all’impresa sia agli altri stakeholder di quell’impresa” (pp. 137-138).

Windsor ritiene che sia possibile trarre dalla considerazione delle responsabilità degli stakeholder alcune lezioni e che tali lezioni siano più severe per i manager che per gli altri stakeholder: è possibile infatti argomentare che la considerazione delle responsabilità di altri stakeholder, anziché alleviare in qualche misura le responsabilità dei manager, le accrescano considerevolmente.

Ad avviso di Windsor, i doveri degli stakeholder nei confronti di una impresa sono “piuttosto deboli”. Gli esempi di cui egli si serve per avvalorare questa tesi, riguardanti il trattamento riservato dalle linee aeree, in anni recenti, ai clienti circa prezzi e condizioni di servizio e i problemi nella distribuzione del software, con particolare riferimento alla *software piracy*, “non indicano forti doveri degli stakeholder nei confronti dell’impresa”. Perché mai – si chiede Windsor – “un dipendente, ancor meno un consumatore, dovrebbe manifestare lealtà o impegno nei confronti di una impresa in un mercato in rapido cambiamento?” (p. 153): costringere un consumatore al rispetto di doveri morali obbligatori, in certe circostanze, equivarrebbe infatti ad applicare su di lui “una involontaria tassa sul consumo” (p. 152).

Il caso delle responsabilità dei consumatori costituisce, a giudizio di Windsor, un test per definire i limiti della tesi della responsabilità degli stakeholder. Ciò è dovuto alla peculiare relazione intercorrente tra consumatori ed impresa e tra consumatori e altri stakeholder, relazione in cui “i consumatori conservano una generale libertà di scelta”. Secondo Windsor, la difficoltà nello stabilire precise responsabilità nei confronti dell’impresa “risiede nel fatto che le responsabilità del cliente possono facilmente diventare elementi di monopolio che favoriscono i produttori”: è in situazioni come queste che “la condotta morale dei manager diventa essenziale per stabilire le corrispondenti responsabilità del cliente” (p. 147). La prima lezione per i manager che si ricava dalla considerazione delle responsabilità degli stakeholder dunque è che “i manager devono essi stessi definire quei doveri, concretamente, in gran parte attraverso [la loro] condotta morale” (p. 153).

La seconda lezione per i manager, secondo Windsor, è che “le responsabilità degli altri stakeholder spesso comportano doveri morali e di cittadinanza che richiedono l’azione collettiva”, per la quale la *business leadership* può essere decisiva – come è accaduto relativamente alle questioni ambientali e a quelle concernenti il lavoro minorile (p. 138). I manager sempre più spesso dunque si trovano a “fare da guida – come nel Global Compact Network – nei confronti degli sforzi di azione collettiva, che per definizione richiedono che qualcuno sopporti l’onere iniziale della leadership morale” (p. 153).

Le responsabilità – reciproche e collettive – degli stakeholder si dividono in quattro categorie generali:

- Tra l'impresa e i suoi stakeholder;
- Tra gli stakeholder stessi;
- Concernenti la natura come un tutto e risorse specifiche;
- Concernenti lo Stato (*commonwealth*).

A giudizio di Windsor, le responsabilità degli stakeholder devono essere “sbrogliate” dalle generali responsabilità morali e di cittadinanza, altrimenti in specifiche circostanze sarebbe impossibile rispondere alla domanda essenziale: gli stakeholder hanno responsabilità nei confronti dell'impresa, al di là di quanto stabilito dalla legge o dal contratto? Oppure nei confronti di altri stakeholder, al di là di quanto stabilito dalle generali responsabilità morali e di cittadinanza? (p. 145; p. 152).

Le responsabilità degli stakeholder sono dunque separabili in quelle di 1) attori interdipendenti; 2) individui morali e 3) cittadini (p.145).

Di fatto è “la interdipendenza, cioè una rete di impatti positivi e negativi (o *conseguenze*) tra individui generati dalle interazioni in primo luogo con una impresa, a creare *mutual engagement and responsibility*” (p.138).

Con Mitchell et al. (1997), Windsor riconosce agli stakeholder un ruolo attivo in quanto in possesso dell'attributo del *potere* inteso come “la capacità degli stakeholder di influenzare il benessere dell'impresa e di ogni altro”. Per questa ragione gli stakeholder, in situazioni di interdipendenza, “devono considerare (...) i doveri morali nei confronti di altri” (Windsor, 2002, p.147).

Le responsabilità di “attori interdipendenti” si può sostenere che siano più deboli delle responsabilità di individui morali e di cittadini, in quanto equivalenti alla *benevolenza*. Nel contesto degli stakeholder, la benevolenza “può essere considerata un dovere morale [...], ma un dovere molto più debole di certi altri doveri morali”. Caratteristica del dovere di benevolenza è infatti quella di non rinviare a un corrispondente diritto (*right*) di altri: la benevolenza è una virtù e non il diritto (*entitlement*) di qualcun altro” (p. 145). Secondo Windsor, poiché svolgere il ruolo di stakeholder con riguardo a un'impresa – volontariamente o involontariamente – significa o assumere responsabilità aggiuntive rispetto a quelle assunte in quanto individui e cittadini, oppure dare una direzione specifica a esistenti responsabilità, “la *stakeholdership* può imporre meno nuovi doveri e può definire più opportunità specifiche per la benevolenza fondata sulla simpatia per gli altri” (p. 139).

La versione più difendibile dell'argomento addotto a favore dell'esistenza di responsabilità degli stakeholder consiste dunque, a giudizio di Windsor, nella sua forma più debole:

“Gli stakeholder *volontariamente* pongono domande [alle imprese o ad altre organizzazioni] perciò assumono *qualche* responsabilità (cioè una responsabilità maggiore di zero) di garantire che le loro domande non generino [evitabili] conseguenze negative *non volute* per l'impresa o per altri” (p.138; pp.140-141).

La teoria delle responsabilità degli stakeholder diventa così una forma di *conseguenzialismo*: “il framework del consequenzialismo [...] obbliga qualsiasi stakeholder di una impresa a considerare i vari impatti o effetti delle sue azioni”. La forma debole dell’argomento prevede dunque che lo stakeholder debba “tenere conto dei possibili danni ad altri, ma non che [esso] sia obbligato ad essere esposto, anticipatamente, al veto [di questi] o che sia obbligato a pagare [ad essi] un giusto risarcimento” (p.145). Per uno stakeholder essere responsabile delle conseguenze delle proprie azioni significa dunque essere “accountable” di “outcomes” specifici (p. 138).

3.5. Robert Phillips e il principio di stakeholder fairness

Robert Phillips (2003) propone una difesa del principio di *equità (fairness)* quale giustificazione normativa della teoria degli stakeholder e in questo quadro intende “fornire una spiegazione generale della creazione e dell’esistenza di obblighi morali entro le organizzazioni e tra gli stakeholder”. La sua tesi è che “un principio di *fair play* emendato – il principio di *stakeholder fairness* – offra una giustificabile fonte degli obblighi morali tra gli stakeholder [...]” (2003, pp. 2-3; pp. 5-6).

Secondo Phillips, l’interazione all’interno delle organizzazioni e tra gli stakeholder crea obblighi morali (*moral obligations*) aggiuntivi rispetto ai doveri morali (*moral duties*) che esistevano precedentemente la nascita dello schema cooperativo e che tutti hanno nei confronti di tutti semplicemente in quanto esseri umani. Gli *stakeholder obligations*, infatti, richiedono qualche azione volontaria e, in antitesi ai doveri, esistono tra “persone specifiche” e non sono dovuti a “tutte le persone” (Phillips, 2003, pp. 35-36; pp. 94-95). Pertanto, a giudizio di Phillips,

“considerare un gruppo uno stakeholder significa ritenere quel gruppo come meritevole di una considerazione morale extra dovuta ad esso dalla organizzazione e dai suoi manager al di là di ciò che è dovuto a tutti gli esseri umani in quanto esseri umani” (Phillips, 2003, p. 83; p. 94).

Per Phillips un obbligo di equità può sorgere in uno schema cooperativo se si danno quattro condizioni:

- Vantaggio reciproco dei partecipanti;
- Cooperazione che richiede il sacrificio o la restrizione di libertà da parte dei partecipanti;
- Possibilità di *free-riders*;
- Accettazione volontaria dei vantaggi della schema cooperativo.

Quest’ultima condizione, a giudizio di Phillips, “è utile per l’esistenza di obblighi di *fair play*”. È infatti l’impegno volontario in uno schema cooperativo e la volontaria accettazione dei vantaggi derivati da tale schema “che crea obblighi di forza paragonabile a quella degli obblighi creati attraverso il consenso” (2003, p. 91).

Inoltre, poichè il principio di equità, nelle intenzioni di Phillips, si applica alle organizzazioni con scopi commerciali e ad altre organizzazioni private che utilizzano l’idea di merito o di contributo quale schema di distribuzione appropriato, è

essenziale che ad esso sia connessa una “condizione di proporzionalità” secondo la quale “gli obblighi sono proporzionali ai benefici” accettati (2003, p.92). Questa condizione è particolarmente importante nel contesto in cui si creano obblighi tra organizzazioni e stakeholder in quanto serve ad impedire che un partecipante allo schema cooperativo risulti obbligato in un modo sproporzionato verso lo schema cooperativo a fronte di un modesto beneficio accettato. Pertanto, il principio di equità afferma che:

“Ogniqualevolta persone o gruppi di persone accettano volontariamente i benefici derivanti da uno schema cooperativo reciprocamente vantaggioso che richiede un sacrificio o un contributo da parte dei partecipanti ed esiste una possibilità di free-riding, obblighi di equità si generano tra i partecipanti allo schema cooperativo in proporzione ai benefici accettati” (2003, p. 92; p. 116).

Si può osservare qui che, mentre l'ideale di equità a cui si richiama Freeman fa riferimento all' *eguaglianza* tra gli stakeholder e al “Principio di differenza” di Rawls (Freeman, 1994, p. 415), quello impiegato da Phillips va inteso in senso *meritocratico*: i benefici derivanti dall'attività aziendale devono essere distribuiti in base al contributo relativo dato all'organizzazione da ogni stakeholder (Phillips, 2003, p.27, p.51, p. 162).

La discussione svolta da Phillips sottolinea l'importanza della *reciprocità* e della *equità* nella identificazione di rilevanti responsabilità, non solo dell'impresa, ma anche degli stakeholder. Subito dopo aver formulato il principio di equità, infatti Phillips avverte che è “logico ritenere che gli obblighi di *fair play* siano reciproci”, dal momento che le *stakeholder relationships* sono reciproche:

“Dove l'impresa ha un obbligo nei confronti di un gruppo di stakeholder, anche il gruppo di stakeholder ha un obbligo nei confronti dell'impresa – sebbene la forma e il contenuto degli obblighi possa variare. Inoltre, poiché la prima condizione per l'esistenza di tali obblighi è il ‘vantaggio reciproco’, segue che gli obblighi saranno anche reciproci” (Phillips, 2003, pp. 92-93).

Dipendenti, clienti, fornitori, investitori e altri stakeholder beneficiano in vari modi dalla loro relazione con l'impresa e con altri stakeholder. Pertanto, le organizzazioni, e tra queste le imprese, hanno *doveri* nei confronti dei loro dipendenti poiché questi sono esseri umani e hanno *obblighi* nei loro confronti poiché sono dipendenti dell'organizzazione. Di contro, i dipendenti hanno obblighi nei confronti dell'organizzazione per cui lavorano e dei suoi altri stakeholder derivanti dal loro ruolo, *come pure* doveri morali ordinari nei confronti di quell'organizzazione e dei suoi altri stakeholder.

Chiarito questo aspetto Phillips precisa che si occuperà principalmente degli obblighi delle organizzazioni nei confronti degli stakeholder. Le imprese, pertanto, nel momento in cui accettano i benefici derivanti da uno schema di cooperazione reciprocamente vantaggioso, maturano degli obblighi morali nei confronti di tutti quei soggetti che contribuiscono volontariamente all'impresa (2003, p.157). Secondo questa visione, gli stakeholder sono “quei gruppi da cui l'organizzazione ha volontariamente accettato benefici e verso cui sorge un obbligo morale”, l'ob-

bligio dei manager di badare al loro benessere (2003, p. 135; p. 158). Gli obblighi dell'impresa verso tutti i propri stakeholder primari (inclusi gli azionisti/proprietari) sono dunque basati, per Phillips (2003, cap. 5), sull'equità. In questo quadro, i manager sono i responsabili della gestione degli affari dell'organizzazione e questo richiede loro il rispetto degli obblighi morali implicati nel principio di equità (2003, p. 157).

Applicando il principio di equità è possibile, secondo Phillips, determinare chi è e chi non è uno stakeholder in senso morale; egli distingue così una *legittimità normativa* che è creata direttamente dal principio di equità e dagli obblighi che sorgono nei contesti organizzativi (tra organizzazione e stakeholder), e una *legittimità derivata* che è appunto derivata da questi precedenti obblighi morali e che riceve la sua forza dal potere posseduto da certi gruppi di influenzare il benessere dell'organizzazione e degli stakeholder normativi. Con il riferimento alla *stakeholder fairness*, Phillips ottiene il risultato di chiarire ulteriormente la distinzione già proposta da Donaldson e Preston (1995, p. 86) tra chi ha un interesse (*stake*) in una organizzazione e chi può influenzare la corporation. Allora, secondo questa versione della teoria, *stakeholder normativi*

“sono gli stakeholder verso cui l'organizzazione ha un obbligo morale, un obbligo di equità, al di là e oltre quello dovuto agli altri attori sociali semplicemente in virtù della loro umanità”.

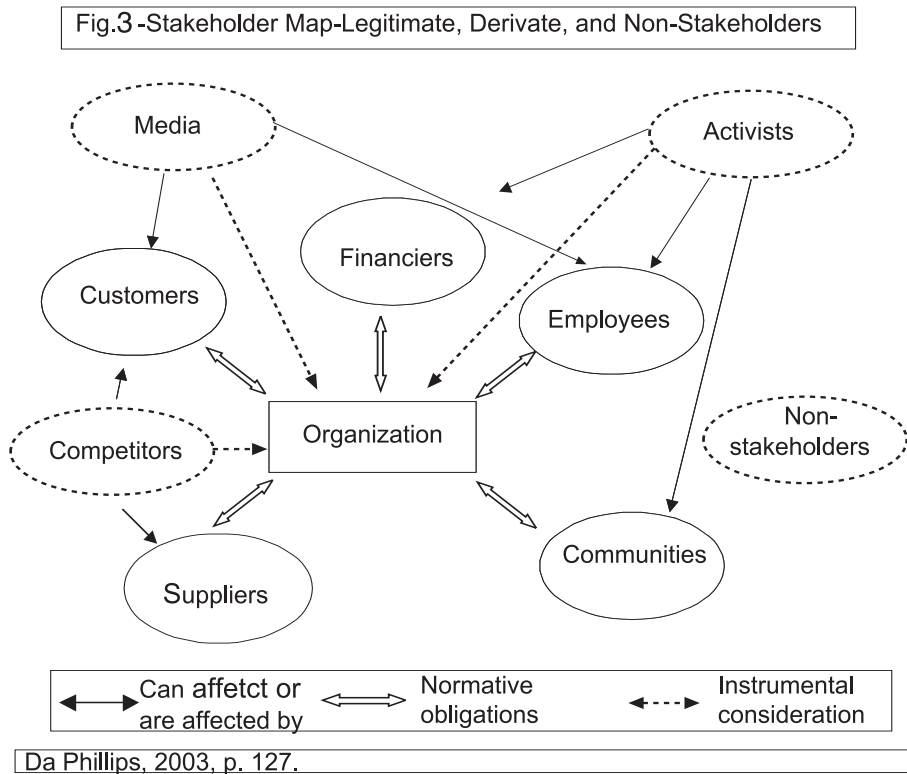
E *stakeholder derivati*

“sono quei gruppi le cui azioni e pretese devono essere considerate dai manager a causa dei loro effetti potenziali sugli stakeholder normativi. L'attenzione dei manager a questi gruppi è legittima ma è derivata dalla loro capacità di influenzare l'organizzazione e i suoi stakeholder” (Phillips, 2003, pp. 124-125).

Nella teoria di Phillips, dunque,

“La legittimità degli stakeholder derivati è basata solamente sugli obblighi dovuti agli altri e non consegue da alcun obbligo verso gli stessi stakeholder derivati” (p. 126).

Come si può vedere nella Fig. 3, esempi di stakeholder derivati sono i concorrenti, gli attivisti e i media: “La ragione principale di ciò è che l'organizzazione non ha accettato alcun beneficio da queste entità, né queste entità hanno volontariamente contribuito alla schema cooperativo. La reciprocità in questo caso è assente” (2003, pp. 10-11).



In quanto gli stakeholder derivati possono influenzare l'organizzazione dovrebbero essere considerati stakeholder legittimi, ma in quanto non vi è alcun obbligo morale da parte dell'organizzazione e dei suoi manager di preoccuparsi del loro benessere essi possono essere trattati *strumentalmente* o *strategicamente*.

Secondo Phillips, attraverso l'impiego della distinzione legittimità normativa/legittimità derivata è possibile cogliere, nella direzione già indicata da Mitchell et al. (1997),

“l'intuizione presente nelle teorie degli stakeholder che alcuni stakeholder meritano maggiore considerazione morale nel processo decisionale manageriale di altri, ma che la teoria sarebbe incompleta se non tenesse conto degli stakeholder che potrebbero avere un effetto significativo sull'organizzazione e sul raggiungimento dei suoi scopi” (Phillips, 2003, pp. 123-124).

Per Phillips, infatti, la teoria degli stakeholder è sia una *teoria etica dell'organizzazione* sia una *teoria del management strategico*⁷.

Infine, il modo in cui Phillips imposta la questione della legittimità ha implicazioni pratiche per quanto riguarda le modalità in cui i manager assegnano le priorità tra gli stakeholder. Se si impiega la distinzione normativo/derivato, gli stakeholder nor-

mativi hanno la precedenza sui derivati, in quanto l'attenzione a questi ultimi è giustificata solo dal riferimento ai primi. Così conclude la sua analisi Phillips:

“È a vantaggio dei legittimi stakeholder normativi che l'organizzazione è amministrata e i loro interessi sono fondamentali. L'attenzione alle richieste degli stakeholder derivati è derivata e quindi logicamente secondaria, anche se queste domande possono ancora richiedere una maggiore attenzione manageriale ad un certo momento” (p. 134).

3.6. Jerry Goodstein – Andrew Wicks e la business ethics come una conversazione a doppio senso

Goodstein e Wicks (2007), riflettendo sulla nozione di “stakeholder responsibility” ed argomentando per spostare l'attenzione degli esperti dalla responsabilità aziendale alla responsabilità degli stakeholder, si propongono di mettere in luce il ruolo che questi hanno nel creare un contesto di business più etico. Essi considerano il loro lavoro “una importante estensione della teoria degli stakeholder” (2007, p. 389).

Ad avviso di Goodstein e Wicks:

“Per molto tempo si è parlato e scritto sulla responsabilità aziendale – e con ragione. [...] È venuto il momento di rendere la business ethics una conversazione a doppio senso e di iniziare a porre un'enfasi maggiore sulla responsabilità degli stakeholder e sul ruolo che stakeholder come i dipendenti svolgono all'interno dell'impresa, e sul ruolo che clienti, fornitori, investitori e organizzazioni pubbliche non governative svolgono, insieme con le corporation, nello sviluppare pratiche di business etiche e l'eccellenza del business” (2007, p. 375).

Per fare ciò è indispensabile elaborare “una più ricca comprensione delle responsabilità degli stakeholder”, compito questo che richiede una più adeguata definizione della responsabilità in relazione agli stakeholder ed una più articolata discussione – sostenuta da casi – del perché la nozione di responsabilità degli stakeholder è importante per accademici e professionisti. La definizione della nozione di responsabilità in riferimento alle relazioni stakeholder–impresa e stakeholder–stakeholder, ad avviso di Goodstein e Wicks, comprende tre concezioni (o interpretazioni o dimensioni) differenti tra loro ma complementari; responsabilità degli stakeholder come una funzione:

- della *reciprocità* (SR-R);
- della *interdipendenza* (SR-I);
- della *accountability* (SR-A).

Secondo l'approccio di Goodstein e Wicks, le responsabilità degli stakeholder dipendono dal grado di reciprocità, interdipendenza e *accountability* implicato nella relazione.

Il primo modo di intendere la responsabilità in relazione agli stakeholder fa riferimento ai principi di reciprocità e di equità difesi rispettivamente da Bowie (1991) e Phillips (2003). Come è emerso sopra, per Bowie le relazioni morali sono reciproche e quindi, nella misura in cui le imprese sono responsabili dell'adempimento dei loro doveri nei confronti degli stakeholder, questi a loro volta sono responsabili dell'adempimento dei loro doveri nei confronti dell'impresa. Per Phillips “Esiste una responsabilità nei confronti di altri che emerge come funzione del ricambiare i van-

taggi ricevuti da imprese e da altri stakeholder”. Pertanto, poiché gli stakeholder beneficino anch’essi in vari modi della relazione con l’impresa e con altri stakeholder, considerazioni di reciprocità o di equità mostrano che la responsabilità oltre a “fluire” dalle imprese verso gli stakeholder, “fluisce anche nel senso opposto” (2007, pp. 376-377).

Il secondo modo di concepire la responsabilità degli stakeholder – già messo in luce da Windsor (2002) – “emerge dalla interdipendenza tra stakeholder e impresa, come pure tra stakeholder e più ampia società”. Essenziale in questa interpretazione è il riconoscimento, oltre che dell’impresa “come rete di relazioni tra stakeholder”, del fatto che, in relazioni interdipendenti, le responsabilità tra imprese e stakeholder funzionano in entrambe le direzioni, piuttosto che in una sola. Questa forma di responsabilità tende a sottolineare l’idea che “persone ed organizzazioni condividono un comune destino e scelgono di assumere impegni nei confronti l’una dell’altra in modo da sviluppare la cooperazione e aumentare il benessere della società”. Pertanto, si può concludere che “All’interno di ogni relazione, in modo particolare se il loro scopo è quello di essere reciprocamente vantaggiose e sostenibili nel tempo, le parti hanno certe responsabilità nei confronti l’una dell’altra” (p. 377).

Il terzo modo di intendere la responsabilità degli stakeholder rinvia alla nozione di *accountability* – già messa in luce da Windsor (2002) e da Werhane (2007). Esso “estende il significato del termine stakeholder al di là della definizione tradizionale come individui, gruppi o organizzazioni che possono essere influenzati dalle azioni o dalle politiche di un’organizzazione”, per intendere non solo i destinatari delle azioni delle organizzazioni ma anche “attori con il potere di influire (*impact*) su altri e la responsabilità delle loro azioni (o mancanza di azioni) in relazione a imprese e ad altri stakeholder”. Così come accade per la corporation responsabile, anche gli stakeholder sono ritenuti “responsabili (*accountable*) di agire con integrità (*integrity*) e di prendere in considerazione potenziali danni a imprese e altri stakeholder” (pp. 377-378).

Goodstein e Wicks avanzano cinque argomenti per mostrare l’importanza, sia per gli accademici sia per i professionisti, dell’impiego del concetto di responsabilità degli stakeholder.

Il primo argomento sostiene che attraverso l’impiego di tale concetto è possibile pervenire ad un nuovo modo di connettere business ed etica. Così come il linguaggio della *corporate responsibility* ha offerto in passato ad accademici e professionisti un modo nuovo per motivare le imprese a introdurre l’etica nella vita aziendale, così

“il linguaggio della *stakeholder responsibility* offre [ad essi] un modo per parlare direttamente agli stakeholder dell’importanza del loro ruolo nel promuovere un clima di business etico e dei costi associati al comportamento opportunistico degli stakeholder” (p. 378).

Dal punto di vista teorico il concetto di *stakeholder responsibility* è tutto particolare – essendo pensato dalla prospettiva degli stakeholder, piuttosto che da quella dell’impresa – e sufficientemente ampio in quanto “sottolinea l’idea che tutte le parti coinvolte sono motivate (e vincolate da) doveri morali” (p. 379). L’implicazione pratica di questa impostazione è che gli stakeholder condividano con le imprese “la responsabilità di creare e sostenere un contesto di business etico” (p. 388).

Dal punto di vista del manager, l'impiego del concetto di *stakeholder responsibility* può fornire anche un potente "stratagemma retorico" per coinvolgere gli stakeholder in vista della soluzione pratica di problemi. La nozione di responsabilità degli stakeholder, con la sua enfasi sulla reciprocità, interdipendenza e *accountability*, fornisce un modo per affermare che oltre alle corporation anche gli stakeholder hanno doveri morali, e i manager possono e "dovrebbero usare questo linguaggio per impostare più ricche relazioni con una varietà di stakeholder all'interno e all'esterno dell'impresa. Esso può costituire un invito come pure una supplica o una implicita minaccia per far sì che gli stakeholder siedano al tavolo e facciano la cosa giusta" (p.379).

Il secondo argomento sostiene che l'impiego della nozione di *stakeholder responsibility* è utile per spiegare i "fallimenti morali" nelle corporation, attribuendone la responsabilità a diversi stakeholder. Secondo questo approccio, l'opportunismo degli stakeholder e/o la loro indifferenza possono essere una causa importante del comportamento aziendale immorale.

Per contrastare le varie forme di opportunismo ed evitare "disastri morali" le organizzazioni sviluppano "regimi di responsabilità", cioè sistemi (formali ed informali) di norme, accordi, pratiche condivisi che assegnano le responsabilità. Secondo Goodstein e Wicks,

"Adottare la prospettiva della *stakeholder responsibility* spinge a guardare al fallimento organizzativo come a una occasione per esaminare gli stakeholder e i regimi di responsabilità in atto al momento del fallimento morale, in modo tale che sia possibile capire dove i guasti (*breakdowns*) si sono verificati e come le azioni irresponsabili degli stakeholder abbiano contribuito al disastro che fu causato" (p. 380).

L'esame ad esempio del caso Enron mostra con chiarezza che

"I guasti nella responsabilità degli stakeholder erano profondi, diffusi e che questi si erano sviluppati attraverso l'organizzazione nel tempo" (p. 380).

Il terzo argomento sostiene che la nozione di *stakeholder responsibility* può essere utile in vista di una riflessione su come creare organizzazioni in cui i fallimenti morali siano rari. Certamente – riconoscono Goodstein e Wicks – gli incentivi della legge e del mercato sono modalità potenti per allineare gli interessi degli stakeholder alle loro responsabilità giuridiche e morali, tuttavia essi sono costosi ed imperfetti. Ciò che occorre ricordare a questo riguardo è che

"ottenere un comportamento responsabile nella corporation dipende da un'ampia gamma di interazioni e percezioni degli stakeholder di ciò che significa agire responsabilmente" (p. 381).

L'implicazione pratica di questa osservazione è che gli stakeholder possono collaborare con le imprese per creare regimi di responsabilità robusti e duraturi in grado di limitare i fallimenti morali e promuovere il comportamento etico (p. 382; p. 388). L'esempio di E-Bay, a giudizio di Goodstein e Wicks, mostra come sia possibile "creare dei regimi di responsabilità tra gli utenti (compratori e venditori) che evidenziano la loro interdipendenza (SR-I) e la loro *accountability* reciproca di percepire ed eliminare l'opportunismo (SR-A)", e come tali regimi costituiscano

un elemento fondamentale del successo della società nel mercato (pp. 382-383).

Il quarto argomento sostiene che concentrarsi sulla responsabilità degli stakeholder può aiutare a riflettere meglio su come creare organizzazioni eccellenti caratterizzate da performance eccezionali. Un numero sempre più ampio di società dipendono grandemente dalla responsabilità degli stakeholder per il raggiungimento dei propri scopi di performance e per la realizzazione della missione e dei valori dell'impresa. Queste società

“devono far sì che gli stakeholder si appassionino alle organizzazioni e alle loro pratiche se esse vogliono conservare i loro migliori dipendenti, generare prodotti di qualità, conservare la fedeltà dei clienti e ottenere il controllo dei costi da parte dei fornitori. Tutte queste attività implicano che gli stakeholder facciano di più di quanto previsto dal contratto [...]. Essi devono provare un senso di *commitment* e di fedeltà alla missione e ai valori dell'impresa” (p. 383).

Questa impostazione implica in pratica che il successo commerciale di una impresa dipenda dallo sviluppo di relazioni impresa-stakeholder che incoraggiano l'assunzione di responsabilità da parte degli stakeholder. Una società che dipende dalla responsabilità degli stakeholder per il raggiungimento dei suoi scopi di performance e la realizzazione dei valori di impresa è ad esempio Starbucks; in essa svolgono un ruolo significativo gli elementi di reciprocità, di interdipendenza e di *accountability* in relazione alle responsabilità in particolare di dipendenti e fornitori (pp. 382-383).

Il quinto ed ultimo argomento addotto da Goodstein e Wicks sostiene l'utilità del concetto di *stakeholder responsibility* per determinare come affrontare le nuove sfide poste al business dell'attivismo degli stakeholder, in particolare delle ONG. Un certo numero di aziende hanno deciso di affrontare queste sfide ricorrendo alla nozione di *stakeholder responsibility* “per coinvolgere gli stakeholder e suggerire soluzioni cooperative a queste nuove sfide” (p. 386). Le imprese possono quindi guardare agli stakeholder come partner nello sforzo in vista della eccellenza del business responsabile. L'esperienza positiva di HP e Home Depot nell'affrontare le sfide riguardanti il problema del riciclo dei vecchi prodotti elettronici, e di Nike nell'affrontare le sfide riguardanti il problema delle condizioni di lavoro, ad avviso di Goodstein e Wicks,

“dimostra come la *stakeholder responsibility* può diventare una base per creare coinvolgimento (*engagement*), condividere responsabilità, generare nuove forme di cooperazione attraverso un'ampia gamma di stakeholder e trovare soluzioni reciprocamente vantaggiose a problemi che interessano tutti” (p. 388).

A conclusione del loro lavoro Goodstein e Wicks, riassumono alcuni dei modi in cui gli stakeholder possono comportarsi responsabilmente in relazione agli interessi dell'impresa e di altri stakeholder. Tali modi sono presentati nella seguente tavola:

Stakeholder	Responsabilità
Proprietari	Essere investitori informati utilizzando l'informazione fornita dalle imprese agli investitori; orientare le risorse da investire verso imprese che agiscono responsabilmente
Dipendenti	Esprimere la missione e i valori dell'impresa nei comportamenti quotidiani; esercitare la protesta (<i>voice</i>) in modi responsabili; ricambiare gli sforzi dell'impresa per costruire fiducia e dedizione attraverso l'offerta di capacità, conoscenza e flessibilità.
Fornitori	Andare al di là dei requisiti minimi dei codici di condotta e cercare modi innovativi per realizzare gli scopi e soddisfare gli interessi dell'impresa e degli altri stakeholder in aree chiave tali come l'ambiente e i diritti umani.
Clienti	Fare scelte responsabili di prodotti e servizi premiando le imprese che si dimostrano attori commerciali responsabili; evitare comportamenti opportunistici tali come frode del consumatore ed abuso di restituzione del prodotto; sostenere le imprese che hanno assunto la responsabilità di ritirare prodotti pericolosi.
ONG	Lavorare con le imprese con uno spirito di cooperazione e impegno; rispettare gli interessi e i bisogni dell'impresa e degli altri stakeholder potenzialmente influenzati dalle azioni delle ONG.
Da Goodstein e Wicks, 2007, p. 392.	

A giudizio di Goodstein e Wicks, uno dei compiti della ricerca futura dovrebbe essere proprio quello di affrontare la nozione di *stakeholder responsibility* in modo sistematico per derivare, ad esempio attraverso l'uso del principio di equità difeso da Phillips (2003), un insieme di responsabilità per ogni gruppo di stakeholder (p. 392). Questo nella convinzione che

“senza una viva nozione di *stakeholder responsibility* il business non funziona. [...] [È solo] sviluppando una robusta nozione di responsabilità degli stakeholder e efficienti e intelligenti sistemi che rafforzino tale nozione di responsabilità che si riuscirà a giungere molto più prossimi a creare società e mercati eccellenti. Alla fine, l'etica diventerà il business di tutti” (p. 395).

4. Osservazioni conclusive

Alcuni degli autori qui esaminati (Bowie 1991 b; Windsor, 2002; Goodstein e Wicks, 2007) hanno avviato la loro riflessione osservando che gli studiosi di business ethics si sono limitati a considerare le responsabilità d'impresa esclusivamente in termini di responsabilità dell'impresa (e del suo management) nei confronti di tutti gli altri stakeholder. A loro avviso, questo approccio genera uno squilibrio nel modo di concepire le responsabilità del business che deve essere corretto se si vuole pervenire ad una teoria della responsabilità sociale d'impresa basata sul modello degli stakeholder veramente “*comprehensive*” (Bowie). Tale risultato può essere ottenuto spostando l'attenzione dalla responsabilità dell'impresa a quella degli stakeholder (nei confronti dell'impresa e degli altri stakeholder) ed elaborando una teoria capace di determinare i *doveri reciproci* esistenti fra gli stakeholder (Bowie). Solo in questo modo sarà possibile evidenziare il ruolo che gli stessi stakeholder possono svolgere nella creazione di un contesto di business più etico, frutto di un'alleanza tra imprese e stakeholder (Werhane), come premessa dell'eccellenza dell'impresa nel mercato (Goodstein e Wicks).

Una significativa estensione della teoria degli stakeholder nella direzione indicata può essere ottenuta in primo luogo mettendo a punto una più adeguata definizione della nozione di responsabilità degli stakeholder. Secondo Goodstein e Wicks questa nozione comprende tre dimensioni, differenti ma complementari, in quanto le responsabilità degli stakeholder dipendono dal grado di *reciprocità*, *interdipendenza* e *accountability* implicita nella relazione (impresa-stakeholder e stakeholder-stakeholder). Ognuno di questi elementi è stato identificato dai diversi autori qui discussi che li hanno esaminati all'interno di un più ampio *framework* teorico-normativo da ognuno di essi elaborato.

L'elemento della *reciprocità* è presente nell'analisi di Bowie (1991 b) della natura della relazione esistente tra gli stakeholder e in quella di Phillips (2003) degli obblighi di equità che si generano tra i partecipanti a uno schema cooperativo. Ad avviso di Bowie, se la natura della relazione non può essere semplicemente economica ma è anche morale, ne consegue che essa possiede la caratteristica essenziale della reciprocità. La responsabilità sociale secondo il modello degli stakeholder esige quindi che ogni stakeholder abbia dove-

ri reciproci nei confronti degli altri stakeholder. L'idea di impresa socialmente responsabile difesa da Bowie presuppone l'adozione di un modello di impresa come comunità morale di ispirazione kantiana.

Anche Phillips (2003) come Bowie sottolinea l'importanza della *reciprocità* e della *equità* (*fairness*) nella identificazione delle responsabilità, non solo dell'impresa nei confronti degli stakeholder, ma anche degli stakeholder nei confronti dell'impresa e degli altri stakeholder. A suo avviso, il principio di equità, opportunamente definito, offre una fonte giustificabile degli obblighi morali tra gli stakeholder: esiste infatti una responsabilità nei confronti di altri che nasce come funzione del ricambiare i vantaggi ricevuti. Poiché gli stakeholder beneficiano in vari modi della relazione con l'impresa e con altri stakeholder, considerazioni di reciprocità e di equità pongono in capo agli stakeholder una serie di obblighi nei confronti dell'impresa e di altri stakeholder. La trattazione della reciprocità degli obblighi è svolta da Phillips nel quadro di una più ampia difesa del principio di equità – come riformulazione dell'idea di *fair play* di J. Rawls – quale giustificazione normativa della teoria degli stakeholder.

Guardando ai compiti della ricerca futura, Goodstein e Wicks (2007) ritengono essenziale quello di derivare, ad esempio attraverso l'applicazione del principio di equità difeso da Phillips, un insieme di responsabilità per ogni gruppo di stakeholder. Essi stessi propongono una prima lista di impegni.

Gli elementi dell'interdipendenza e dell'*accountability* sono presenti soprattutto nell'analisi di Windsor (2002): a suo avviso è la interdipendenza tra gli individui a creare reciproco coinvolgimento e reciproche responsabilità. In questa analisi viene riconosciuto agli stakeholder il possesso dell'attributo del *potere* inteso come la capacità di influenzare (positivamente o negativamente) il benessere dell'impresa e degli altri stakeholder. È per questa ragione che gli stakeholder sono tenuti al rispetto di *doveri morali* nei confronti di altri.

La teoria della responsabilità degli stakeholder nel momento in cui afferma l'obbligo di ogni stakeholder di un'impresa di tener conto degli impatti o effetti (e quindi dei possibili danni) delle proprie azioni su altri, a giudizio di Windsor, assume la forma di consequenzialismo. In base a questo *framework* per uno stakeholder essere responsabile delle conseguenze delle proprie azioni significa essere "accountable" di specifici "outcomes".

A loro volta Goodstein e Wicks (2007), a partire da una analisi del concetto di *stakeholder responsibility* in tre concezioni complementari (reciprocità, interdipendenza e *accountability*), sostengono che la sua rilevanza teorica sta nel fatto che esso è pensato dalla prospettiva degli stakeholder (e non da quella dell'impresa) e che è sufficientemente ampio in quanto sottolinea l'idea che tutte le parti coinvolte nell'impresa sono tenute al rispetto di doveri morali. In questo senso va anche la proposta di Werhane (2007) del "modello dell'alleanza" tra impresa e stakeholder che attraverso l'impiego di un approccio sistemico, in cui ha un ruolo rilevante l'immaginazione morale, consente di pervenire "ad una distribuzione della responsabilità morale" (intesa come *accountability*) tra tutte le parti coinvolte.

Per quanto riguarda il ruolo degli stakeholder nei diversi modelli presentati, occorre

dire che in Freeman (1994) il *Principle of Stakeholder Recourse*, assente in Evan e Freeman (1988/1993), secondo il quale gli stakeholder “possono intentare un’azione contro gli amministratori [dell’impresa] per il mancato adempimento del dovere di cura”, manifesta l’esigenza che gli stakeholder non siano più considerati come soggetti “passivi” dell’azione manageriale ma come soggetti “attivi”, tanto da partecipare come attori con l’impresa “al processo di creazione del valore”. Come è emerso nella ricostruzione sopra condotta, sia in Evan e Freeman (1988) sia in Freeman (1994) è comunque presente l’idea secondo cui tutte le parti influenzate dalle azioni di un’impresa hanno il diritto di partecipare alle decisioni aziendali che riguardano il loro benessere o il loro essere usati come mezzi in vista di fini aziendali. Questa è accolta anche da Bowie (1999 a) secondo il quale uno dei principi per l’impresa morale esige che tutti gli stakeholder influenzati da regole e pratiche aziendali partecipino al processo decisionale che porta a tali regole e politiche, dando il loro consenso alle regole che li governeranno. Questo principio si fonda, kantianamente, sul riconoscimento dell’autonomia come ciò che rende gli esseri umani degni di rispetto.

Dal punto di vista teorico-normativo, gli autori qui considerati, ad eccezione di Windsor che difende una visione della responsabilità degli stakeholder di tipo *conseguenzialista* – che obbliga gli stakeholder in quanto dotati di potere a considerare i possibili danni ad altri derivanti dalle proprie azioni –, difendono etiche normative che escludono l’*utilitarismo* – la versione del consequenzialismo secondo cui gli interessi di qualcuno potrebbero essere sacrificati in vista di maggiori benefici per altri – come criterio decisionale nell’impresa morale. Facciano essi riferimento al principio kantiano del rispetto delle persone in quanto dotate di dignità (Evan e Freeman, 1998; Bowie, 1999 a) oppure al principio rawlsiano di equità (*fairness*) (Freeman 1994; 1997/2001; Phillips 2003), l’utilitarismo è escluso in quanto 1) le persone hanno dignità e il loro valore non può essere confrontato con quello di un’altra e 2) le regole e le politiche che governano un’impresa devono essere accettabili da tutti, per cui i numeri non contano. In Evan e Freeman e in Bowie questa posizione porta ad una difesa dell’eguaglianza degli interessi degli stakeholder che meritano di essere considerati e soddisfatti congiuntamente. In Freeman (1994) l’ideale di equità fa riferimento all’eguaglianza tra gli stakeholder e al “principio di differenza” di Rawls (1982) che ammette le diseguaglianze solo se vanno a beneficio dei più svantaggiati; mentre in Phillips (2003) il principio di equità è inteso in senso “meritocratico” in quanto i benefici derivanti dall’attività aziendale devono essere distribuiti in base al contributo dato da ogni stakeholder all’impresa.

Risulta evidente da quanto appena detto che gli autori qui presentati, attraverso le loro proposte teoriche, non intendono *descrivere* il capitalismo come esso è, ma di fornire una visione di ciò che il business *dovrebbe essere*: essi usano le teorie etiche normative (kantismo, teoria della giustizia, teorie dei diritti, utilitarismo) per riformare il business e le sue istituzioni: il “capitalismo kantiano” e il “capitalismo degli stakeholder” stabiliscono per il business un alto standard e chiede ai manager di conseguire l’obiettivo di creare valore per tutti gli stakeholder.

Tutti gli autori, nell’assumere decisamente la prospettiva normativa, contempora-

neamente respingono l'accusa di utopismo: per essi infatti l'impresa morale è possibile in quanto è sia *realizzabile* sia *profittevole*. Non si tratta quindi per essi di trovare alternative all'economia di mercato capitalista ma di proporre e difendere una interpretazione nuova del capitalismo, lo "stakeholder capitalism" di cui parlano Freeman (1998; 2000) e Bowie (1999a).

Dal punto di vista metamorale, per gli autori qui considerati la "stakeholder view" dell'impresa, in quanto richiede che il manager riconosca e consideri tutti gli stakeholder equamente, è appropriata dal *punto di vista morale*. Questo è riconosciuto da Bowie (1999a) quando ritiene che un principio da porre a base dell'impresa morale sia quello che prescrive ai manager l'impegno a prendere in considerazione gli interessi di tutti quelli influenzati dalle decisioni o azioni aziendali, oppure da Evan e Freeman (1988/1993) quando propongono i *Principi per la gestione degli stakeholder*, che definiscono il "dovere fiduciario" del management di "riconoscere" e di "prestare attenzione" alle pretese di tutti gli stakeholder, oppure da Freeman (1994) quando stabilisce che il manager nelle sue decisioni dovrebbe procedere in base a contratti equi tra i vari stakeholder e ricorre all'esperienza di Rawls (1982) della scelta in posizione originaria sotto un velo di ignoranza per raggiungere il consenso su che cosa vale come "contratto equo", oppure da Werhane (2007) quanto propone l'approccio delle prospettive molteplici in cui ha un ruolo fondamentale l'immaginazione morale e che consente di tenere conto di pretese e bisogni di tutti gli stakeholder.

Il tema della responsabilità degli stakeholder, trattato nei lavori degli autori qui presentati trova negli studi di Freeman pubblicati a partire dalla fine degli anni '80, e soprattutto nel lavoro scritto con Evan nel 1988, una significativa anticipazione, sia pure *in nuce*. Evan e Freeman (1988/1993), nel quadro di una visione kantiana del capitalismo in cui l'applicazione alle imprese del principio del rispetto delle persone non consente che gli stakeholder vengano trattati meramente come mezzi ma come fini in sé, riconoscono che in ogni *stakeholder relationship* gli interessi (*stakes*) di ogni gruppo di stakeholder (in quanto dotati di *valore intrinseco*) sono reciproci con la conseguenza di ritenere ogni parte coinvolta nell'impresa responsabile nei confronti dell'altra.

A conclusione di questa ricostruzione formulo l'auspicio che la conoscenza dei modelli normativi qui presentati e la loro eventuale applicazione nel processo decisionale delle organizzazioni incoraggi i manager delle imprese e i rappresentanti degli stakeholder a considerare in modo nuovo la relazione tra imprese e società, un modo che riconosce l'inserimento delle organizzazioni in un *network* di *relazioni* con gli stakeholder. Nei lavori qui presentati è emersa infatti una visione dell'impresa più relazionale di quella basata sulla centralità dell'impresa che caratterizza anche il modello "hub and spoke" dell'impresa, una visione cioè che considera le imprese intrinsecamente connesse ad altre istituzioni nella società e inestricabilmente legate a stakeholder primari e secondari. Occorre riconoscere allora che l'impresa esiste *nella* società e non accanto ad essa e che il manager, nel momento in cui gli stakeholder sono visti come soggetti attivi con loro propri scopi e responsabilità, ha un ruolo assai più importante da svolgere che in passato in quanto, come ha messo in luce Windsor, ha la grande responsabilità di esercitare la *leadership morale* nei confronti degli stakeholder.

Note

¹ In questo approccio gli stakeholder sono considerati “strumentalmente”, in quanto fattori che potenzialmente possono influenzare il raggiungimento dello scopo prioritario di ottimizzare gli interessi degli stockholder.

² L'approccio morale (o multi-fiduciario) sostiene che il manager ha un obbligo fiduciario nei confronti di tutti gli stakeholder dell'impresa esattamente come l'ha nei confronti degli azionisti. Secondo questo approccio tutti gli stakeholder devono quindi essere trattati dal management come aventi interessi egualmente importanti e meritevoli di essere soddisfatti congiuntamente.

³ Il riconoscimento del valore intrinseco delle pretese di *tutti* gli stakeholder è una tesi normativa controversa. È certo che i CEO generalmente non la accettano. Uno studio sui valori dei manager statunitensi ha rivelato che essi attribuiscono un ordine di priorità agli stakeholder in base alla loro importanza relativa; emerge dall'indagine che i clienti sono più importanti, seguiti dai dipendenti, dai proprietari, dal pubblico, dagli azionisti (Posner e Smidt, 1984).

⁴ Nella quinta edizione del 1997 (e nella sesta edizione del 2001) della antologia curata da T.L. Beauchamp e N.E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NY, Ed Freeman ha pubblicato il saggio dal titolo “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation”, saggio che riprende parti contenute in Evan e Freeman (1988/1993) e in Freeman (1994).

⁵ Gli altri tre principi sono: a) “The Principle of Entry and Exit”, secondo cui la corporation deve avere condizioni chiaramente definite di entrata, uscita e rinegoziazione che consentano a qualsiasi stakeholder di sapere quando un contratto esiste ed è valido; b) “The Principle of Contracting Costs”, secondo cui tutte le parti in un contratto devono condividere il costo del contratto; c) “The Principle of Limited Immortality”, secondo cui la corporation dovrebbe essere gestita in modo tale che essa possa continuare a servire gli interessi degli stakeholder nel tempo.

⁶ Il “Capitalismo degli stakeholder” per Freeman si articola in altri tre principi: il “principio della complessità”, secondo cui “gli esseri umani sono creature complesse in quanto capaci di agire in base a molti valori differenti, e non solo come massimizzatori economici. [...] Il Capitalismo funziona grazie a questa complessità, piuttosto che malgrado essa”; il “principio della creazione continua”, secondo cui il business come istituzione è una fonte della creazione del valore: “cooperando con gli stakeholder e motivati da valori, gli uomini d'affari creano in modo continuo nuove fonti di valore. Questa forza creativa degli esseri umani è il motore del capitalismo [...] esiste un ciclo continuo di creazione del valore che eleva il livello di benessere di ognuno”; il “principio della concorrenza emergente”, secondo cui “la concorrenza emerge da una società relativamente libera dove gli stakeholder hanno la possibilità di fare scelte. La concorrenza emerge dalla cooperazione tra gli stakeholder [...]. La concorrenza è importante nel capitalismo degli stakeholder, ma non è la sua forza primaria. È nella sua capacità di gestire la tensione creata dalla simultanea cooperazione e concorrenza che il capitalismo degli *stakeholders* trova il suo tratto distintivo”. Cfr. R. E. Freeman, 2000, p. 177.

⁷ Per un'analogia impostazione, cfr. Freeman et al., 2004.

Bibliografia

Andriof, J. et al. 2002, “Introduction”, in Andriof, J., et al. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 9-16.

Andriof, J., Waddock, S. 2002, “Unfolding Stakeholder Engagement”, in Andriof, J.,

et al. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 19-42.

Bowie, N. 1991 a, "The Firm as a Moral Community", in R.M. Coughlin (ed.), *Morality, Rationality, and Efficiency: New Perspectives on Socioeconomics*, M.E. Sharpe, Armonk, NY.

Bowie, N. 1991 b, "New Directions in Corporate Social Responsibility", in *Business Horizon*, rist. in Hoffman W.M., Frederick R.E. (eds.) *Business Ethics*, 3° ediz. 1995, McGraw hill, N.Y.

Bowie, N. 1999 a, *Business Ethics. A Kantian Perspective*, Blackwell Publishers, Oxford.

Bowie, N. 1999 b, "A Kantian Approach to Business Ethics", in Frederick, R.E (ed.), *A Companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers, Oxford, pp.3-16.

Bowie, N. 2005, *Management Ethics*, Blackwell Publishers, Oxford.

Clarkson, M.E. 1994, *A Risk Based Model of Stakeholder Theory*, University of Toronto, Toronto.

Clarkson, M.B.E. 1995, "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20, pp. 92-117.

D'Orazio, E. 2003, "Responsabilità sociale ed etica d'impresa", *notizie di Politeia*, XIX, 72, pp. 3-27.

D'Orazio, E. 2005, "Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse", *notizie di Politeia*, XXI, 78, pp. 11-58.

D'Orazio, E. 2006, "Verso una teoria normativa degli stakeholder", *Notizie di Politeia*, XXII, 82, pp. 40-59.

Donaldson, T., Preston, L. 1995, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, Implications", *Academy of Management Review*, 20, pp. 65-91.

Dyer, J.H., Singh, H. 1998, "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 23, 4, pp. 660-79.

Evan, W.M., Freeman, R. E. 1988, "A Stakeholder Theory of Modern Corporation: Kantian Capitalism", in Beauchamp, T. e Bowie, N. (eds.), *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 4°edizione 1993, pp.97-106.

Freeman, R.E. 1984, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

Freeman, R.E. 1994, "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, 4, pp. 409-421.

Freeman, R.E. 1997, "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation", in Beauchamp, T. e Bowie, N. (eds), *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 6° ediz. 2001, pp.56-65.

Freeman, R.E. 1998, "Poverty and the Politics of Capitalism", *Business Ethics Quarterly*, The Ruffin Series, 1, pp. 31-35.

Freeman, R.E. 2000, "Business Ethics at the Millennium", *Business Ethics Quarterly*, 10, 7, pp. 169-180.

Freeman, R.E., e Evan, W. M. 1990, "Corporate Governance: a Stakeholder Interpretation", *Journal of Behavioral Economics*, 19, pp. 337-359.

Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C. 2007, *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, Yale U.P., New Haven & London.

Freeman, R.E., Wicks, A., Parmar, B., e McVea, J. 2004, "Stakeholder Theory: The State of the Art and Future Perspectives", *Notizie di Politeia*, XX, 74, pp. 9-22.

Friedman, A.L., Miles, S. 2006, *Stakeholders. Theory and Practice*, OUP, Oxford.

Friedman, M. 1970, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Time Magazine*, 13 sept. 1970, pp. 32-33; 122; 124; 126.

Frooman, J. 1999, "Stakeholder Influence Strategies", *Academy of Management Review*, 24, 2, pp. 191-205.

Goodpaster, K. 1991, "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, 1, pp. 53-73.

Goodpaster, K.E. 2002, "Stakeholder Thinking: beyond paradox to practicality", in Andriof, J., et al. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 43-63.

Goodstein, J.D., Wicks, A.C. 2007, "Corporate and Stakeholder Responsibility: Making Business Ethics a Two-Way Conversation", *Business Ethics Quarterly*, 17, 3, pp. 375-398.

Harrison, J.S., Freeman, R.E. 1999, "Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives", *Academy of Management Journal*, 42, 5, pp. 479-485.

Harrison, J.S., St John, C.H. 1996, "Managing and Partnering with External Stakeholders", *Academy of Management Executive*, 10, 2, pp. 46-60.

Johnson-Cramer, M.E., Berman, S.L., Post, J.E. 2003, "Re-examing the Concept of Stakeholder Management", in Andriof, J., et al. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp.145-161.

Jones, T.M., Wicks, A.C., e Freeman, R.E. 2002, "Stakeholder Theory: the State of the Art", in Bowie, N. (ed.), *The Blackwell Guide to Business Ethics*, Blackwell Publishers, Oxford, pp. 19-37.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., e Wood, D. J. 1997, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22, 4, pp. 853-886.

Mitroff, I. I., Linstone, H. 1993, *The Unbonded Mind*, OUP, NY.

Moss Karter, R. 1994, "Collaborative Advantage: Successful Partnership Manage the Relationship, not Just the Deal", *Harvard Business Review*, 31 (July/August), pp. 96-108.

Moss Karter, R. 1999, "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation", *Harvard Business Review*, 3, pp. 122-32.

Nahapiet, J., Ghoshal, S. 1998, "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organisational Advantage", *Academy of Management Review*, 23, 2 pp. 242-66.

Peters, T., Waterman, R. 1982, *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York.

Phillips, R. 2003, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Posner, B.A., Smidt, W.H. 1994, "Values and the American Manager: An Update", *California Management Review*, 26, 3, p. 206.

Post, J.E., Preston, L.E., Sachs, S. 2002, *Redefining the Corporation*, Stanford U.P., Stanford.

Preston, L.E., Post, J.E. 1975, *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*, Englewood Cliff, NJ, Prentice Hall.

Putnam, R. 1993, "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life", *The American Prospect*, 13, pp. 35-42.

Rawls, J. 1982, *Una teoria della giustizia* (1971), tr. it. Feltrinelli, Milano.

Rowley, T.J. 1997, "Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", *Academy of Management Review*, 22, pp. 887-910.

Stoney, C., Winstanley, D. 2001, "Stakeholding: Confusion or Utopia? Mapping the Conceptual Terrain", *Journal of Management Studies*, 38, 5, pp. 603-626.

Svendsen, A. 1998, *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler, San Francisco.

Waddock, S.A. 2002, *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added*, McGraw-Hill, Boston, MA.

Werhane, P. H. 2002a, "Moral Imagination and Systems Thinking", *Journal of Business Ethics*, 38, pp. 33-42.

Werhane, P.H. 2002b, "Business Ethics, Organization Ethics, and Systems Ethics for Health Care", in Bowie N.E. (ed.), *The Blackwell Guide to Business Ethics*, Blackwell Publishers, Oxford, pp. 289-312.

Werhane, P. H. 2007, "Corporate Social Responsibility/Corporate Moral Responsibility. Is There a Difference and the Difference It Makes", in May, S., Cheney, G., Roper, J. (eds.), *The Debate over Corporate Social Responsibility*, OUP, Oxford, pp. 459-474.

Werhane, P.H., Freeman, R.E. 1999, "Business Ethics: the State of the Art", *IJMR*, March, pp.1-16.

Windsor, D. 2002, "Stakeholder Responsibilities: lessons for managers", in Andriof, J., et al. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp.137-154.