

Gestione degli *stakeholders*, *assets* intangibili e *leadership* etica

EMILIO D'ORAZIO*

1. L'impresa rappresenta l'istituzione economica e sociale per creare e distribuire ricchezza più riuscita e ampiamente utilizzata. Dai tempi di Adam Smith è stato oggetto di costante dibattito il tema dello scopo e del ruolo dell'impresa entro il sistema economico e sociale. Oggi, a fronte dell'interazione tra sviluppo economico globale e sfide sociali globali che ha portato a sensibili mutamenti nelle aspettative del pubblico circa il ruolo e le responsabilità dell'impresa – e in particolare della grande *corporation* – nella società, è indispensabile giungere a una sua ridefinizione¹, con particolare riferimento all'esame dei mezzi attraverso i quali i benefici derivanti dall'attività imprenditoriale dovrebbero essere generati e dei criteri da impiegare per la loro distribuzione. Le domande fondamentali rimangono quelle concernenti il ruolo dell'impresa nella società: che cosa è l'impresa, e nei confronti di chi e di che cosa essa e i suoi manager sono responsabili?²

Rispondere a tali questioni è cruciale per il successo della singola impresa e per la *governance* e la sostenibilità dell'intero sistema delle imprese.

2. Nella nuova concezione del ruolo dell'impresa nella società affermatasi nel corso degli ultimi trenti anni – nel senso di un più ampio riconoscimento delle sue responsabilità verso la società in cui opera – l'idea chiave è quella di *stakeholders*, cioè individui o gruppi che hanno un *interesse legittimo* nei confronti dell'impresa e delle sue attività, passate, presenti e future, e il cui contributo (volontario o involontario) è essenziale al suo successo³. Secondo questa concezione l'impresa non può esistere e prosperare senza gli azionisti, i dipendenti, i consumatori, i fornitori e la società in cui opera, che fornisce i mercati e l'infrastruttura necessaria; essa è un insieme complesso di relazioni tra gruppi di interesse con obiettivi diversi, ognuno dei quali contribuisce alla sua *performance* e si aspetta benefici (o almeno di non essere danneggiato senza indennizzo) come risultato dell'attività aziendale.

In determinate circostanze un'impresa può ritenere che i bisogni di un gruppo di *stakeholders* siano più importanti di quelli di un altro, ma il buon funzionamento del sistema aziendale dipende dal contributo di tutti i gruppi di *stakeholders* che, se soddisfatti, rimangono parte del sistema. Se un determinato gruppo, infatti, fosse insoddisfatto e si ritirasse dal sistema, in tutto o in parte, l'impresa sarebbe gravemente danneggiata o incapace di continuare ad operare.

Per la teoria dell'impresa basata sul modello degli *stakeholders* la dottrina tradizionale secondo cui i manager sarebbero moralmente responsabili esclusivamente verso i proprietari/azionisti deve essere, quindi, sostituita dalla visione secondo

* Direttore del Centro Studi Politeia di Milano.

cui essi hanno un “rapporto fiduciario” verso un’ampia serie di *stakeholders* dell’impresa (dipendenti, azionisti, fornitori, clienti, comunità locale).

Presupposta al riconoscimento di una “responsabilità sociale” delle imprese (CSR) è la consapevolezza di un cambiamento avvenuto nei termini del *contratto tra società e impresa*, cambiamento che riflette un mutamento profondo nelle aspettative della società nei confronti delle imprese. Il *vecchio contratto* tra società e impresa era basato sull’idea che lo sviluppo economico fosse la fonte del progresso economico e sociale, e che motore di tale sviluppo fosse la ricerca del profitto da parte di imprese private in concorrenza tra loro: l’impresa nel produrre beni e servizi in vista del profitto per gli azionisti/proprietari dava il suo massimo contributo al benessere della società. Il *nuovo contratto* tra società e impresa, presupponendo l’idea che la ricerca dello sviluppo economico non porti necessariamente al progresso sociale ma, anzi, possa condurre all’inquinamento ambientale, a lavori pericolosi per la salute dei dipendenti ecc., che impongono costi sulla società, richiede la riduzione di tali costi facendo accettare all’impresa il principio che essa ha l’obbligo di operare in vista del miglioramento non solo economico ma anche sociale. Questa idea fu ben espressa – oltre che da autorevoli *businessmen*⁴ – dal Committee for Economic Development nel 1971:

Oggi è chiaro che i termini del contratto tra società e imprese sono, di fatto, mutati in modo sostanziale e importante. All’impresa è richiesto di assumere responsabilità verso la società più ampie che in passato e di essere al servizio di una più ampia gamma di valori umani. All’impresa, in realtà, è richiesto di contribuire più alla qualità della vita della società americana che di fornire semplicemente beni e servizi⁵.

Pertanto, sebbene la *giustificazione* dell’esistenza dell’impresa – il suo scopo – sia la capacità di *creare ricchezza*, la *legittimità* dell’impresa come *istituzione sociale* – la sua “licenza di operare” – dipende dalla sua capacità di soddisfare le aspettative di numerosi ed eterogenei *stakeholders*.

Nel modello degli *stakeholders* l’impresa è raffigurata non come il luogo in cui si svolge una serie di transazioni di mercato (il c.d. modello convenzionale *input-output* dell’impresa⁶) ma come uno *sforzo cooperativo* (e *competitivo*) che coinvolge un ampio numero di individui e gruppi organizzati in vario modo. L’impresa è vista quindi come una organizzazione in cui e attraverso cui molti individui e gruppi differenti tentano di raggiungere propri fini.

Chiarito questo, va precisato che l’adozione della *stakeholder view* dell’impresa ha una *implicazione di carattere etico/normativo*, particolarmente importante per i manager: questi hanno l’*obbligo morale* di prendere in considerazione gli interessi degli *stakeholders* che possono essere influenzati, favorevolmente o sfavorevolmente, dalle loro decisioni. Come hanno chiarito a questo riguardo Donaldson e Preston⁷, il “nucleo normativo” del modello degli *stakeholders* sta nell’accettazione di due tesi fondamentali:

- 1) gli *stakeholders* identificano se stessi a causa del *loro* interesse nell’impresa (a prescindere dall’esistenza o meno di un interesse funzionale dell’impresa per essi);
- 2) gli interessi di tutti gli *stakeholders* hanno *valore intrinseco* e meritano considerazione (sebbene non tutti i desideri di ogni gruppo di *stakeholders* possa o debba essere soddisfatto) nel processo decisionale manageriale, indipendente-

mente dalla capacità di un gruppo di *stakeholders* di promuovere gli interessi di un altro gruppo, per es. gli azionisti/proprietari⁸.

L'accettazione di queste due tesi definisce la "moralità dell'organizzazione": interessi legittimi degli *stakeholders* richiedono riconoscimento e attenzione da parte dei manager come materia di *diritti morali*. Ne consegue quindi un ampliamento della gamma dei criteri per valutare la *performance* aziendale, oltre alla redditività e alla crescita di breve periodo, per includere gli interessi di lungo periodo di molteplici *stakeholders* la cui collaborazione è essenziale per il successo dell'impresa.

Il concetto di "stakeholder corporation", proposto recentemente da Wheeler e Sillanpää e caratterizzato dalla *stakeholder inclusiveness*⁹, rappresenta in Europa l'approccio agli *stakeholders* nella sua forma più avanzata: secondo Wheeler e Sillanpää un'impresa interagisce continuamente con i propri *stakeholders* e molto del suo successo dipende dal modo in cui tutte queste relazioni sono gestite:

...in futuro lo sviluppo [da parte dell'impresa] di relazioni leali e inclusive con gli *stakeholders* diventerà una delle più importanti cause della [sua] vitalità commerciale e del [suo] successo.

E alla base di tale convinzione vi è la tesi che

il valore di lungo periodo di una azienda poggia principalmente sulla conoscenza, sulle capacità e sull'impegno dei suoi dipendenti; e sulle sue relazioni con investitori, consumatori e altri *stakeholders*. Relazioni leali sono sempre più dipendenti da come una azienda viene percepita creare "valore aggiunto" al di là della transazione commerciale.

Questa tesi è suffragata da numerosi esempi di *best practice* presenti in alcune grandi *corporations* europee che

dimostrano oltre ogni ragionevole dubbio che l'inclusione degli *stakeholders* da parte dell'impresa conduce a una sua migliore *performance* nel lungo periodo – compreso un maggiore valore economico per gli azionisti¹⁰.

Pertanto, vi è ragione di ritenere che una pratica attenta di gestione degli *stakeholders* non entrerà in conflitto con i convenzionali scopi economici e finanziari di *performance* aziendale. A questo riguardo, mentre alcune ricerche¹¹ concernenti l'accertamento di un legame tra CSR e *performance* finanziaria hanno mostrato risultati misti, alcuni studi importanti¹² hanno mostrato una forte correlazione tra buone relazioni con gli *stakeholders* e successo dell'impresa; il fatto che una tale correlazione esiste offre una prova empirica dell'esistenza di un collegamento tra *performance sociale* e *performance finanziaria*¹³.

Da quanto fin qui sostenuto consegue che "stakeholder management" si riferisce alle pratiche di gestione che riflettono la consapevolezza dei, e rispondono ai, legittimi interessi di molteplici *costituencies* dell'impresa, e non alla "manipolazione" degli *stakeholders* per meri scopi organizzativi.

3. A William Evan e Edward Freeman si deve l'elaborazione di una teoria dell'impresa basata sul modello degli *stakeholders* capace di offrire un resoconto adeguato della *natura* e dello *scopo* dell'impresa e delle pretese che questa deve soddisfare. In un saggio del 1988, dal titolo "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism"¹⁴, hanno avanzato la proposta che la dottrina secondo cui la responsabilità dei manager è esclusivamente nei confronti degli

azionisti, venga sostituita da quella secondo cui i manager hanno un “rapporto fiduciario” verso un’ampia serie di *stakeholders* dell’impresa, intendendo con questo termine “fornitori, clienti, dipendenti, azionisti e la comunità locale, come pure il management nel suo ruolo di agente di questi gruppi”, cioè quegli individui o gruppi che hanno “un interesse legittimo o una pretesa legittima sull’impresa”, avendo essi investito tempo e risorse nella relazione con essa¹⁵.

Questa versione della teoria degli *stakeholders* 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. È sulla base di questo principio che Evan e Freeman hanno potuto sostenere che i *diritti di proprietà* degli azionisti non sono assoluti e non possono pertanto essere fatti valere per giustificare l’uso degli *stakeholders* come *mezzi* in vista di fini aziendali. Scrivono a questo riguardo:

[...] ognuno di questi gruppi di *stakeholder* ha il diritto di non essere trattato come un mezzo per qualche fine, e pertanto deve partecipare alla determinazione della direzione futura dell’impresa in cui ha un interesse [...]. Perciò, i diritti di proprietà 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 fine¹⁶.

Poiché in questa prospettiva gli *stakeholders* sono trattati come *soggetti morali* titolari di *diritti*, la sfida etica per il management consiste nel cercare di soddisfare le pretese legittime avanzate da una varietà di *stakeholders* dell’impresa, che include, naturalmente, anche i proprietari. In questa proposta, quindi, il management svolge un ruolo “speciale” che si esprime nel rispetto del “dovere” morale di badare alla “salute” dell’impresa intesa come entità astratta,

... e questo richiede il bilanciamento delle molteplici pretese confliggenti degli *stakeholders*. [...] Quando le relazioni [tra gli *stakeholders*] sono squilibrate, la sopravvivenza dell’impresa è in pericolo¹⁷.

Pertanto, il management tratta tutti gli *stakeholders* come portatori di interessi egualmente importanti e ha un *obbligo fiduciario* (inteso come obbligo *prima facie*) nei loro confronti. Secondo questa prospettiva, dunque, il successo nel soddisfare gli interessi di molteplici *stakeholders* – e non il soddisfare i convenzionali criteri economici e finanziari – costituisce il test definitivo per valutare la *performance* aziendale. È chiaro a questo riguardo che – poiché non è sempre possibile soddisfare tutte le pretese di tutti gli *stakeholders*, in quanto alcune di esse possono confliggere con altre – può accadere talvolta che uno dei gruppi di *stakeholder* tragga da particolari decisioni manageriali un vantaggio economico a spese di altri gruppi; in merito a ciò¹⁸ la teoria in esame riconosce espressamente

il dovere del management di agire nell’interesse di lungo termine della *corporation* [...] quando gli interessi del tutto prevalgono sugli interessi delle singole parti [...]¹⁹.

Ciò a cui la proposta teorica di Evan e Freeman mette capo è dunque una *ridefinizione dello scopo dell’impresa*, che risulta essere quello di

fungere da mezzo per il coordinamento degli interessi degli *stakeholders*²⁰.

Se questo è lo scopo della *corporation* allora la sua stessa struttura organizzativa dovrà riflettere l’idea di “gestione degli *stakeholders*”: a questo proposito, per Evan e Freeman il principale “meccanismo strutturale”, la cui adozione è prevista soprattutto per le imprese di grandi dimensioni, è un Consiglio di

Amministrazione composto da rappresentanti dei diversi gruppi di *stakeholders* eletti da una apposita “assemblea degli *stakeholders*”, con la responsabilità di gestire gli affari della *corporation* nel rispetto degli interessi dei suoi *stakeholders*, garantendo così la soluzione positiva di eventuali conflitti²¹.

4. Se per i sostenitori della teoria degli *stakeholders* 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 tra società e imprese attraverso il quale la prima autorizza le seconde a strutturarsi come tali in cambio della promozione del benessere sociale.

La formulazione più completa di una teoria degli *stakeholders* basata sull'argomento del contratto sociale attualmente disponibile si deve ancora a Freeman e Evan²². Essi, con esplicito riferimento alla teoria della giustizia di John Rawls²³, hanno sostenuto la tesi che *stakeholders* rappresentativi e razionali, deliberando in una “posizione originaria” in cui fossero posti dietro un “velo di ignoranza”, a causa del quale non sanno quale “*stake*” ognuno di essi avrà quando il velo sarà sollevato, adotterebbero determinati principi di “equa contrattazione”²⁴, principi da Freeman²⁵ riuniti nella “Dottrina dei Contratti Equi”. Tra i principi 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”²⁶.

La logica sottostante a tali principi è chiara: in base al 1° principio, ogni *stakeholder* 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. Questi principi sono “praticamente equivalenti alla tesi [che Evan e Freeman avevano proposto nell'articolo del 1988] secondo cui tutte le parti influenzate da una impresa hanno il diritto di partecipare al suo processo decisionale”²⁷.

Il “nucleo normativo”²⁸ di questa “redesigned contractual theory”, ad avviso di Freeman, si esprime nelle due seguenti prescrizioni: 1) le *corporations* dovrebbero essere gestite *in accordo con i principi* sopra indicati e 2) i manager dovrebbero agire sempre *nell'interesse degli stakeholders*, e permette di “riflettere le nozioni liberali di autonomia, solidarietà e equità”²⁹. Per Freeman, infatti,

il nucleo normativo [...] coglierà l'idea liberale di equità (*fairness*) se garantisce l'eguaglianza fondamentale tra gli *stakeholders* in termini dei loro diritti morali come questi sono attuati nell'impresa, e se riconosce che le ineguaglianze tra gli *stakeholders* 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 *stakeholders*³⁰.

5. Si comprende quindi come per Freeman il “nucleo normativo” proprio della teoria degli *stakeholders*, nella versione contrattualista da lui difesa, possa essere

usato per ottenere un nuovo resoconto del processo attraverso il quale gli esseri umani *creano valore* mediante le attività imprenditoriali. La teoria degli *stakeholders*, 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 pratica³¹. Accettare il principio, da Freeman chiamato “Principle of Stakeholder Cooperation”, in base al quale il valore è creato mediante le attività di business affinché gli *stakeholders* possano soddisfare di comune accordo i propri bisogni e desideri, porta a una interpretazione nuova dell’idea stessa di capitalismo³², secondo cui esso è una *iniziativa cooperativa* tra le imprese e i loro consumatori, fornitori, dipendenti, finanziatori e comunità. Ad avviso di Freeman, 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 *stakeholders*, la *corporation* diventa una camera di compensazione o rete di attività in cui gli *stakeholders* soddisfano i loro desideri³³.

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”³⁴, egli contrappone quello chiamato “Stakeholder Capitalism”.

Le *corporations* sorgono dove gli *stakeholders* perseguono i loro interessi comuni [...]. Un gruppo [di *stakeholders*] 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 *corporations* sono dirette dai loro *stakeholders*, 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 *stakeholders*, e i manager sono agenti di molteplici principali³⁵.

Il “capitalismo degli *stakeholders*” ha il merito di basare l’interpretazione del business su quanto di meglio, e non su quanto di peggio, i manager possono fare:

Esso stabilisce un alto standard [...] e chiede ai manager di conseguire l’obiettivo di creare valore per tutti gli *stakeholders*³⁶.

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 condivisi³⁷.

La teoria degli *stakeholders* 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 *stakeholders* 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 mondo³⁸.

6. La *stakeholder view* sostiene che la capacità di un’impresa di generare ricchezza, e quindi valore nel lungo periodo, è determinata dalle sue relazioni con gli *stakeholders*: relazioni favorevoli e reciprocamente vantaggiose con essi consentono all’impresa di creare ricchezza, mentre relazioni conflittuali limitano o distruggono ricchezza. Adottare la *stakeholder view* dell’impresa quindi implica ritenere

che relazioni favorevoli e reciprocamente vantaggiose con gli *stakeholders*, interni ed esterni, siano importanti *assets* dell'impresa: esse sono parte della sua ricchezza attuale e della sua capacità di generare maggiore ricchezza in futuro.

Recentemente Post, Preston e Sachs hanno proposto la seguente definizione di "organizational wealth":

la capacità di una organizzazione di creare benefici per ognuno e per tutti i suoi *stakeholders* nel lungo periodo³⁹.

Intesa in questo senso ampio, essa include, oltre alle tradizionali risorse finanziarie e materiali, gli *assets* intangibili dell'impresa, il valore della sua reputazione e la rete di relazioni⁴⁰. I principali elementi della ricchezza dunque sono:

- il valore di mercato degli *assets* materiali e finanziari;
- il valore di *assets* intangibili, tali come capitale umano, brevetti, concessioni;
- il valore di *assets* relazionali, interni ed esterni, che implicano legami con gli *stakeholders*, collaborazioni, processi e fattori reputazionali⁴¹.

La tesi di Post et al. è che la ricchezza dell'organizzazione

è aumentata da relazioni favorevoli (e diminuita da relazioni sfavorevoli) con i suoi *stakeholders*⁴².

L'impresa deve acquisire "risorse" (capitale, lavoro, conoscenza, accettazione sociale, ecc.) che sono decisive per il suo successo: tali risorse sono fornite dai diversi *stakeholders*, e sono le relazioni con essi che le rendono disponibili all'organizzazione. Consumatori, fornitori, dipendenti, investitori, comunità, saranno più o meno collaborativi e affidabili nei loro rapporti con l'impresa a seconda del tipo di relazioni che l'impresa ha sviluppato con essi. Tale rete di relazioni, interne ed esterne, può avere infatti un impatto positivo o negativo sulla *performance* e sul valore complessivo dell'impresa a seconda del modo in cui tali relazioni sono di fatto strutturate, gestite e mediate. Perciò, un'efficace *stakeholder management* è un requisito essenziale per sostenere e aumentare la capacità aziendale di creare ricchezza. L'adozione della *stakeholder view* dell'impresa pertanto ha per il management strategico la seguente implicazione:

è l'interazione dinamica con consumatori, dipendenti, fornitori, investitori e altri *stakeholders* che stimola la capacità dell'organizzazione di generare ricchezza nel tempo⁴³.

Le fonti della ricchezza organizzativa derivante dalle relazioni con i gruppi di *stakeholders* primari dell'impresa possono essere così sinteticamente indicate:

- buone relazioni con gli *investitori* tendono a stabilizzare le strutture e i piani finanziari aziendali: la disponibilità di investitori a detenere le azioni nel lungo periodo, anche quando maggiori guadagni sarebbero possibili investendo altrove, contribuisce direttamente, riducendo costi e rischi finanziari, alla ricchezza e alla sicurezza dell'organizzazione;
- buone relazioni con i *dipendenti* aiutano a ridurre il turnover e incoraggiano l'impegno cooperativo verso l'organizzazione: una reputazione per buone relazioni con i dipendenti è propizia al reclutamento e al mantenimento di forza lavoro di qualità;
- buone relazioni con i *clienti* tendono a ripagare in termini di fedeltà del consumatore al marchio e all'impresa, che si traduce in minori costi di marketing e in una stabilizzazione di produzione e volume di vendita;

- buone relazioni con i *fornitori* possono condurre a un ulteriore risparmio di costi, a una redistribuzione di compiti tra le organizzazioni per una maggiore efficienza e a una riduzione di rischi e costi associati a potenziale inaffidabilità;
- buone relazioni con le *comunità locali* e i cittadini, implicando che l'impresa è accettata come parte importante dell'assetto politico e istituzionale e gode del sostegno (o per lo meno non suscita l'ostilità) del pubblico, consentono all'impresa di partecipare regolarmente alla soluzione dei problemi e, di conseguenza, di avere la possibilità di presentare il proprio punto di vista quando essi sorgono.

7. Delle innumerevoli attività e decisioni aziendali che hanno un influsso diretto o indiretto sugli *stakeholders*, quali aspetti dovrebbero essere considerati propriamente come “*stakeholder management*”? A questa domanda hanno tentato di dare risposta Johnson-Cramer, Berman e Post⁴⁴ con la proposta di un *framework* capace di integrare i diversi approcci alla *stakeholder management* in un modo significativo non solo per i teorici ma soprattutto per i manager. Il *framework* è infatti in grado di descrivere gli aspetti principali della *stakeholder management* e di esplicitare la logica soggiacente che la collega a importanti risultati che interessano le imprese.

In vista di ciò, Johnson-Cramer et al., hanno elaborato una matrice (v. Fig. 1) che riassume i principali aspetti della *stakeholder management* lungo due dimensioni: “Locus of action” e “Quality of action”, che definiscono i quattro aspetti/componenti della *stakeholder management*.

Con riferimento alla prima dimensione, la gestione può svolgersi all'*interno* della relazione con un singolo gruppo di *stakeholder*; oppure *attraverso* le relazioni con molteplici gruppi di *stakeholders*. Con riferimento alla seconda dimensione il comportamento aziendale verso gli *stakeholders* si può caratterizzare in termini *procedurali* (cioè relativamente a *come* i manager formulano e implementano politiche rivolte agli *stakeholders*) o in termini *sostantivi* (cioè relativamente alla *qualità morale* delle politiche aziendali, cioè al grado in cui queste si conformano ai principi etici).

L'attenzione all'aspetto sostantivo della *stakeholder management*, riguardando la congruenza tra il trattamento aziendale degli *stakeholders* e i principi etici, esprime il fondamentale assunto della teoria degli *stakeholders* secondo cui la moralità dell'azione manageriale ha un effetto osservabile sulla qualità delle relazioni con gli *stakeholders* e quindi su esiti di secondo ordine, come per es. la *performance* dell'impresa. Merito della proposta teorica di Johnson-Cramer et al. è di aver evidenziato come la descrizione della gestione degli *stakeholders* sia da ritenersi incompleta se non considera l'aspetto *sostantivo*, e in particolare la componente “substantive-across”.

Secondo Johnson-Cramer et al., considerando simultaneamente l'impegno aziendale in ognuno dei quattro aspetti individuati è possibile valutare l'approccio complessivo alla *stakeholder management* dell'impresa. In particolare, la matrice offre uno strumento con il quale i manager possono valutare i gap eventualmente presenti nel loro approccio consentendo un utile primo passo verso il miglioramento della *stakeholder management*⁴⁵.

		LOCUS OF ACTION	
		INTERNO	ATTRAVERSO
QUALITÀ DELL'AZIONE	PROCEDURALE	<p><i>Aspetto principale:</i> processi implementati entro una singola relazione</p> <p><i>Domande</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • quali tipi di processi esistono per gestire ogni singola relazione? • In che modo questi processi facilitano lo scambio di informazioni? 	<p><i>Aspetto principale:</i> processi implementati attraverso le molteplici relazioni</p> <p><i>Domande:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • quali processi esistono per integrare gli interessi dei diversi <i>stakeholders</i>? • Questi meccanismi permettono alla opinione dei diversi <i>stakeholders</i> di essere udite?
	SOSTANTIVA	<p><i>Aspetto principale:</i> legittimità di azioni entro una singola relazione</p> <p><i>Domande:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le azioni rispettano i diritti degli <i>stakeholders</i>? • L'organizzazione minimizza il danno causato a un gruppo di <i>stakeholder</i>? • Le azioni sono oneste? O sono opportunistiche? 	<p><i>Aspetto principale:</i> legittimità di azioni verso tutti gli <i>stakeholders</i></p> <p><i>Domande</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le politiche quanto sono equilibrate tra i diversi <i>stakeholders</i>? • La distribuzione di beni è giusta?

Fig. 1 - I QUATTRO ASPETTI DELLA STAKEHOLDER MANAGEMENT
Da Johnson-Cramer, Berman, Post, "Re-Examining the Concept of Stakeholder Management", 2003, p. 14

L'impegno dell'impresa in ognuno di questi quattro aspetti/componenti può essere descritto più precisamente facendo riferimento a specifiche "variabili" che sono in gioco in ognuno di essi.

La prima variabile (in gioco nell'ambito "procedural-within") è la *partecipazione*, vale a dire la misura in cui esistono nell'organizzazione per gli *stakeholders* canali aperti per esprimere i loro interessi e, in questo modo, partecipare ai processi attraverso i quali l'impresa formula le politiche che riguardano uno specifico gruppo di *stakeholder*.

La seconda variabile concerne il grado in cui una impresa si impegna in un autentico *dialogo* con il gruppo di *stakeholder*, riguarda cioè la qualità dello scambio di informazioni tra manager e membri del gruppo di *stakeholder* che si realizza in tali canali.

Almeno altre due variabili svolgono un ruolo quando l'impresa, attraverso una serie di processi, considera simultaneamente molteplici gruppi di *stakeholders* (ambito "procedural-across"). La più importante riguarda la misura in cui molteplici *stakeholders* hanno un qualche grado di *rappresentanza* (per es. nei consigli di amministrazione) nella presa delle decisioni aziendali che li riguardano. A giudizio di Johnson-Cramer et al.,

La rappresentanza non è, certamente, una panacea per politiche non equilibrate. Tuttavia, essa individua una condizione necessaria per una efficace gestione degli *stakeholders* "procedural-across"⁴⁶.

Una seconda condizione necessaria per una efficace gestione di gruppi di *stakeholders* è data dal grado di *dissenso* presente nel processo decisionale aziendale tra punti di vista diversi, per cui agli interessi dei diversi gruppi di *stakeholders* deve essere data la possibilità di essere sia rappresentati sia strenuamente difesi nel processo decisionale aziendale.

Passando a descrivere la gestione degli *stakeholders* "substantive-within" occorre, in primo luogo, stabilire se il comportamento aziendale violi standard etici fondamentali. A questo riguardo occorre ricordare che il principio fondamentale per il trattamento morale dei gruppi di *stakeholders* è il livello di *giustizia* raggiunto da una impresa entro ogni singola relazione con gli *stakeholders*. In secondo luogo, occorre considerare il saldo netto di costi e benefici offerto dall'impresa a un gruppo di *stakeholder* per la sua partecipazione all'organizzazione. La capacità dell'impresa di offrire al singolo gruppo di *stakeholder* una sufficiente quantità di benefici è chiamata *munificenza*.

La variabile più importante nel descrivere la gestione simultaneamente di molteplici *stakeholders* ("substantive-across") è l'*equità*, cioè il grado in cui i diversi gruppi di *stakeholders* ricevono benefici in proporzione al loro coinvolgimento nell'organizzazione. Secondo questa prospettiva ogni decisione aziendale potrebbe essere analizzata in termini di specifici *trade-offs* o bilanciamenti tra gli interessi di diversi gruppi di *stakeholders*. Questa tesi non richiede quindi una *eguale* distribuzione di benefici e oneri tra gli *stakeholders*; invece, poiché le imprese come schemi cooperativi contemplano differenti livelli di coinvolgimento e di investimento da parte degli *stakeholders*, l'obbligo dell'impresa verso gli *stakeholders* deve essere proporzionato all'investimento⁴⁷, vale a dire alla quantità di rischio sopportato da un certo gruppo o al valore che gli *stakeholders* contribuiscono a creare per l'organizzazione.

L'approccio alla gestione degli *stakeholders* ha un impatto sulla qualità delle relazioni aziendali con gli *stakeholders* e quindi è capace di produrre effetti su tre importanti *outcomes*, che sono al centro delle preoccupazioni di ogni *general manager*: 1) prevenire e gestire casi di conflitto con gli *stakeholders*; 2) coordinare gli sforzi di *stakeholder* interni ed esterni all'organizzazione impegnati nel perseguimento dei fini aziendali; e 3) gestire le risorse in vista del conseguimento di un vantaggio competitivo nel mercato.

Nella prevenzione del conflitto compito della *stakeholder management* è quello sia di mettere a disposizione canali di comunicazione, capaci di conseguire alti livelli di partecipazione e di dialogo, per mediare il conflitto interno alle relazioni con il gruppo di *stakeholder*, sia di garantire che la *stakeholder management* "substantive-within" sia giusta e reciprocamente vantaggiosa.

I problemi di coordinamento e di riduzione dei costi di transazione e di agenzia ad essi associati possono essere superati attraverso: a) una efficiente gestione dell'interfaccia tra molteplici *stakeholders*: la rappresentanza a questo riguardo consente l'integrazione degli sforzi e delle prospettive degli *stakeholders*, rendendo possibile la collaborazione; b) la definizione di politiche giuste per il trattamento degli *stakeholders*.

Per quanto riguarda, infine, l'impatto della *stakeholder management* sulla *performance* aziendale, l'enfasi sia sugli aspetti procedurali (il flusso di informazioni consentito dai processi di *stakeholder management*) sia sugli aspetti sostantivi (le caratteristiche morali del comportamento aziendale) svolgono un ruolo significativo nel conseguimento del vantaggio competitivo: la *performance* di una impresa dipende: a) dalla sua capacità di raccogliere accurate informazioni sui bisogni degli *stakeholders* attraverso canali aperti di comunicazione dentro le singole relazioni e b) dalla sua disponibilità a trattare equamente gli *stakeholders*, il che produrrà identificazione e impegno tra i membri dei gruppi di *stakeholders*.

La capacità dell'impresa di instaurare relazioni positive con i propri *stakeholders* può darle un *vantaggio competitivo* in almeno quattro aree⁴⁸:

- 1) *Riduzione del rischio*: relazioni positive con gli *stakeholders* permettono una riduzione del rischio per l'impresa e i suoi azionisti derivante da azioni di boicottaggio dei prodotti da parte di gruppi, con un impatto negativo diretto sulla reputazione e sulle vendite;
- 2) *Innovazione*: relazioni basate sulla fiducia tra il management e i dipendenti, tra i dipendenti stessi, tra l'impresa e i fornitori e i partner commerciali, sono fondamentali nella economia altamente competitiva di oggi per incentivare l'innovazione necessaria alla sopravvivenza e al successo dell'impresa, vale a dire per trasformare un *intangibile asset* (la conoscenza) in un *tangible asset* (nuovi prodotti, processi e servizi);
- 3) *Reputazione*: relazioni credibili dell'impresa con i suoi dipendenti, consumatori, fornitori e cittadini sono all'origine della sua buona reputazione e dell'accresciuto valore del marchio, fattori questi decisivi per il successo dell'impresa;
- 4) *Nuovi mercati e opportunità*: una fitta rete di relazioni con gli *stakeholders* fornisce all'impresa risorse e informazioni necessarie per lo sviluppo di nuovi mercati e per cogliere opportunità.

8. Da quanto fin qui detto consegue che i manager hanno la responsabilità di conservare e accrescere la ricchezza dell'organizzazione in modi che considerano gli *interessi* di tutti gli *stakeholders* dell'impresa, *stakeholders* che hanno trovato pieno riconoscimento nei Caux Round Table *Principles for Business* elaborati nel 1994 da un gruppo di *business leaders* europei, statunitensi e giapponesi. Il primo principio generale reca infatti significativamente come titolo: "Responsabilità delle imprese – oltre gli azionisti verso gli *stakeholders*", e recita così:

Il valore di un'impresa si misura sulla ricchezza e sull'occupazione che è in grado di creare, e sui prodotti e servizi che fornisce ai clienti, a un prezzo ragionevole e commisurato alla qualità. Per creare un tale valore, un'impresa deve necessariamente mantenere la propria salute e vitalità economica, ma la semplice sopravvivenza non è uno scopo sufficiente. Le imprese svolgono un ruolo nel miglioramento delle vite di tutti i loro clienti, dipendenti e

azionisti condividendo con loro la ricchezza che esse hanno creato. Fornitori e concorrenti dovrebbero confidare nel rispetto degli impegni da parte dell'impresa, in uno spirito di onestà e giustizia (*fairness*). Come cittadini responsabili di comunità locali, regionali, nazionali e internazionali in cui esse operano, le imprese contribuiscono a disegnarne il futuro⁴⁹.

Esplicitamente rivolti ai manager, in quanto responsabili a vari livelli della *performance* e dell'impatto dell'impresa, sono i *Principles of Stakeholder Management*⁵⁰ (*Clarkson Principles*) definiti nel 1999 da un gruppo internazionale di studiosi di management partecipanti allo Sloan Project on Redefining the Corporation (1995-2000), avviato per definire standard riguardanti il modo (politiche e processi) in cui le imprese dovrebbero gestire gli *stakeholders* (v. fig. 2).

1	I manager dovrebbero riconoscere e attivamente monitorare le preoccupazioni di tutti gli <i>stakeholders</i> legittimi, e dovrebbero prendere in considerazione appropriatamente i loro interessi nel processo decisionale e nelle attività.
2	I manager dovrebbero ascoltare e comunicare apertamente con gli <i>stakeholders</i> circa le loro rispettive preoccupazioni e i loro rispettivi apporti, e circa i rischi che essi assumono a causa del loro coinvolgimento nella <i>corporation</i> .
3	I manager dovrebbero adottare processi e modi di comportamento che siano sensibili alle preoccupazioni e alle capacità di ogni gruppo di <i>stakeholders</i> .
4	I manager dovrebbero riconoscere l'interdipendenza di sforzi e premi tra gli <i>stakeholders</i> , e dovrebbero tentare di raggiungere un'equa (<i>fair</i>) distribuzione dei benefici e degli oneri dell'attività aziendale tra essi, considerando i loro rispettivi rischi e le loro rispettive vulnerabilità.
5	I manager dovrebbero collaborare con altre entità, sia pubbliche che private, per garantire che i rischi e i danni derivanti dalle attività aziendali siano minimizzati e, dove non possano essere evitati, adeguatamente indennizzati.
6	I manager dovrebbero assolutamente evitare le attività che potrebbero mettere in pericolo i diritti umani inalienabili (per es. il diritto alla vita) o originare rischi che, se chiaramente compresi, sarebbero manifestamente inaccettabili per gli <i>stakeholders</i> rilevanti.
7	I manager dovrebbero riconoscere i conflitti potenziali tra a) il loro ruolo come <i>stakeholders</i> aziendali, e b) le loro responsabilità giuridiche e morali verso gli interessi degli <i>stakeholders</i> , e dovrebbero affrontare tali conflitti attraverso la comunicazione aperta, appropriati sistemi di <i>reporting</i> e di incentivo, e se necessario, l'esame da parte di terzi.

I *Principles* raccomandano ai manager la valutazione e la responsabilità di comportamenti e impatti, la trasparenza delle azioni e decisioni aziendali nei confronti degli *stakeholders* rilevanti, la necessità di evitare i rischi e il riferimento al criterio dell'equità nella distribuzione di benefici e oneri tra gli *stakeholders*. Essi si basano

sull'assunto che lo scopo della *corporation* è creare ricchezza attraverso la produzione e la vendita di prodotti e servizi; in questo processo di creazione, alcuni *stakeholders* subiranno dei costi, daranno apporti o rischieranno qualcosa. Per questa ragione, tutti gli *stakeholders*, non solo gli *shareholders*, meritano di essere trattati con rispetto e di vedere i propri interessi rappresentati equamente nel processo di creazione della ricchezza dell'impresa⁵¹.

In questo quadro, emerge con chiarezza come nella struttura aziendale i manager occupino una posizione speciale: essi hanno la responsabilità di negoziare i contratti con gli *stakeholders* volontari dell'impresa (investitori, dipendenti) e di tutelare gli *stakeholders* involontari dell'impresa (comunità), al fine di trasformare questi disparati gruppi in un *network* cooperativo che produce ricchezza. Essi cercano di realizzare questo compito distribuendo tra gli *stakeholders* i benefici derivanti dall'attività aziendale secondo modalità che consentano di assicurare la loro collaborazione continua all'impresa e che i loro oneri e rischi non siano maggiori di quanto essi siano disposti a sopportare. A questo fine i manager sviluppano politiche e processi in grado di aumentare la soddisfazione dello *stakeholder*, vale a dire politiche e processi capaci di sottolineare l'interdipendenza tra tutti gli *stakeholders* e di riflettere l'applicazione di un comune criterio di giustizia.

A questo riguardo, mentre l'ideale di giustizia distributiva a cui si richiama la versione della teoria degli *stakeholders* difesa da Freeman fa riferimento all'*egualianza* tra gli *stakeholders* e al "principio di differenza" di Rawls, quello impiegato dai *Clarkson Principles* fa riferimento all'*equità* intesa in senso *meritocratico*⁵²: i benefici derivanti dall'attività aziendale sono distribuiti in base al contributo relativo dato da ogni *stakeholder* all'organizzazione. Secondo questa interpretazione:

Le *corporations* dovrebbero cercare di distribuire i benefici delle loro attività tanto equamente quanto possibile tra gli *stakeholders*, alla luce dei loro rispettivi apporti, costi e rischi⁵³.

Una convinta accettazione dell'orientamento alla *stakeholder management* deve penetrare totalmente un'organizzazione, essendo il modo in cui le relazioni con gli *stakeholders* sono gestite un importante aspetto della *cultura* dell'impresa (che include valori e politiche aziendali), oltre che una caratteristica della sua struttura e della sua strategia⁵⁴: si può dire a questo riguardo che un'impresa è ridefinita in termini di *stakeholders* quando riconosce gli *stakeholders* dell'impresa con i loro interessi, si impegna verso politiche responsabili nei loro confronti e istituzionalizza processi e prassi appropriate. È chiaro che perché una cultura metta in grado l'impresa di creare valore per tutti gli *stakeholders*, e aumentare questo valore aggregato nel tempo, occorre che essa sia allineata – attraverso processi che interessano varie funzioni aziendali – con la strategia e la struttura dell'impresa. Strategia, struttura e cultura devono sostenersi reciprocamente, consentendo all'impresa di affrontare i propri compiti con un appropriato "disegno" dell'autorità, con responsabilità definite e con un'interpretazione condivisa di norme di comportamento.

9. L'analisi fin qui condotta porta al riconoscimento del ruolo centrale svolto dalla *fiducia* nel conseguimento del successo di un'impresa. La fiducia è infatti il "collante" sociale che permette a tutte quelle relazioni che non possono essere pienamente definite in termini contrattuali⁵⁵ di svilupparsi. Ring e Van De Ven conside-

rano la fiducia nel business come una caratteristica tipica del *relational contracting*: i termini del *contratto relazionale* sono intenzionalmente incompleti per cui, nonostante l'intento delle parti contraenti sia quello di lavorare insieme, esiste sempre la possibilità del verificarsi di comportamenti opportunistici. Di fronte a tale situazione, concludono Ring e Van De Ven, "un elemento di fiducia sarà richiesto per qualsiasi transazione in cui lo scambio simultaneo non è disponibile alle parti", situazione questa che è quasi universale nel business moderno⁵⁶. È facile vedere quindi come la *fiducia reciproca* sia un attributo desiderabile delle relazioni dell'impresa con gli *stakeholders*; per l'impresa moderna, infatti, la fiducia dei suoi *stakeholders* è un importante elemento della sua capacità di creare valore nel lungo periodo.

Ciò che consente ai membri e alle unità di una organizzazione di fidarsi reciprocamente e di collaborare senza dipendere da trattative dettagliate è il riferimento a *valori condivisi*, cioè a norme culturali che contribuiscono a definire l'organizzazione. Come hanno precisato a questo riguardo Post, Preston e Sachs

I valori condivisi sono un importante *asset* della *corporation*; essi sono il fondamento comune su cui la cooperazione, la collaborazione e la soluzione dei conflitti può essere basata e i benefici reciproci realizzati⁵⁷.

L'impresa costruisce un rapporto di fiducia soprattutto con i clienti e con i dipendenti. Per quanto riguarda in particolare il rapporto con i clienti, un utile insegnamento può venire dall'esame di un caso emblematico: la Johnson & Johnson diede un enorme contributo alla crescita della sua riserva di fiducia quando decise il ritiro dal mercato di tutte le confezioni di Tylenol durante la crisi del 1982 causata dall'avvelenamento del prodotto; malgrado nessuna richiesta di ritiro del prodotto fosse stata avanzata e a fronte di enormi costi conseguenti al ritiro, l'azienda decise che gli interessi del cliente venivano prima di ogni altra considerazione. La decisione rifletteva l'interpretazione data dal management del "credo" aziendale, che impegnava la società a fare tutto il necessario quando gli interessi dei consumatori e di altri *stakeholders* sono a rischio.

Dal punto di vista interno a una organizzazione, la creazione di un clima di fiducia tra i dipendenti è altrettanto importante: essa può avere un impatto positivo sulla disponibilità dei dipendenti a condividere informazioni e idee, aumentando quindi il livello di innovazione dell'impresa e la sua capacità di adattamento alle situazioni nuove e di trarre vantaggio dalle opportunità. Un tale clima di fiducia può anche contribuire a rafforzare l'impegno dei dipendenti verso la realizzazione degli scopi aziendali e ad aumentare la produttività, con la conseguenza di elevare la capacità dell'impresa di fare profitti e di competere.

La fiducia può essere anche più importante nello sforzo di costruire alleanze e collaborazioni a livello globale, e nei gruppi di manager appartenenti a culture diverse: la fiducia incoraggia lo scambio franco di idee e informazioni, riduce il bisogno di controlli costosi, consente l'adattamento al cambiamento ed è associata alla disponibilità a lavorare attraverso le differenze culturali e le difficoltà⁵⁸.

Questi risultati possono essere ottenuti se i vertici aziendali prestano la dovuta attenzione alla progettazione e implementazione del Codice etico aziendale⁵⁹. Funzione di questo strumento di autoregolazione è fornire a manager e dipendenti una direzione in senso etico per la conduzione delle molteplici transazioni intercorrenti tra l'impresa e i suoi *stakeholders*, capace di favorire la cooperazione e la

fiducia reciproca⁶⁰. Un Codice etico adeguato presuppone quindi: a) la definizione dello *scopo* fondamentale dell'organizzazione; b) l'identificazione delle diverse *costituencies* nei confronti delle quali l'impresa è responsabile (e da cui dipende il suo successo) e delle loro *pretese legittime*; c) l'inventario dei *doveri morali* che l'impresa ha nei confronti degli *stakeholders*. Secondo questa impostazione⁶¹, il codice etico rappresenta un "contratto sociale" tra l'impresa e i suoi *stakeholders* e ha la funzione di legittimare l'autonomia dell'impresa ai diversi *stakeholders* annunciando pubblicamente che essa è consapevole dei suoi *obblighi di cittadinanza*, che ha sviluppato politiche e pratiche aziendali coerenti con questi obblighi e che è in grado di attuarle attraverso appropriate strutture organizzative e sanzioni. Con l'adozione del Codice etico si ratifica dunque l'importanza degli *stakeholders* per l'impresa.

Tuttavia, come ha mostrato in numerosi studi Linda Trevino, i codici etici influenzeranno il comportamento dei dipendenti in modo significativo solo se sono coerenti con la cultura aziendale nel suo complesso e se sono imposti⁶². Adottare questa impostazione presuppone considerare l'etica d'impresa, diversamente da quanto ritengono molti manager, una questione che investe la *sfera organizzativa* tanto quella personale: se è vero che gli individui devono esercitare il loro giudizio morale e assumersi la responsabilità delle proprie scelte, è anche vero però che *fattori organizzativi* (obiettivi irrealistici, sistemi di incentivo perversi, mancanza di controlli, inadeguata formazione, mancanza di *leadership* etica) esercitano un forte influsso sul comportamento dei dipendenti. A questo riguardo, ha chiarito Lynn Sharp Paine che

solo di rado è sufficiente il cedimento caratteriale di un unico attore a spiegare pienamente la cattiva gestione di un'azienda. Nel mondo degli affari la presenza di pratiche immorali implica generalmente la tacita – se non esplicita – collaborazione di più persone, e riflette i valori, gli atteggiamenti, le credenze, il linguaggio e i modelli comportamentali che definiscono la cultura aziendale⁶³.

Ne consegue che l'etica ha a che fare con il *management*: i manager infatti modellano il contesto organizzativo attraverso il loro comportamento, il loro disegno dell'organizzazione e dei suoi sistemi e la loro *leadership* nell'elaborazione di un codice etico che orienta il processo decisionale aziendale. Pertanto, le aziende dovrebbero verificare al loro interno se le strutture e relazioni, che vincolano e muovono i dipendenti, siano compatibili con la condotta etica così come definita nel codice etico aziendale. E se non lo sono, allora certi passi dovrebbero essere compiuti per modificarle⁶⁴. In particolare, una volta definito il codice etico dell'azienda, è necessario verificare se vi è allineamento tra questo e le strutture, i sistemi e i processi decisionali che guidano l'organizzazione, quali ad esempio:

- *Leadership* e supervisione
- Assunzioni e promozioni
- Valutazione della *performance* e premi
- Formazione del dipendente
- Programmazione e definizione degli obiettivi
- Definizioni del budget e allocazione di risorse
- Informazione e comunicazione

– Audit e controllo.

Quando questi non sono allineati con i principi del codice etico, i dipendenti ricevono messaggi contraddittori e rimangono senza adeguato sostegno per l'azione responsabile. Per ovviare a tale situazione i manager possono introdurre condizioni favorevoli alla condotta etica nell'organizzazione assicurando che i dipendenti abbiano adeguate opportunità e incentivi ad agire responsabilmente.

La creazione di una cultura aziendale ispirata all'etica richiede – occorre sottolineare – un piano di lavoro, un *programma*⁶⁵ di cui il codice etico⁶⁶ è il principale componente; per essere efficace, tuttavia, il codice etico deve essere sostenuto da altri tipi di strutture aziendali in grado di assicurarne la comunicazione e socializzazione attraverso l'organizzazione, l'interiorizzazione dei principi in esso espressi da parte dei dipendenti, l'imposizione e revisione⁶⁷.

10. In conclusione, i manager devono essere consapevoli che – poiché l'etica ha a che fare con il management nel senso chiarito sopra – il fattore cruciale nella creazione dell'etica aziendale riguarda soprattutto come essi esercitano la *leadership* e dirigono l'impresa⁶⁸. Infatti, se è vero che i fattori organizzativi svolgono un ruolo decisivo nel favorire – o scoraggiare – la realizzazione di comportamenti responsabili sul posto di lavoro, allora è anche vero che, esplicitamente o implicitamente, i manager influiscono sul sistema dei valori aziendali attraverso le loro scelte, sia come decisori sia come disegnatori delle loro organizzazioni. Spesso i *senior executives* non sono consapevoli di quanto sia importante per la vita dell'impresa la loro *leadership* etica.

Ma come possono essi sviluppare una “reputazione” di *leadership* etica tra i dipendenti? Studi recenti⁶⁹ hanno mostrato che tale reputazione poggia su due dimensioni che operano congiuntamente: la dimensione della “persona morale” (che può essere “debole” o “forte”) e la dimensione del “manager morale” (che può essere “debole” o “forte”). Combinando insieme le due dimensioni si ottiene una matrice che definisce quattro modi in cui i dirigenti possono sviluppare una reputazione di *leadership etica, immorale, ipocrita e neutrale* (v. fig. 3).

Fig. 3 *Executive Ethical Leadership Reputation Matrix*

		Persona Morale	
		Debole	Forte
Manager morale	Forte	Leader ipocrita	Leader etico
	Debole	Leader immorale	Leader neutrale moralmente

Da L.K. Trevino, K.A. Nelson, *Management Business Ethics*, 2004, p. 232

Erroneamente molti manager credono che per essere percepiti dai dipendenti come leader etici sia sufficiente essere “persone morali”, capaci cioè di prendere decisioni etiche. Essere una persona morale dice ai dipendenti come il leader è probabile si comporti, ma non come esso si aspetta che i dipendenti si comportino. I dirigenti devono quindi agire anche come “manager morali”, vale a dire come manager che pongono al centro del loro messaggio di *leadership* l'etica e i valori e che modellano la cultura etica dell'impresa. I manager morali fanno questo dando l'esempio, comunicando operativamente e costantemente con i dipendenti circa l'etica e i valori e premiando coerentemente la condotta etica e punendo la condotta immorale a tutti i livelli dell'organizzazione. In sintesi, un leader etico sottolinea in ogni occasione ai dipendenti che l'azienda si aspetta da loro risultati economici, ma solo se essi possono essere conseguiti in modi altamente etici.

Come evidenziò a questo proposito Chester Barnard nel suo libro del 1938 *The Functions of the Executives*, caratteristica distintiva dell'opera dei dirigenti è quella di essere “creatori” dell'etica aziendale⁷⁰ principalmente attraverso l'elaborazione di un codice etico e nell'ispirare nei dipendenti gli atteggiamenti che lo sostengono⁷¹. Come si è ricordato sopra il più importante fattore nella costruzione dell'etica di un'organizzazione è l'esempio dato dai suoi leader: un'evidente incoerenza tra comportamento dei leader e standard adottati dall'azienda, inevitabilmente, produrrà cinismo nei dipendenti e l'erosione degli standard. Allo stesso modo una *leadership* che chiaramente esemplifica i valori accettati rafforza l'impegno e il rispetto da parte dei dipendenti.

Note

¹ A questo tema è dedicato il volume di J. E. Post, L. E. Preston, S. Sach, *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford U. P., Stanford, 2002; la *Stakeholder view* della *corporation* qui difesa integra le relazioni con gli *stakeholders* tra i fornitori di risorse, il settore industriale e l'arena socio-politica dell'impresa in un unico *framework* analitico.

² Cfr. E. D'Orazio, “Responsabilità sociale ed etica d'impresa”, Introduzione a E. D'Orazio (a cura di), *La Responsabilità Sociale d'Impresa: teorie, strumenti, casi*, in *Notizie di Politeia*, XIX, 72, 2003, pp. 3-27.

³ La teoria degli *stakeholders* è stata formulata compiutamente nel 1988 da W.M. Evan e R.E. Freeman, in “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: A Kantian Capitalism”, in T. Beauchamp, N. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, N.Y., 1993, 4° ed.; la più recente e sistematica difesa della *Stakeholder View* dell'impresa è offerta in J.E. Post, L. E. Preston, S. Sachs, *Redefining the Corporation*, cit. Per una presentazione della teoria, cfr. E. D'Orazio, “Responsabilità sociale ed etica d'impresa”, Introduzione a E. D'Orazio (a cura di), *Responsabilità Sociale d'Impresa: teorie, strumenti, casi*, cit., pp. 3-27.

⁴ In un discorso alla Harvard Business School nel 1969, Henry Ford II affermò: “I termini del contratto tra impresa e società stanno mutando...Ora a noi è richiesto di essere al servizio di una gamma più ampia di valori umani e di accettare un obbligo verso i membri del pubblico con cui non abbiamo alcuna transazione commerciale”; citato da T. Donaldson, *Corporations and Morality*, Prentice-Hall, Inc., 1982, p. 36.

⁵ CED, *Social Responsibilities of Business Corporations*, New York, CED, 1971, p. 12. Sulla applicazione dell'idea di contratto sociale al business, cfr. T. Donaldson, *Corporations and Morality*, Prentice cit., in part. pp. 36-58.

⁶ Per una descrizione dei due modelli alternativi di impresa, cfr. T. Donaldson, L. E. Preston, “The

Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, *Academy of Management Review*, 20, 1, 1995, p.68.

⁷ Cfr. T.E. Donaldson, L.E. Preston, *Op. cit.*, pp. 65-69; sul punto vedi anche M. T. Jones, A. C. Wicks, R. E. Freeman, “Stakeholder Theory: The State of the Art”, in N. E. Bowie (a cura di), *Business Ethics*, Blackwell, Oxford, 2002, pp. 24-27.

⁸ Cfr. T. E. Donaldson, L. E. Preston, *Op. cit.*, p. 67.

⁹ L’idea di consultazione degli *stakeholders* è al centro del volume di D. Wheeler, M. Sillanpää, *The Stakeholder Corporation. A blueprint for maximizing stakeholder value*, Pitman Publishing, London 1997, p. 139, pp. 155-158. Per il “ciclo di inclusione degli *stakeholders*”, pp. 167-181.

¹⁰ D. Wheeler, M. Sillanpää, *Op. cit.*, p. 9.

¹¹ Molti studi empirici hanno trovato prove di legami positivi (e pochi studi hanno trovato prove di legami negativi) tra prassi aziendali socialmente ed eticamente responsabili e convenzionali indicatori economico-finanziari della *performance* aziendale (redditività, sviluppo, stabilità). Sul punto, cfr. J. D. Margolis, J. P. Walsh, *People and Profits? The Search for a Link between Company’s Social and Financial Performance*, Ann Arbor, MI: Lawrence Erlbaum, 2001. Margolis e Walsh concludono che degli 83 studi pubblicati sull’argomento negli anni 1972-2000, 48 rivelano una relazione positiva tra indicatori di *performance* sociale e indicatori di *performance* finanziaria; e solo 3 studi evidenziano una relazione negativa tra i due tipi di indicatori (nel senso di scarsa *performance* sociale accompagnata da buona *performance* finanziaria). Tuttavia, quando correlazioni positive sono trovate, non è chiaro se la responsabilità sociale conduca a una *performance* finanziaria migliore o se maggiore *performance* finanziaria mette a disposizione delle imprese più risorse che esse potrebbero destinare alla *performance* sociale. A questo riguardo, Margolis e Walsh suggeriscono che entrambe le ipotesi potrebbero essere vere.

¹² J. Kotter, J. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, N.Y. 1992; J.C. Collins, J.I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Londra, Random House, 1995; S. Waddock, S. Graves, “The Corporate Social Performance – Financial of Performance Link”, *Strategic Management Journal*, 19, 1997, pp. 303-317; S.L. Bernam, A.C. Wicks, S. Kotha, T.M. Jones, “Does Stakeholder Orientation Matter?”, *Academy of Management Journal*, 42, 1999, pp. 488-506; L.S. Paine, *Value Shift*, McGraw-Hill, N.Y., 2003.

¹³ Cfr. A.C. Svendsen, R.G. Boutilier, R.M. Abbot, D. Wheeler, *Measuring the Business Value of Stakeholders Relationships*, Center for Innovation in Management, 2002; una parte della ricerca è riprodotta in L.P. Hartman (a cura di), *Perspectives in Business Ethics*, 3° ed., McGraw-Hill, N.Y., 2004, pp. 128-133.

¹⁴ Pubblicato nella terza (1988) e quarta (1993) edizione di *Ethical Theory and Business*, a cura di T. L. Beauchamp e N. Bowie, cit., pp. 97 – 106 (della 3°ed.). L’approccio degli *stakeholders* era stato formulato da Freeman inizialmente in *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Marshfield, MA, Pitman Publisher Inc., 1984. Diversamente dal volume del 1984, nell’articolo del 1988, Evan e Freeman vanno oltre l’uso strategico da parte del management del concetto di *stakeholder*. Dal lavoro pionieristico di Freeman, il concetto di *stakeholder* è stato ampiamente impiegato per descrivere e analizzare la relazione tra *corporation* e società. Sul modello degli *stakeholders*, dal punto di vista dell’etica degli affari, mi limito a segnalare i volumi di J. Nasi (a cura di), *Understanding Stakeholder Thinking*, LSR Publications, Helsinki, 1995; D. Wheeler, M. Sillanpää, *The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, cit.; M. B. E. Clarkson (a cura di), *The Corporate and its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings*, U.T.P., Toronto, 1998; A. Svendsen, *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1998; A. B. Carroll, A. K. Buchholtz, *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, South-Western College Publishing, 2000; J. E. Post, L. E. Preston, S. Sachs, *Redefining the Corporation*, cit.; J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S. Sutherland Rahman (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking. Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, 2002; J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S. Sutherland Rahman (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking. Relationship, Communication, Reporting and Performance*, Greenleaf Publishing, 2003; R. Phillips, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2003; e i contributi apparsi in *Business Ethics Quarterly*, 4, 1994, in *Academy of Management Review*, gennaio, 1995 e in *Business Ethics Quarterly*, 2, 2002.

¹⁵ R. E. Freeman, "A Stakeholder Theory of Modern Corporation", cit., p. 97. Precedentemente nel volume *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, cit., p. 46, Freeman aveva dato una definizione "ampia" e moralmente neutrale di *stakeholder*: "In una organizzazione *stakeholder* è (per definizione) un qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione".

¹⁶ R. E. Freeman, "A Stakeholder theory of Modern Corporation", cit., p. 97 e p. 100.

¹⁷ R. E. Freeman, *Op. cit.*, p. 103.

¹⁸ I critici della teoria degli *stakeholders* sostengono che essa è di difficile applicazione da parte dei manager nelle concrete circostanze poiché: a) non fornisce metodi per giustificare le pretese avanzate da particolari *stakeholders* o la pretesa più generale che qualcuno è uno *stakeholder*, e b) non fornisce criteri normativi per pesare gli interessi delle diverse *constituencies* dell'impresa – soprattutto in contesti in cui gli interessi di un insieme di *stakeholders* è in diretto conflitto con importanti interessi di altri legittimi *stakeholders* – e per ordinarli in base a un criterio di priorità nel decidere come agire. Questo problema sorge, per esempio, nel momento in cui occorre decidere se è appropriato per una impresa dare peso agli interessi di uno *stakeholder* (diverso dall'azionista) quando è in gioco il benessere finanziario dell'impresa stessa. Tali critici suggeriscono che è impossibile per la teoria degli *stakeholders* rispondere a domande di questo tipo e che sarebbe più opportuno fare riferimento all'approccio che semplicemente chiede ai manager di massimizzare la ricchezza degli investitori. A loro volta, i sostenitori della teoria degli *stakeholders*, ritengono che anche la semplice richiesta che il management massimizzi i profitti è esposta alla critica in quanto anche essa non può essere compiutamente soddisfatta nelle circostanze decisionali concrete.

¹⁹ R. E. Freeman, *Op. cit.*, p. 104.

²⁰ R. E. Freeman, *Op. cit.*, p. 103.

²¹ R. E. Freeman, *Op. cit.*, p. 104.

²² Cfr. R. E. Freeman, W. M. Evan, "Corporate Governance: a Stakeholder Interpretation", *Journal of Behavioral Economics*, 19, 1990, pp. 337 – 359; R. E. Freeman, "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, 11, 1994, pp. 409 – 21. Per un esame della posizione contrattualista di Freeman e Evan, attraverso un confronto con la teoria di Rawls, cfr. J. W. Child e A. M. Marcoux, "Freeman and Evan: Stakeholder Theory in the Original Position", *Business Ethics Quarterly*, 9, 2, 1999, pp. 207 – 23.

²³ J. Rawls, *Una teoria della giustizia* (1971), trad. it. Feltrinelli, Milano, 1982.

²⁴ R. E. Freeman, W. M. Evan, "Corporate Governance", cit., pp. 337-340.

²⁵ R. E. Freeman, "The Politics of Stakeholder Theory", cit., in particolare pp. 416–417. Evan e Freeman già in "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: a Kantian Capitalism" avevano addotto il seguente argomento basato sul contratto sociale: "qualsiasi contratto sociale che giustifichi l'esistenza della *corporation* include la nozione che gli *stakeholders* sono parte di quel contratto" (p. 103).

²⁶ R. E. Freeman, "The Politics of Stakeholder Theory", cit., p. 417.

²⁷ Cfr. J. Hasnas, "A Guide for the Perplexed", *Business Ethics Quarterly*, 8, 1, 1998, pp. 19-42, in part. p. 28. Cfr. R. E. Freeman, "A Stakeholder Theory of Modern Corporation", cit., p. 97 e p. 104.

²⁸ Secondo Freeman tutte le teorie hanno un "normative core" che tratta le questioni concernenti il modo in cui le corporations dovrebbero essere gestite e il modo in cui i manager dovrebbero agire. Su questo punto, cfr. R. E. Freeman, "The Politics of Stakeholder Theory", cit., pp. 413-414.

²⁹ R. E. Freeman, "The Politics of Stakeholder Theory", cit., p. 415.

³⁰ R. E. Freeman, "The Politics of Stakeholder Theory", cit., pp. 415-416.

³¹ Su questo punto, cfr. R.E. Freeman, "The Politics of Stakeholder Theory", cit. p. 415 e p. 418; R. E. Freeman, J. Liedtka, "Stakeholder Capitalism and the Value Chain", *European Management Journal*, 15, 3, 1997, pp. 286-296; R. E. Freeman, "Business Ethics at the Millennium", *Business Ethics Quarterly*, 10, 1, 2000, pp. 169-180.

³² 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 *stakeholders* 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 *stakeholders* hanno la possibilità di fare scelte. La concorrenza emerge dalla cooperazione tra gli *stakeholders* [...]. La concorrenza è importante nel capitalismo degli *stakeholders*, 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, “Business Ethics at the Millennium”, cit., p. 177.

³³ R. E. Freeman, “Business Ethics at the Millennium”, cit., p. 176.

³⁴ R. E. Freeman, “Poverty and the Politics of Capitalism”, *Business Ethics Quarterly*, The Ruffin Series, 1, 1998, pp. 31-35, in part. p. 31.

³⁵ R. E. Freeman, “Poverty and the Politics of Capitalism”, cit., p. 33.

³⁶ R. E. Freeman, “Business Ethics at the Millennium”, cit., p. 178.

³⁷ R. E. Freeman, “Poverty and the Politics of Capitalism”, cit., pp. 33-34.

³⁸ R. E. Freeman, “Business Ethics at the Millennium”, cit., p. 178.

³⁹ E. Post, L. E. Preston, S. Sachs, *Redefining the Corporation*, cit., p. 45.

⁴⁰ E. Post, L. E. Preston, S. Sachs, *Op. cit.*, p. 51-52.

⁴¹ E. Post, L. E. Preston, S. Sachs, *Op. cit.*, p. 45.

⁴² E. Post, L. E. Preston, S. Sachs, *Op. cit.*, p. 52.

⁴³ E. Post, L. E. Preston, S. Sachs, *Op. cit.*, p. 53.

⁴⁴ Cfr. M.E. Johnson-Cramer, S.L. Berman, J.E. Post, “Re-examining the concept of “stakeholder Management””, in J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S. Sutherland Rahman (eds.), *Unfolding Stakeholder thinking*, 2003, cit., pp. 145 – 161.

⁴⁵ M.E. Johnson-Cramer, S.L. Berman, J.E. Post, *Op.cit.*, p. 153.

⁴⁶ Cfr. M.E. Johnson-Cramer, et al., *Op.cit.*, p. 150.

⁴⁷ Questa interpretazione di “equità” è difesa da R. Phillips, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, cit., cap. 5°, cfr. anche M.B.E. Clarkson, “A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, 20, 1, 1995, pp. 99-112; C.W.L. Hill, T.M. Jones, “Stakeholder – Agency theory”, *Journal of Management Studies*, 29, 2, 1992, pp. 131-154.

⁴⁸ Cfr. A.C. Svendsen et al., *Measuring the Business Value of Stakeholder Relationships*, cit., pp. 130-132.

⁴⁹ Caux Round Table, *Principles for Business*, Section 2, General Principles, Principles 1, www.cauxroundtable.org.

⁵⁰ Clarkson Centre for Business Ethics, *Principles of Stakeholder Management*, University of Toronto, 1999. I “Principi” sono pubblicati e discussi in *Business Ethics Quarterly*, 12, 2, 2002, Special issue edited by T. Donaldson, pp. 107-264. Sul Centro: <http://www.mgmt.utoronto.ca/~stake/CBBE/>.

⁵¹ L'impostazione seguita nella redazione dei *Principles* risente del contributo teorico di M.B.E. Clarkson, di cui cfr. “Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance”, in J.E. Post (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Greenwich, CT, JAI Press, 1991, pp. 331-358.

⁵² Cfr. R. E. Freeman, “The Politics of Stakeholder Theory”, cit. p. 415, dove viene impiegato il “principio di differenza” di Rawls secondo cui le istituzioni sociali dovrebbero essere organizzate in modo tale che qualsiasi disuguaglianza nella distribuzione di beni sociali vada a beneficio del meno

agiato. Sul punto, cfr. R. Phillips, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, cit., p. 51.

⁵³ Sloan Stakeholder Colloquy, 1999, "Clarkson Principles", <http://mgmt.utoronto.ca/stake/principles.htm>; sul punto, cfr. R. Phillips, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, cit., p. 27.

⁵⁴ Sull'importanza di allineare obiettivi strategici con gli assetti strutturali, cfr. A. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press, 1962. Sulla cultura quale elemento significativo del "core" dell'impresa, cfr. T. E. Deal, A. A. Kennedy, *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, MA: Addison-wesley, 1982.

⁵⁵ Fukuyama ha sostenuto che la fiducia è un genere di "social glue" che consente alle persone di lavorare insieme senza ridurre ogni interazione a contratti espliciti e formali; diversamente, il conflitto e il sospetto stimolano la contrattazione formale e limitano gli sforzi e i benefici ai termini stipulati, con l'effetto di un aumento dei costi. Cfr. F. Fukuyama, *Trust: the Social Virtues and Creation of Prosperity*, Free Press, N.Y., 1996.

⁵⁶ P. V. Ring, A. H. Van De Ven, "Structuring Cooperative Relationships between Organizations", *Strategic Management Journal*, 13, 7, 1992, pp. 438-498, in part. p. 488.

⁵⁷ Cfr. J.C. Post, L.E. Preston, S. Sachs, *Redefining the Corporation*, cit. p. 94.

⁵⁸ J. Child, "Trust the fundamental bond in a global collaboration", *Organizational Dynamics*, 29, 4, 2001, pp. 274-288.

⁵⁹ Cfr. L. J. Brooks, "Codes of conduct: Trust, Innovation, Commitment and Productivity: A Strategic-Cultural Perspective", *Business & the Contemporary World*, 1999.

⁶⁰ Consentire la cooperazione basata sulla fiducia reciproca è lo scopo eminentemente pratico della modalità. Per una eccellente discussione dello scopo della moralità, cfr. G.J. Warnock, *The Object of Morality*, Londra, Methuen & Co., 1971.

⁶¹ Per una "Bussola etica" per il processo decisionale manageriale, cfr. L.S. Paine, *Value Shift*, cit., cap. 8. Per un *framework* basato sul modello degli *stakeholders* per analizzare e aggiornare codici etici esistenti e per elaborarne di nuovi, cfr. M. E. Clarkson, M. Deck, "Applying the Stakeholder Management Model to the Analysis and Evaluation of Corporate Codes", in D.C. Ludwig (ed.), *Business and Society in a Changing World Order*, Edwin Mellen Press, N.Y., 1993, pp. 55-76.

⁶² Su questo punto, cfr. L. K. Trevino, K. A. Nelson, *Managing Business Ethics*, Wiley & Son, Inc., NY, 3° ed., 2004, cap. 9, in part. pp. 240-243.

⁶³ L. S. Paine, "Per l'integrità delle organizzazioni", *Etica degli Affari e delle Professioni*, 3, 1995 p. 40.

⁶⁴ Cfr. E. D'Orazio, "Etica manageriale, istituzioni e organizzazioni. Introduzione al processo decisionale etico nelle imprese", *Filosofia e Questioni Pubbliche*, 1/2002, pp. 63-109; E. D'Orazio, "Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa", in E. D'Orazio (a cura di), *La responsabilità sociale d'impresa: teorie, strumenti, casi*, cit., pp. 127-143.

⁶⁵ W.M. Hoffmann, "A Blueprint for Corporate Ethical Development", in *Developing Corporate Cultures*, The Gordon College Institute for Applied Ethics, Wenham, MA 1992, pp. 37-59; E. D'Orazio, "Alcune linee guida per la progettazione e implementazione dei codici etici in azienda", in AA.VV., *L'impresa motore dello sviluppo*, vol. III, *I codici di autoregolazione etica nelle imprese*, SIPI, Roma, 1994, pp. 51-72; G. McDonald, "Business Ethics: Practical Proposals for Organizations", *Journal of Business Ethics*, 19, 2, 1999, pp. 143-158; L.K. Trevino e K.A. Nelson, *Managing Business Ethics*, cit., capp. 9-10; E. D'Orazio, "Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa", cit.

⁶⁶ Aziende come IBM, 3M, General Electric, Boeing, Champion, International Chemical Bank, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Xerox, General Dynamics, McDonnell Douglas, Texas Instruments, Motorola, sono solo alcune delle numerose società che hanno elaborato programmi formali di etica e adottato codici etici. Per una presentazione e valutazione di alcuni di tali programmi si vedano: *Corporate Ethics: A Prime Business Asset*, The Business Roundtable, New York 1988; A. Goodell, *Ethics in American Business: Policies, Programs and Perceptions*, Ethics Resource Center, Washington D.C. 1994; G.R. Weaver, L.K. Trevino, "Attitudinal and Behavioral Outcomes of Corporate Ethics Program: An Empirical Study of the Compliance and Values-Oriented Approaches", *Business Ethics Quarterly*, 9, 2, 1994, pp. 315-335; M.C. Deck, "Corporate Codes and

Ethics Programs”, in L.P. Hartman (ed.), *Perspectives in Business Ethics*, cit., pp. 248-251. e D.L. McCabe, L.K. Trevino, K.D. Butterfield, “The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct on Ethics - Related Behavior in Workplace”, *Business Ethics Quarterly*, 11, 3, 1996, pp. 461-476.

⁶⁷ Cfr. W.W. Manley II, *The Handbook of Good Business Practice*, Int. Thomson Publishing, 1992, p. 16. Per i principali risultati di una indagine circa l'uso che grandi società fanno dei codici etici, cfr. Institute of Business Ethics (U.K.), *Ethical Business: Survey Results*, 2002, in L. P. Hartman (ed.), *Perspectives in Business Ethics*, cit., pp. 216-223.

⁶⁸ Cfr. L.S. Paine, *Cases in Leadership, Ethics and Organizational Integrity*, Irwin McGraw Hill, Boston, 1997, parte II, in part. pp. 91-94.

⁶⁹ L.K. Trevino, L.P. Hartman, M. Brown, “Moral Person and Moral Manager: How executives develop a reputation for ethical leadership”, *California Management Review*, 42, 4, 2000, pp. 128-142; L.K. Trevino, M. Brown, L.P. Hartman, “A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite”, *Human Relations*, 56, 1, 2003, pp. 5-37. Per una presentazione sintetica dei risultati di tali studi, cfr. L.K. Trevino, K.A. Nelson, *Managing Business Ethics*, cit., pp. 230-237.

⁷⁰ Cfr. C. I. Barnard, *The Functions of the Executives*, Harvard U.P., Cambridge, MA, 1938, pp. 278-279.

⁷¹ Su come le filosofie degli executives implicitamente contribuiscono a formare il sistema dei valori aziendali, vedi J. L. Badaracco, R. L. Ellsworth, *Leadership and the Quest for Integrity*, Harvard Business School Press, Boston, 1989.