

Verso una teoria normativa degli stakeholder

EMILIO D'ORAZIO*

I. Ad oltre un secolo dalla nascita negli Stati Uniti della prima corporation, l'idea che le organizzazioni sono *responsabili* verso i loro stakeholder non è ancora ampiamente accettata nella *business community* internazionale (Vogel, 2005, p. 3)¹. Questo è quanto emerge, per es., dalla lettura del dossier dedicato nel gennaio 2005 alla Corporate Social Responsibility (CSR) dall' *Economist*. Per l'autore del dossier: "Il genere di attività appropriato a un'impresa consiste nel fare affari. Senza bisogno di scuse" (Crook et al., 2005, p. 18). A sostegno di questa tesi sono addotti una serie di argomenti già avanzati negli anni '60 e '70 da Friedman contro l'idea "sovversiva" di CSR e negli anni '90 da Sternberg e Jensen contro la "illogica" teoria degli stakeholder. Tali autori hanno difeso la dottrina degli stockholder, dominante nel diritto statunitense dalla sentenza nella causa *Dodge v. Ford* del 1919, secondo cui lo *scopo primario* di una corporation è la massimizzazione del profitto per l'azionista (altri scopi, se ve ne sono, sono secondari).

La teoria degli stakeholder, nata per sfidare questa dottrina, si è imposta nel corso degli anni '90 diffondendosi tra accademici, manager e alcuni circoli politici. Il fiorire di pubblicazioni sulla teoria degli stakeholder, segnale di uno sforzo di riformulazione ed espansione dell'approccio (D'Orazio, 2005), contrasta però con il forte contrattacco sferrato negli ultimi anni a questa teoria e più in generale all'idea di CSR da parte dei difensori della rivale teoria economico-finanziaria dell'impresa. Questo contrattacco è basato principalmente su due argomenti: un argomento di *corporate governance* e uno di *benessere sociale*. Il primo argomento, riformulato da Sternberg (2000), sostiene che i proprietari, poiché hanno organizzato (o acquistato) l'impresa, hanno ("costituzionalmente") diritto ai frutti (residuali) del loro investimento finanziario; in caso contrario, l'organizzazione è *non for profit*. Per Stenberg, dunque, i diritti degli stakeholder (se esistono) sono secondari (cioè subordinati) ai diritti di proprietà dei proprietari.

Il secondo argomento, riformulato da Jensen (2002), sostiene che la creazione da parte del management del valore totale di mercato di lungo periodo è il modo migliore per la creazione di ricchezza sociale che alla fine va a vantaggio di tutti gli stakeholder. Jensen, tuttavia, attenua la forza di questo argomento riconoscendo che l'attenzione agli interessi degli stakeholder è necessaria per motivare i manager a perseguire la creazione del valore di *lungo periodo*. La sua tesi però è che una gestione degli

* Direttore del Centro Studi Politeia-Milano.

stakeholder correttamente intesa debba essere subordinata (cioè considerata *strumentalmente*) a una “teoria della massimizzazione del valore illuminata”, e non viceversa.

Si tratta, come si vede da questa sintesi, di due argomenti di natura *morale*, aspetto questo che deve essere tenuto presente soprattutto da quanti nell'ultimo periodo, per difendere la CSR, hanno affermato che è possibile liquidare le critiche alla CSR avanzate dall'*Economist* dimostrando (o dando per scontata) l'esistenza di un legame positivo tra l'inclusione degli stakeholder da parte dell'impresa e una sua migliore *performance* nel lungo periodo – compreso un maggiore valore economico per gli azionisti. Senza entrare nel merito della validità di questa tesi (Margolis e Walsh, 2001; Vogel, 2005)², i difensori della CSR (soprattutto in Italia) trascurano il fatto che il contrasto tra sostenitori della teoria degli stockholder e quelli della teoria degli stakeholder rivela un “problema normativo” in quanto riflette un *disaccordo* tra convinzioni etiche³ e che tale tipo di disaccordo, in quanto verte su “atteggiamenti”, è assai resistente al cambiamento per cui, ad es., un libertario conservatore (alla Friedman) potrebbero opporsi al modello degli stakeholder anche quando si trovasse di fronte alla prova che accettare tale modello non avrebbe effetti negativi sulla redditività per gli azionisti: egli direbbe che un esproprio è sempre un esproprio; e un egualitario (alla Freeman) potrebbe ancora difendere il modello degli stakeholder anche se fosse evidente che il suo impiego riduce i profitti. Come ha precisato a questo riguardo Charles Stevenson (1962, p. 38):

Se vogliamo comprendere il carattere fondamentale dei problemi etici, e far buon uso delle energie dirette a risolverli, dobbiamo fare attenzione alla *duplice* natura del disaccordo etico. Tanto gli atteggiamenti quanto le credenze hanno la loro funzione, e dobbiamo studiarli nella loro relazione intima.

In questo lavoro intendiamo presentare le principali argomentazioni “moralì” addotte a sostegno della teoria degli stakeholder, intesa come una delle più influenti interpretazioni oggi disponibili della CSR.

Al primo degli argomenti ricordati sopra hanno risposto Donaldson e Preston (1995), Clarkson (1995) e Blair (1995), attraverso la formulazione di una più ampia teoria dei diritti di proprietà in cui gli stakeholder (diversi dai “financial claimants”) sono considerati come “investitori a rischio” *eguali moralmente* – poichè *tutti* gli investimenti sono egualmente necessari al successo dell'impresa – ai “financial claimants”. A Blair, in particolare, si deve la formulazione di un argomento per estendere (per ragioni sia motivazionali sia etiche) quote di proprietà (non necessariamente con diritto di voto) ai lavoratori.

Al secondo argomento hanno risposto quanti, come ad esempio Vercelli (2003), hanno ricordato che esso sarebbe vero solo in un mercato ideale di perfetta concorrenza e che è proprio il divario tra mercato reale e mercato ideale a rendere necessaria la considerazione degli interessi di *tutti* gli stakeholder per ridurre al minimo le distorsioni relative alla allocazione delle risorse e alla massimizzazione del benessere sociale.

Per quanto riguarda, in particolare, l'approccio “strumentale” di Jensen alla teoria

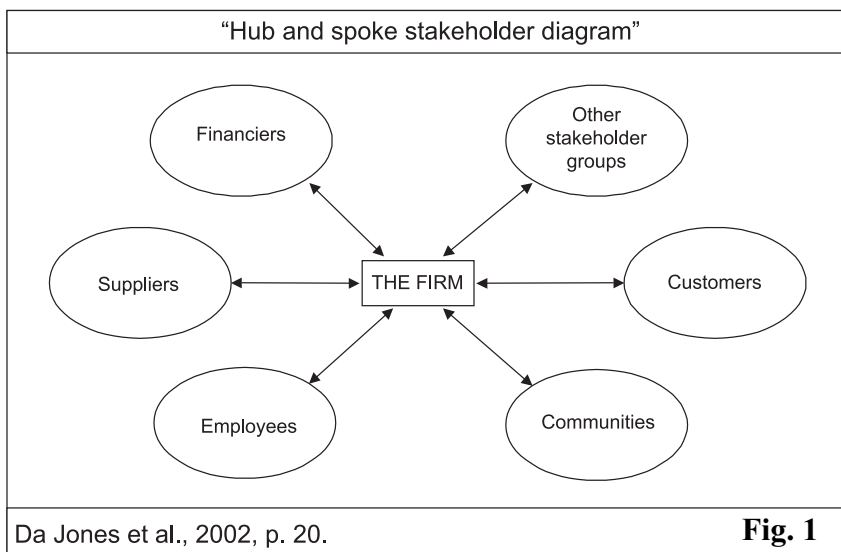
degli stakeholder, Windsor (2002) ha osservato che la gestione degli stakeholder dovrebbe essere considerata come uno *scopo* e non come un *vincolo* come invece fa Jensen. Occorre infatti ricordare che una delle premesse della teoria degli stakeholder è che gli interessi di *tutti* (i legittimi) stakeholder 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 (Donaldson e Preston, 1995). L'approccio di Jensen, ha osservato ancora Windsor (2002), avrebbe come conseguenza la *eliminazione della responsabilità morale dal mondo del business*: una volta che i manager hanno obbedito alla legge essi sono liberi di agire con l'unico obiettivo di creare valore di mercato per l'azionista. Come ha evidenziato a questo riguardo Freeman (1994; 1998; 2000) è proprio "l'ortodossia della massimizzazione del valore degli azionisti" che porta a credere che sia possibile separare il "business" dall' "etica", mentre per la teoria degli stakeholder il business non è differente da altri aspetti della vita umana e i manager e i loro stakeholder devono essere considerati come esseri pienamente morali. Clarkson (1995, pp. 112-113) ha osservato al riguardo che

fin quando i manager potevano affermare che gli azionisti e i loro profitti erano supremi, le pretese di altri stakeholder potevano essere subordinate e ignorate. Non c'era alcun bisogno per il manager di interessarsi alla equità, alla giustizia e alla verità. La ricerca ostinata del profitto giustificava l'impiego di qualsiasi mezzo necessario, purchè non illegale. Ma quando i manager decidono e agiscono in termini di stakeholder management nel risolvere gli inevitabili conflitti di interesse tra gruppi di stakeholder, essi non possono più fare assegnamento su 'una mano invisibile' per risolvere tali conflitti e, invece, devono ricorrere ai principi morali.

2. 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 al termine dei raggi della ruota (Fig. 1). Questo modo di concettualizzare l'impresa 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, clienti, 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, etichettati come "visione manageriale" dell'impresa, 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, pertanto, si contrappone 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. L'impresa è quindi una organizzazione in cui e attraverso cui molti differenti individui e gruppi tentano di raggiungere propri fini.

3. Si deve a Donaldson e Preston (1995) la proposta di una tassonomia dei tipi di teoria degli stakeholder – normativa, strumentale e descrittiva/empirica – il cui uso consente di precisare ulteriormente il concetto di stakeholder management (D'Orazio, 2005).

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. L'assunto è che l'obiettivo ultimo delle decisioni aziendali è il successo economico, e la stakeholder management è un mezzo in vista di quel fine.

La teoria *normativa* prescrive che tutti gli stakeholder siano trattati dai manager in base ad alcuni principi morali. Secondo Donaldson e Preston (1995, p. 67) il nucleo normativo della teoria sta nell'accettazione di due tesi fondamentali: 1) gli stakeholder 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 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 azionisti⁴.

Dei tre tipi di teoria, quello normativo è considerato da Donaldson e Preston (1995) fondamentale in quanto in esso la teoria degli stakeholder – in tutti i suoi usi – trova la sua giustificazione. Compito dei teorici è sviluppare ed elaborare differenti “nuclei normativi” (Freeman, 1994): insiemi di principi morali che forniscono un fondamento per l’azione manageriale e la corporate governance. È infatti opinione diffusa tra gli studiosi che ciò che rende unica la teoria degli stakeholder nel panorama delle teorie del management sia l’attenzione rivolta ai fondamenti morali del business (Jones et al., 2002, pp. 24-27; Phillips et al., 2003, pp. 480-482.)

3.1. In questo lavoro presenteremo alcune versioni della teoria degli stakeholder nel suo uso normativo nel tentativo di ricostruire gli argomenti normativi a fondamento della teoria degli stakeholder (D’Orazio, 2003).

Nella prospettiva normativa si collocano gli studi principalmente di Evan e Freeman (1988), di Freeman e Evan (1990), di Freeman (1994) e di Clarkson (1994; 1995). Evan e Freeman hanno avanzato la tesi secondo cui i manager hanno un “rapporto fiduciario” con un’ampia serie di stakeholder dell’impresa, intendendo con questo termine i “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 nell’impresa”, avendo essi investito tempo e risorse nella relazione con essa⁵ (Evan e Freeman, 1988, p.97). 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). 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 stakeholder come mezzi in vista della massimizzazione della ricchezza degli azionisti. 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 fine (p. 97 e p.100).

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 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 stakeholder.

[...] Quando le relazioni [tra gli stakeholder] sono squilibrate, la sopravvivenza dell'impresa è in pericolo (p. 103).

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 stakeholder” (p. 103).

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 e Evan (1990), con esplicito riferimento alla teoria della giustizia di John Rawls (1982), 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*” 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) riuniti nella “Dottrina dei Contratti Equi”. Tra i sei principi⁶ 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”.

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 equivalenti alla tesi secondo cui tutte le parti influenzate da una impresa hanno il diritto di partecipare al suo processo decisionale (Evan e Freeman, 1988, p.97 e p. 104). Il “nucleo normativo”⁷ di questa “*redesigned contractual theory*”, ad avviso di Freeman (1994, p.415), 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 permette di “riflettere 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).

3.2. Anche Clarkson (1995, pp. 106-107), definita la *corporation* come “un sistema di gruppi di stakeholder primari” e definiti gli stakeholder “primari” come “*risk-bearers*”, cioè come quei gruppi che effettuano investimenti a rischio nell'impresa e “senza la

cui partecipazione la corporation non può sopravvivere come azienda avviata”, giunge a una ridefinizione dello *scopo* economico e sociale della corporation:

creare e distribuire maggiore ricchezza e valore a tutti i suoi gruppi di stakeholder primari senza favorire un gruppo a spese di altri (p. 112),

garantendo in questo modo la loro continua collaborazione come parte del sistema e quindi la sopravvivenza dell’impresa. In questa visione compito dei manager è dunque

risolvere gli inevitabili conflitti tra i gruppi di stakeholder primari circa la distribuzione della ricchezza e del valore creati dalla corporation. Risolvere tali conflitti equamente (*fairly*) richiede l’esercizio del giudizio e operare delle scelte morali (p. 112).

Quando i manager, di fronte agli inevitabili conflitti di interessi tra i gruppi di stakeholder, decidono in termini di stakeholder management essi devono affrontare tali conflitti facendo ricorso ai principi morali. Infatti, osserva Clarkson,

Fino a quando i manager potevano sostenere che gli azionisti e i loro profitti erano supremi, le pretese di altri stakeholder potevano essere ignorate. [Quindi] non era necessario per i manager preoccuparsi della equità, della giustizia o della verità (p. 112).

Quando, invece, il giudizio etico diventa una questione di sopravvivenza della corporation, la “gestione dell’etica [...] in una corporation diventa una faccenda di importanza strategica” (p.113). Alla base di questa visione vi è un ampliamento della teoria dei diritti di proprietà, rispetto alla dottrina tradizionale, che giunge a considerare i vari stakeholder come quelle entità che effettuano investimenti a rischio nell’impresa e che pertanto, poichè tutti gli “investimenti” sono egualmente necessari al successo dell’impresa, sono moralmente eguali in importanza agli investimenti dei “financial claimants” (Clarkson, 1994). Ne consegue che, poichè le imprese come schemi cooperativi contemplano differenti livelli di coinvolgimento e di investimento da parte degli stakeholder, l’obbligo dell’impresa verso gli stakeholder deve essere proporzionato all’investimento, vale a dire alla quantità di rischio sopportato da un certo gruppo.

4. Il modello degli stakeholder, così come formulato dagli autori sopra richiamati, è stato assai influente nella teoria e nella pratica del management (Harrison e Freeman, 1999; Stoney e Winstanley, 2001). Tuttavia, i ricercatori non hanno 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 di fatto chiunque 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) 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 considerata dai ricercatori una delle più ampie tra quelle proposte, in quanto può includere di fatto chiunque: esclusi dall'aver 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) propone 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 qualche 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), l'uso dell'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), stabilito che "stakeholder sono persone o gruppi che hanno, o pretendono di avere, diritti o interessi in una corporation e nelle sue attività passate, presenti e future", distingue 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 sottolinea 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 (p.105).

Anche gli stakeholder secondari, precisa Clarkson, 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 in 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" (p.107). In considerazione di ciò, anche di essi – oltre che di quelli primari – dovranno occuparsi i manager con la stakeholder management.

Come hanno notato Mitchell et al. (1997, pp. 862-863), commentando le varie proposte di definizione, chi propone una definizione ristretta di stakeholder è portato a sottolineare la rilevanza della *legittimità della pretesa*, 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. La conclusione a cui giungono Mitchell et al. (1997, pp. 862-863; 881-882) a questo riguardo è che un concetto di stakeholder management meglio definito deve riconoscere, proprio al fine di rispettare gli interessi giuridici e morali degli stakeholder legittimi, 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 possano essere soddisfatte e l'impresa possa sopravvivere.

5. Mitchell et al., una volta analizzato il “Principio di chi o che cosa realmente conta” in due questioni – 1) chi (o che cosa) *sono* gli stakeholder dell'impresa; 2) a chi (o a che cosa) i manager realmente prestano attenzione – hanno chiarito che per rispondere alla prima questione è necessario disporre di una *teoria normativa della identificazione degli stakeholder* e che per rispondere alla seconda è necessario disporre di una *teoria descrittiva della salienza degli stakeholder* – intendendo con “salienza” (*salience*) “il grado a cui i manager danno priorità a opposte pretese degli stakeholder” (Mitchell et al., 1997, p. 854).

Mitchell et al., a partire dalla definizione “ampia” di stakeholder data da Freeman (1984), che consente “che nessuno stakeholder, potenziale o reale, sia escluso dall'analisi arbitrariamente o a priori” (p. 854), hanno quindi proposto una teoria della identificazione capace di riconoscere classi di stakeholder attraverso il possesso di uno, due o tutti e tre dei seguenti attributi: 1) *potere* dello stakeholder di influenzare l'impresa; 2) *legittimità* (morale) della relazione dello stakeholder con l'impresa; e 3) *urgenza* della pretesa (*claim*) dello stakeholder sull'impresa. L'assunto normativo su cui è basata la tipologia di stakeholder è che le sette classi di stakeholder così individuate costituiscono quelle entità a cui i manager *dovrebbero* prestare attenzione.

La tesi di Mitchell et al. è che per meglio comprendere il “Principio di chi e che cosa realmente conta” occorre considerare sistematicamente la relazione stakeholder-manager in termini dell'assenza o presenza relativa di tutti o di alcuni degli attributi sopra menzionati. Dei tre attributi sono date delle definizioni. Mitchell et al., con Etzioni (1964, p. 59), ritengono che “una parte in una relazione ha potere nella misura in cui ha o può ottenere accesso a mezzi coercitivi, utilitari o normativi per imporre la sua volontà nella relazione” (Mitchell et al., 1997, p. 865); con Suchman, ritengono che la legittimità sia la “percezione...che le azioni di una entità sono desiderabili, giuste o appropriate all'interno di qualche sistema di norme, valori, credenze e definizioni costruito socialmente” (Suchman, 1995, p. 574); con l'uso, ritengono che l'urgenza sia “il grado a cui le pretese dello stakeholder richiedono immediata attenzione” da parte del manager (Mitchell et al., 1997, p. 867). La proposta di Mitchell et al. è che solo aggiungendo l'attributo dell'urgenza agli attributi del potere e della legittimità è possibile conferire al modello la capacità di cogliere la *natura dinamica* delle interazioni stakeholder-manager.

Per comprendere come gli stakeholder possono guadagnare o perdere in salienza agli occhi del manager, Mitchell et al. hanno sottolineato la rilevanza di tre caratteristiche degli attributi:

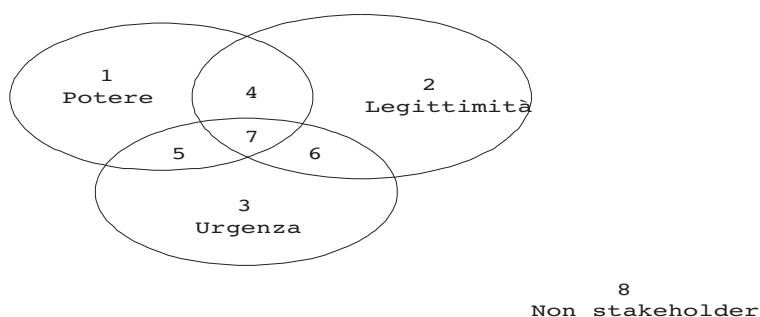
1. ogni attributo è una variabile;
2. l’esistenza di ogni attributo è una realtà costruita socialmente;
3. una entità può non essere consapevole di possedere un attributo, e se lo è, può scegliere di non eseguire i comportamenti implicati.

Ciò premesso, il possesso di ogni singolo attributo di per sè non garantisce un’alta salienza di una relazione stakeholder-manager; il contributo dato da ogni singolo attributo alla salienza dipende infatti dall’interazione con gli altri due attributi. Così, il potere guadagna l’autorità attraverso la legittimità e l’esercizio attraverso l’urgenza; la legittimità guadagna diritti attraverso il potere e voce attraverso l’urgenza; l’urgenza favorisce l’accesso ai canali del processo decisionale aziendale attraverso la legittimità e incoraggia l’azione dello stakeholder attraverso il potere.

Nella teoria di Mitchell et al. un ruolo essenziale è svolto dal manager: sebbene sia possibile identificare in modo attendibile i gruppi come stakeholder in base al loro possesso del potere, della legittimità e dell’urgenza in relazione all’impresa, è il manager che determina quali stakeholder sono salienti e di conseguenza quali stakeholder riceveranno attenzione. Pertanto, è la *percezione* degli attributi di uno stakeholder da parte del manager a decidere della salienza dello stakeholder.

Dalla combinazione dei tre attributi è possibile ottenere una tipologia di stakeholder (così come mostrato nella Fig. 2)

Fig. 2 – Classi qualitative di stakeholder



Da Mitchell et al., 1997, p. 872.

Dalle diverse combinazioni dei tre attributi derivano *sette classi di stakeholder* raggruppabili in *tre categorie*, così come è mostrato nella Fig. 3: tre classi con uno solo dei tre attributi, denominati stakeholder “latenti” (aree 1, 2, 3); tre classi con due

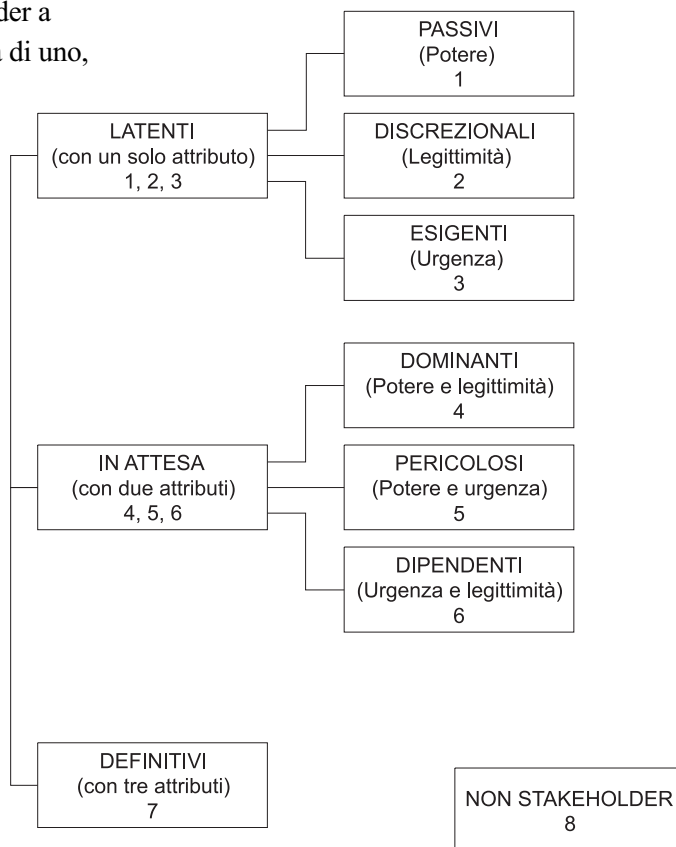
attributi, denominati stakeholder “in attesa” (aree 4, 5, 6); e una classe con tutti e tre gli attributi, denominata “stakeholder definitivi” (area 7). L’analisi dei tipi di stakeholder, secondo Mitchell et al. (1997, p.873),

giustifica l’identificazione di entità che dovrebbero essere considerate stakeholder dell’impresa, e costituisce anche la serie da cui i manager selezionano quelle entità che essi percepiscono come salienti. Secondo questo modello, allora, le entità senza potere, legittimità e urgenza in relazione all’impresa non sono stakeholder e saranno percepite dai manager come prive di salienza.

In accordo con questa analisi, Mitchell et al. hanno offerto alla verifica empirica alcune proposizioni descrittive concernenti la salienza degli stakeholder per i manager. La *proposizione n.1* afferma che:

La salienza dello stakeholder sarà positivamente collegata al numero cumulativo degli attributi dello stakeholder - potere, legittimità e urgenza - percepiti essere presenti dai manager (p.873).

Fig. 3-Tipi di stakeholder a seconda della presenza di uno, due o tre attributi



Adattamento da Mitchell et al., 1997, p. 874.

STAKEHOLDER "LATENTI". "Latenti" sono gli stakeholder con un solo attributo fatto questo che li porta ad assumere una posizione passiva, con un corrispondente abbassamento del livello di *responsiveness* dell'impresa nei confronti dei loro interessi. Essi sono analizzabili in tre classi ("passivi", "discrezionali" e "esigenti").

Per quanto riguarda la loro salienza, Mitchell et al. hanno presentato la seguente *proposizione n. 1a*:

La salienza dello stakeholder sarà *bassa* quando solo uno degli attributi è percepito essere presente dai manager" (p. 874).

STAKEHOLDER IN "ATTESA". Mentre gli stakeholder con un solo attributo e conseguente bassa salienza hanno una latente relazione con i manager dell'impresa, gli stakeholder con due attributi sono considerati come "in attesa" poichè la combinazione di due attributi porta gli stakeholder ad assumere una posizione attiva, con un corrispondente aumento del livello di *responsiveness* dell'impresa nei confronti dei loro interessi. Essi sono analizzabili in tre classi ("dominanti", "dipendenti" e "pericolosi").

Per quanto riguarda la loro salienza, Mitchell et al. hanno presentato la seguente *proposizione n. 1b*:

La salienza dello stakeholder sarà *moderata* quando solo due degli attributi sono percepiti essere presenti dai manager (p. 876).

STAKEHOLDER "DEFINITIVI". Uno stakeholder "in attesa" (sia esso "dominante", "pericoloso" o "dipendente") può ottenere lo status di "definitivo" acquisendo l'attributo mancante. La situazione più ricorrente è quando uno stakeholder "dominante", dotato di potere e legittimità, può esibire anche una pretesa urgente nei confronti dell'impresa. In questo caso il manager deve dare la priorità alla pretesa di questo stakeholder.

Per quanto riguarda la loro salienza, Mitchell et al. hanno presentato la seguente *proposizione n. 1c*:

La salienza dello stakeholder sarà *alta* quando tutti e tre gli attributi sono percepiti essere presenti dai manager (p. 878).

Con la loro analisi Mitchell et al. hanno mostrato il *dinamismo* presente nelle relazioni stakeholder-manager e sottolineato le implicazioni del loro modello per il management. Come si è visto dall'analisi dei diversi tipi di stakeholder, un gruppo può raggiungere la posizione di stakeholder "definitivo" (caratterizzato da un'alta salienza per i manager) partendo da una *qualsiasi* posizione ("latente", "in attesa", o "potenziale") e acquisendo via via gli attributi necessari. I manager, pertanto,

non dovrebbero mai dimenticare che gli stakeholder mutano in salienza il che implica differenti gradi e tipi di attenzione in base al loro possesso di potere, legittimità e/o urgenza, e che i livelli di questi attributi (e con ciò la salienza) possono variare di questione in questione e di momento in momento (Mitchell et al., 1987, p. 879).

In conclusione, Mitchell et al., come già anticipato sopra, – differenziandosi da

quanti, come Freeman (1994), Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995), hanno formulato teorie degli stakeholder normative che trascurano l'importanza del potere nelle relazioni stakeholder-manager, sostenendo che ciò che conta è se gli stakeholder hanno pretese legittime – con l'elaborazione della teoria dell'identificazione e della salienza si proponevano

di ampliare la comprensione da parte degli studiosi e del management al di là della legittimità per incorporare il potere degli stakeholder e l'urgenza della loro pretesa, poiché questi attributi [...] faranno la differenza essenziale nella capacità dei manager di soddisfare le pretese legittime e proteggere gli interessi legittimi [degli stakeholder] (p. 882).

Infatti,

se i manager devono proteggere gli interessi giuridici e morali degli stakeholder legittimi allora il potere e l'urgenza devono essere considerati dalla teoria degli stakeholder (p. 882).

6. Goodpaster (1991; 2002) ha osservato a proposito della definizione “ampia” di stakeholder proposta da Freeman (1984) 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 strategico⁸, 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 morale⁹, 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). 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.

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). Sul tema una prospettiva interessante è quella adottata da Phillips (2003) che distingue all'interno della classe degli stakeholder legittimi quelli *normativi* da quelli *derivati*. Questa distinzione consegue dalla difesa del principio di *equità* (*fairness*) quale giustificazione normativa della visione dell'impresa basata sugli stakeholder. In generale, il principio di equità afferma che

quando gli individui sono impegnati in uno sforzo cooperativo e i benefici derivanti da questo schema cooperativo sono accettati, si creano degli obblighi in capo al gruppo che ha accettato il beneficio (Phillips, 2003, p. 9).

Anche 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. Secondo questa visione, gli stakeholder sono "quei gruppi da cui l'organizzazione ha volontariamente accettato benefici e verso cui sorge un obbligo morale" (Phillips, 2003, p. 135). Gli obblighi dell'impresa verso tutti i propri stakeholder primari (inclusi gli azionisti/proprietari) sono dunque basati, per Phillips (2003, cap. 5), sull'equità.

Inoltre, poichè il principio di equità, nella teoria di Phillips, si applica espressamente alle organizzazioni con scopi commerciali e ad altre organizzazioni private che come schemi cooperativi 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" (Phillips, 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:

Ogni qualvolta persone o gruppi accettano volontariamente i benefici derivanti da uno schema cooperativo reciprocamente vantaggioso che richiede un sacrificio o un contributo da parte di partecipanti [...], obblighi di equità sono generati tra i partecipanti allo schema cooperativo in proporzione ai benefici accettati (p. 92).

Si può osservare qui che, mentre l'ideale di equità a cui si richiama la versione della teoria degli stakeholder difesa da Freeman fa riferimento all' *eguaglianza* tra gli stakeholder e al "Principio di differenza" di Rawls (Freeman, 1994, p. 415), quello impiegato da Phillips, e prima di lui da Clarkson (1994; 1995), 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 e p.51).

Applicando il principio di equità così qualificato è possibile, secondo Phillips, distinguere 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. 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 (p. 124).

E stakeholder derivati

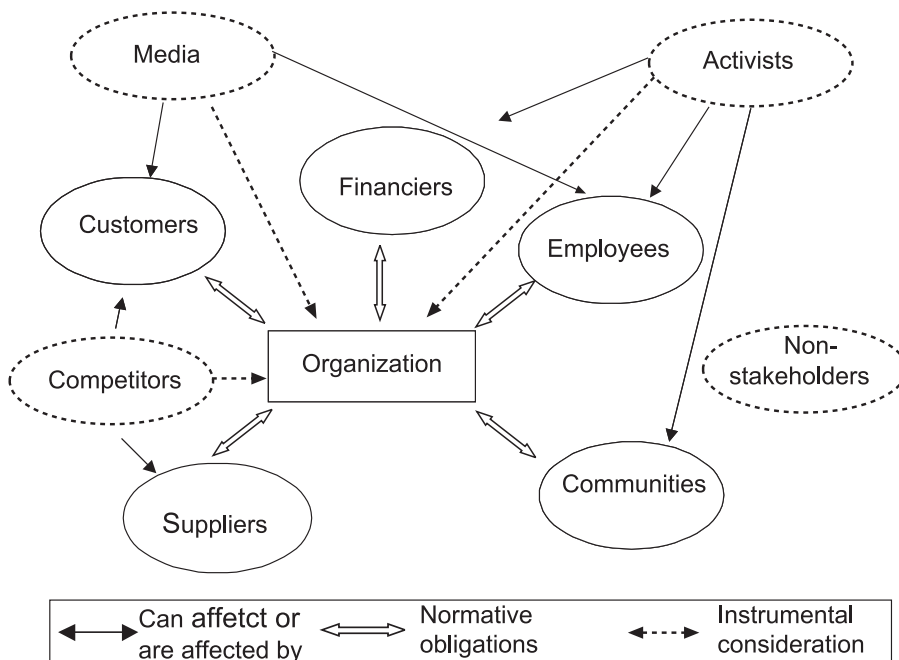
sono quei gruppi le cui azioni e pretese devono essere considerate dai manager a causa dei loro effetti potenziali sugli stakeholder normativi. L'attenzione dei manager a questi gruppi è legittima ma è derivata dalla loro capacità di influenzare l'organizzazione e i suoi stakeholder (p. 125).

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. 4, esempi di stakeholder derivati sono i concorrenti, gli attivisti e i media.

Fig.4 -Stakeholder Map-Legitimate, Derivate, and Non-Stakeholders



Da Phillips, 2003, p. 127.

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*¹⁰.

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 normativi 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).

7. A conclusione di questa rassegna sulle teorie normative degli stakeholder si comprende come una volta adottata la teoria degli stakeholder, si sia portati a considerare l'attività d'impresa come una attività morale, una attività che influisce sul benessere di molti esseri umani, e si comprende quindi come il "nucleo normativo" proprio della teoria possa essere stato usato da Freeman, il più importante fautore di questa teoria, 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 principio, da Freeman chiamato "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 capitalismo¹¹, 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.

Note

¹ Nel 1902 nasce la prima corporation, la US Steel, con una capitalizzazione di oltre un miliardo di dollari.

² Margolis e Walsh (2001) hanno eseguito un esame della letteratura (95 studi empirici pubblicati dal 1972) sulla relazione tra CSR e redditività da cui hanno tratto la conclusione che “the clear signal that emerges from thirty years of academic research – indicating that a positive relationship exists between social performance and financial performance – must be treated with caution. Serious methodological concerns have been raised about many of the studies and about efforts to aggregate these results” (p.13). Vogel (2005) ha offerto un’analisi delle potenzialità e dei limiti della CSR e nel fare ciò si è rivolto a due tipi di interlocutori: gli “ottimisti”, cioè quelli che ritengono che la rinascita contemporanea della CSR sia il preannuncio di una grande trasformazione nel ruolo sociale e nei valori del business, ai quali ha ricordato che “The supply of corporate virtue is both made possible and constrained by the market” (p.3); e i “pessimisti”, cioè quelli che ritengono che le corporation non possano comportarsi più responsabilmente in assenza di una maggiore regolamentazione statale, ai quali ha ricordato che esiste “a market for virtue” (p.3) dal momento che “civil regulations has frequently changed the strategies firms pursue to maximize shareholder value” (p.13). Per quanto riguarda in particolare le forze di mercato che *limitano* la pratica della CSR, l’analisi dei suoi costi mostra, a giudizio di Vogel, che “there is a business case for CSR, but it is much less important or influential than many proponents of civil regulation [“the civil regulation constitutes a ‘soft’ form of regulation in that it does not impose legally enforceable standards for corporate conduct” (p.9)] believe. CSR is best understood as a niche rather than a generic strategy: it makes business sense for some firms in some areas under some circumstances. [...] There is a place in the market economy for responsible firms. But there is also a large place for their less responsible competitors” (p.3).

³ Stevenson (1962, cap. I) ha sottolineato la natura *duplice* del disaccordo etico: “quando sorge una discussione su un punto dell’etica [...] quasi inevitabilmente c’è un disaccordo di credenza [...]; ma c’è anche un disaccordo di atteggiamento” (p.28): “si dirà che due uomini sono in disaccordo di atteggiamento, quando hanno atteggiamenti opposti nei riguardi di uno stesso oggetto: ad esempio, l’uno lo approva e l’altro lo disapprova; e quando almeno uno di loro ha motivo di modificare o di mettere in

discussione l'atteggiamento dell'altro" (p.18). Per Stevenson: "Le due specie di disaccordo differiscono principalmente in quanto [il disaccordo di credenza] riguarda il modo in cui si debbano effettuare descrizioni e spiegazioni vere delle cose, [il disaccordo di atteggiamento] riguarda l'approvazione o la disapprovazione ad esse dovuta e quindi il modo in cui esse debbano essere dirette dagli sforzi umani" (pp. 18-19).

⁴ 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).

⁵ Freeman (1984, p.46), aveva dato una definizione più "ampia" e moralmente neutrale di "stakeholder".

⁶ Gli altri quattro 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 Agency Principle", secondo cui il manager è al servizio degli interessi di tutti gli stakeholder; d) "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.

⁷ Secondo Freeman tutte le teorie hanno un "normative core" che tratta le questioni concernenti il modo in cui le corporation dovrebbero essere gestite e il modo in cui i manager dovrebbero agire. Su questo punto, cfr. R. E. Freeman, 1994, pp. 413-414.

⁸ 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.

⁹ 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.

¹⁰ Per un'analogia impostazione, cfr. Freeman et al., 2004.

¹¹ 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.

Bibliografia

Blair, M. 1995, *Owernship and Control: Rethinking Corporate Governance for the*

Twenty First Century, Washington: Brookings Institution.

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.

Crook, C. 2005, "The Good Company. A Sceptical Look at CSR", *The Economist*, 22 gennaio.

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

D'Orazio, E. 2004, "Gestione degli stakeholder, assets intangibili e leadership etica", *notizie di Politeia*, XX, 74, pp. 87-108.

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.

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

Etzioni, A. 1964, *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Evan, W., e 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, pp.97-106.

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

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

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

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., 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, 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.

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.

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

Jensen, M. C. 2002, "Value Maximisation, Stakeholder Theory and Corporate Objective Function", in Andriof, J. et al. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 65-84.

Johnson-Cramer, M.E., Berman, S.L., e 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., Freeman, R.E. 2002, "Stakeholder Theory: the State of the Art", in Bowie, N. (ed.), *Business Ethics*, Blackwell Publishers, Oxford, pp. 19-37.

Margolis, J.D., e Walsh, J.P. 2001, *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*, LEA Publishers, London.

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.

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

Phillips, R., Freeman, R.E., e Wicks, A.C. 2003, "What Stakeholder Theory is not", *Business Ethics Quarterly*, 13, 4, pp. 479-502.

Posner, B. A., e Smidt, W. H. 1984, "Values and the American Manager: An Update", *California Management Review*, 26, 3, p. 206.

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

Sternberg, E. 2000, *Just Business: Ethics in Action*, New York, OUP.

Stevenson, C.L. 1962, *Etica e linguaggio* (1944), tr. it., Longanesi, Milano.

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

Suchman, M.C.1995, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, 20, pp. 571-610.

Vercelli, A. 2003, "Responsabilità sociale e sostenibilità dell'impresa", *notizie di Politeia*, XX, 73, pp. 175-202.

Vogel, D. 2005, *The Market for Virtue. The Potential and Limits of CSR*, Brookings Institution Press, Washington D.C..

Windsor, D. 2002, "Jensen's Approach to Stakeholder Theory", in Andriof, J., et al. (eds.), 2002, *Unfolding Stakeholder Thinking. Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 85-100.