

Dipartimento di Scienze Politiche
Responsabilità Sociale d'Impresa

RSI- l'approccio strumentale: l'approccio reale

RELATORE
Gentile Valentina

Raffaella Nardi
Matricola 626642

CORRELATORE
Ian Frank Carter

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

Indice dei contenuti.....

Introduzione.....	5
1.1.1 Capitolo primo: Responsabilità Sociale d'Impresa e Teoria degli Stakeholder.....	8
1.1.2 Verso un nuovo connubio	8
1.1.3 Un concetto nuovo: evoluzione della RSI.....	9
1.1.4 Posizioni Contrastanti	10
1.1.5 L'etica degli Affari.....	11
1.1.6 La Responsabilità Sociale d'Impresa	11
1.1.7 La Teoria degli Stakeholder.....	12
1.1.8 Il ruolo degli Stakeholder.....	13
1.1.9 Alcune Critiche	14
1.1.10 Una teoria manageriale	14
1.1.11 Le diverse interpretazioni	15
1.1.12 Teorie troppo Favorevoli	18
1.1.13 Le tre tesi	20
1.1.14 Stakeholder d'impresa vs input- output.....	22
1.1.15 Le giustificazioni dei tre approcci	23
1.1.16 Chi sono gli Stakeholder.....	28
1.1.17 La teoria dell'identificazione	33
1.1.18 Legittimità.....	36
1.1.19 Urgenza.....	36
1.1.20 Le tre Classi di Stakeholder.....	38
1.1.21 La Legittimità degli Stakeholder.....	42
1.1.22 Gli stakeholder agli occhi del mondo	44
2. Capitolo secondo l'approccio strumentale: punti di vista.....	48
2.1.1. Unione Europea	50
2.1.2. Dopo il libro Verde.....	56
2.1.3. Approccio Neoclassico	57
2.1.4. Prospettiva Neoclasica.....	58
2.1.5. Hotter e Heskett: il caso HP.....	61
2.1.6. Negli anni successivi	62
2.1.7. Il punto di vista di Porter e Kramer	62
2.1.8. La visione di Cavalieri.....	68
2.1.9. La posizione di Freeman.....	71
2.1.10. Il pensiero di chi scrive.....	75
3. Capitolo terzo L'approccio strumentale: i casi studio.....	77
3.1.1. SA8000	78
3.1.2. Business Case	80
3.1.3. La relazione win-win	84
3.1.4. Relazione positiva?.....	85
3.1.5. I casi studio: Gucci e Brunello Cucinelli.....	87
3.1.6. Gucci S.p.A.....	88
3.1.7. La Maison e la Responsabilità Sociale d'Impresa.....	89
3.1.8. Il rapporto con gli Stakeholder di Gucci S.p.A.	93
3.1.9. Brunello Cucinelli S.p.A.....	94
3.1.10. Il rapporto con gli Stakeholder di Brunello Cucinelli	95
3.1.11. Il "circolo vizioso" e "l'impresa umanistica".....	97
4. Conclusioni.....	101
5. Bibliografia	

INTRODUZIONE:

La responsabilità sociale d'impresa è uno degli argomenti più interessanti del nuovo millennio, sono innumerevoli i businessman, le aziende, le corporation, i consumatori e co che sempre più frequentemente rivolgono il loro sguardo a questa materia. Tutti cercano di dimostrarsi etici verso gli altri, anche se alle volte il tentativo si rivela piuttosto fallimentare.

Oggi, in un mondo dove c'è ancora una veloce corsa verso il profitto e i derivati, tuttavia, si comincia a guardare alla propria eticità, alle volte strettamente funzionale all'obiettivo di apparire migliori agli occhi dei consumatori, altre volte perché si crede in determinati valori.

La responsabilità sociale d'impresa nasce convenzionalmente nel 1953, ma il più grande contributo ad essa è fornito nel 1984 da Freeman il quale dà vita alla teoria degli *stakeholder*. In questo lavoro l'attenzione sarà, appunto, focalizzata su questa teoria, essa è passibile di tre diverse interpretazioni, come si avrà modo di leggere nel primo capitolo, tuttavia, solo due hanno interessato il grande dibattito negli ultimi 30 anni. Gli studiosi, infatti, si sono concentrati su quale fosse l'approccio dominante tra quello strumentale e quello normativo, il primo è fortemente legato alle dinamiche economiche, affermando che a parità di condizioni, l'azienda che adotterà comportamenti rispettosi verso i propri stakeholder otterrà migliori performance aziendali, contrariamente il secondo pone al centro l'imperativo kantiano, e non vede gli stakeholder come mezzo ma li considera come interesse in sé.

L'obiettivo del lavoro è quello di dimostrare che la visione strumentale è quella che nel mondo di oggi è maggiormente plausibile, i tempi sono ancora poco maturi perché l'imprenditore perda di vista il suo obiettivo primario, ossia quello della massimizzazione dei profitti, per dedicarsi ad un semplice "lo faccio, perché è giusto". Quindi l'obiettivo è quello di portare argomenti a favore di questa tesi, sostenuta fortemente anche dall'Unione europea che l'ha ribadita in tutte le sue sedi e mediante tutti i suoi organi istituzionali.

Il forte disequilibrio tra etica ed economia, che predomina in maniera dirompente, può essere diminuito e sicuramente la Responsabilità Sociale d'impresa, oggi può contribuire attivamente nel farlo, ma è un processo lungo, ci vogliono molti anni, forse decenni, per arrivare ad un'economia di libero mercato, ma non capitalistica e oggi i tempi risultano ancora poco maturi.

La tesi è articolata su tre capitoli, il primo ci introduce al mondo della Responsabilità Sociale d'Impresa, ripercorrendo tutte le tappe che dal 1953 ad oggi sono risultate fondamentali per il cammino di questa materia, in particolare si porrà l'attenzione sulla Teoria degli Stakeholder e della visione e delle giustificazioni a difesa di queste.

Il secondo capitolo si concentra su quelle che sono delle visioni a sostegno dell'approccio strumentale, in primis si analizzerà in modo dettagliato la posizione dell'Unione Europea che vede la RSI come qualcosa di fortemente strumentale per la sua economia, fornendo all'argomento un posto d'onore anche nel processo di ripresa economica. Inoltre, si confronterà l'opinione di chi scrive con quella del padre della teoria sottolineando una leggera distanza di visioni.

Il terzo capitolo analizzerà i due casi studio scelti, quello relativo alla Gucci S.p.A. e quello della Brunello Cucinelli S.p.A., analizzando come due aziende così importanti e innovative affrontano in maniera diametralmente diversa la gestione dei loro *stakeholder*.

Infine, si verificherà se si sarà raggiunto l'obiettivo di dimostrare che effettivamente l'approccio strumentale alla teoria degli *stakeholder* rappresenta la visione maggiormente applicabile al mondo di oggi.

CAPITOLO I:

Nell'ultima metà di secolo, i manager delle aziende hanno rivolto sempre più il loro sguardo al problema della responsabilità sociale dell'impresa nei riguardi della società. Inizialmente l'idea più diffusa era che l'impresa si dovesse occupare esclusivamente di fornire il massimo profitto agli azionisti, tuttavia questa idea cominciò a mutare e con il passare del tempo, la nozione di responsabilità dell'impresa si allargò, includendo ambiti che negli anni precedenti venivano visti come qualcosa di assolutamente lontano. Il cerchio degli *stakeholder* che venivano annessi sotto la responsabilità del manager e della società andava - e per molti versi va ancora - aumentando. Perciò occorreva per i manager cercare un punto di unione tra il loro lavoro verso la proprietà e i nuovi doveri verso le altre istanze.

Verso un nuovo connubio

Con la diffusione di una nuova responsabilità per l'impresa, si voleva cercare di riportare sui giusti binari il treno dell'economia che stava deragliando, infatti negli ultimi centocinquant'anni, l'economia aveva perso la sua parte etica e morale, andando a tradire l'uomo e portandolo a percepirsi come un essere esclusivamente egoista. Questo scollamento delle parti avrebbe probabilmente portato alla schizofrenia del sistema, da qui la necessità per molti di ritrovare la connessione tra componente etica e componente ingegneristica, come definita da Amartya Sen, il quale afferma: «vorrei però sostenere che l'economia, così come si è venuta costituendo, può essere resa più produttiva se si presta maggiore e più esplicita attenzione alle considerazioni di natura etica che informano il comportamento e il giudizio umani. Non è mio scopo eliminare ciò che si è ottenuto o si sta ottenendo, quanto piuttosto chiedere di più (Sen 1987)»¹. Occorreva, orbene, ricreare questo connubio e a tal proposito la *Corporate social responsibility* (avanti CSR o RSI), ha rappresentato e continua a rappresentare il migliore ambito di riconciliazione delle istanze etiche e di quelle economiche. La CSR si proponeva così di rappresentare un nuovo modo per le imprese di dare risposte descrivendo la connessione tra esse, intese come principali agenti economici,

¹ A. Sen, *Etica ed economia*, Editori Laterza, Roma, pag. 16.

e la società, puntando ad ampliare alla vita dell'impresa quelle nozioni di reciprocità e responsabilità tipiche della concezione democratica della politica².

Un concetto nuovo: evoluzione della RSI

L'idea di RSI ha origine a metà del Novecento negli Stati Uniti. Gli studiosi hanno stabilito in modo uniforme che l'opera di Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman* del 1953 è da ritenere il primo documento dove è possibile individuare la base etica della moderna definizione di RSI. Secondo Bowen, da molti identificato come il "padre della RSI" (Carroll 1999)³, la «[responsabilità sociale] si riferisce all'obbligo degli uomini d'affari di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, o di seguire quelle linee d'azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società (Carroll 1999) (Freeman 2005)»⁴. In sostanza egli affermava che gli agenti economici risultano limitati sul piano morale nella promozione in termini di comportamento e politiche economiche ciò che è "desiderabile" per la società. Da questo lavoro ha preso il via, nei successivi dieci anni, un'ampia letteratura sulla tematica della responsabilità sociale. Nella prima fase, però, il più importante soggetto non era ancora rappresentato dall'azienda, ma tale ruolo era rivestito dall'attore economico, a cui attribuire la responsabilità sociale delle azioni, contrariamente il ruolo dell'oggetto cardine, degli studi, era individuato nei rapporti tra il panorama del business e la società. In quegli anni, precisamente nel 1960, Keith Davis suggerì che con il sostantivo "responsabilità sociale" si indicavano le «azioni e alle decisioni prese per ragioni che vanno almeno parzialmente oltre l'interesse economico o tecnico dell'azienda (Keith 1960)»⁵, creando così la connessione tra la responsabilità sociale e le azioni e le scelte poste in essere dal *businessman* ma non necessariamente relative al suo diretto interesse economico. Contemporaneamente un altro studioso, William Frederick affermava che la considerazione delle esigenze della società nelle sue operazioni in campo economico erano imposte al *businessman* dalla responsabilità sociale⁶. Tuttavia, negli anni successivi, è Walton a sostenere che la RSI «riguarda i problemi che si hanno nel momento in cui l'impresa si presenta sulla scena

² La tematica della responsabilità d'impresa si pone al centro di un grande dibattito che ha dato vita anche a nuovi "termini" e concetti che hanno aumentato confronti e discussioni. Per questa motivazioni, in questa tesi si darà ampio spazio i diversi punti di vista degli innumerevoli autori.

³ Così si legge in Gentile V., *Responsabilità sociale d'impresa*, in *Rivista Bancaria*, 5-6, 2010, p. 112

⁴ *Ibidem*, dove l'autrice cita alla nota 3 le parole di Bowen, riprese anche da Carroll e Freeman.

⁵ Carroll A.B., *La piramide della CSR: verso uno stakeholder management morale*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, p. 149.

⁶ Come citato in Gentile V., *Responsabilità sociale d'impresa*, in *Rivista Bancaria*, 5-6, 2010, p. 112.

sociale ed i principi etici che dovrebbero governare le relazioni fra la società e l'azienda (Walton e Eells 1961)»⁷, l'autore introduce così per la prima volta l'impresa in associazione con la società. Questo viene ribadito nel suo libro del 1967, *Corporate social responsibilities*, dove la sua nozione di RSI riconosce il *link* esistente tra l'azienda e la società, costringendo gli agenti economici a tener conto di questa connessione nelle proprie attività economiche⁸.

Negli anni 70, la nozione di responsabilità acquisì maggiore specificità e si avviò l'approfondimento del ruolo dell'azienda come soggetto economico avente responsabilità nei riguardi della società, è proprio in questo periodo che ci fu il passaggio alla Responsabilità sociale d'impresa. Nel 1976, Gordon Fitch pose l'attenzione sulla differenza tra questioni sociali e problematiche economiche, definendo la CSR come quell'attributo che permette all'azienda di arginare questioni sociali. Questo rapporto tra le imprese viene ulteriormente sviluppato da Carroll, quando nel 1979 offrì una definizione della RSI che andava a superare il semplice concetto di profitto e di dovere verso le leggi dello stato. Secondo Carroll, infatti, la RSI individua l'insieme delle aspettative a livello economico, legale, etico e discrezionale della società nei riguardi dell'impresa⁹.

Posizioni contrastanti

Nonostante questo interesse crescente per le tematiche, i numerosi studi che ne sono derivati e il dibattito internazionale, il percorso della RSI non è stato e non è tutt'oggi un cammino facile. Sin dagli esordi ci sono state posizioni contrastanti: nel 1962 Milton Friedman, economista newyorkese, prese le difese del libero mercato sostenendo che la sola responsabilità sociale dell'azienda consiste nell'«usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad aumentare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco, il che equivale a sostenere che competi apertamente e liberamente senza ricorrere all'inganno o alla frode (Friedman 1962)»¹⁰. Questa posizione, viene definita come “minimalismo morale” (Freeman e Werhane 2005) e da qui scaturì la letteratura inerente l'etica degli affari riguardante la responsabilità sociale degli attori economici.

⁷ Eells R., Walton C., *Conceptual foundations of business*, Homewood: Ill, 1961

⁸ Come riportato in Gentile V., *Responsabilità sociale d'impresa*, in *Rivista Bancaria*, 5-6, 2010, p. 112

⁹ *ibidem*

¹⁰ *ivi* pag. 110

L'etica degli Affari

Con l'espressione "*etica degli affari*" o *business ethics* ci si riferisce all'etica applicata alle azioni economiche, questa categoria contiene contributi importanti derivanti da diverse materie, tra cui figurano il diritto (civile, del lavoro e internazionale), la teoria dell'impresa, l'economia politica e la filosofia morale. La *business ethics* nasce con l'applicazione dei principi e delle norme morali in ambito medico, ma in seguito è stata estesa a diversi settori in ambito scientifico e tecnologico. Il suo obiettivo è quello della promozione di una riflessione etica fortemente connessa alle questioni specifiche, ancorché la *business ethics* è una forma applicata di etica che analizza il panorama del business ed è composta da due componenti: la prima prettamente empirica e la seconda teorico-filosofica. La componente empirica utilizza tecniche "prese in prestito" dalla finanza, dal *marketing* e da altri settori della teoria d'impresa, nello studio di problematiche inerenti al comportamento delle aziende e degli attori del mondo della finanza. La componente teorico-filosofica si propone di offrire una direzione teorica generale che pone al centro la relazione tra le idee liberali dell'economia e l'autonomia individuale. La *business ethics* può essere applicata a tre livelli: il primo è il livello micro, concernente le norme per l'equo scambio tra gli esseri umani; il secondo è il livello meso, il quale si concentra sulla *corporation*; infine, il terzo livello è il livello macro, comprendente le norme culturali ed istituzionali per lo scambio commerciale della società intera.

L'opposizione a questa tesi porta i critici a considerare il mercato in una prospettiva più ampia e dove i profitti di un'azienda devono generare benefici per tutta la società.

La Responsabilità sociale d'impresa

Contrariamente alla Business Ethics, la RSI rappresenta insieme set di aspettative della società e di pratiche aziendale e inoltre è un'unione tra contributo etico-sociale ed economico, dove non vi è possibilità alcuna di separazione, questa impossibilità rappresenta la questione centrale dell'indagine sin dai primi studi. Tutte le critiche rivolte contro il "minimalismo morale" di Friedman e contro gli studiosi di questo filone di pensiero sul libero mercato, non avrebbero potuto non considerare l'aspetto economico come variabile importante. Questo lo ritroviamo anche nella visione

sostenuta da Carroll, che ritiene la RSI formata da quattro componenti, ciò include l'idea che l'azienda non ha esclusivamente obblighi a livello economico e legale, ma ha contemporaneamente responsabilità a livello etico e discrezionale (filantropiche). Carroll sottolinea come la visione di Friedman riesca a spiegare il contenuto della RSI solo parzialmente.

Tuttavia solo nei successivi vent'anni, la definizione di RSI viene riformulata nella sua parte concettuale e teorica, infatti è proprio degli anni '80 che aumentò l'attenzione da parte delle discipline sociali ed economiche verso la RSI. Risalgono al periodo tra gli anni '80 e '90 i principali studi empirici sulle prestazioni della responsabilità sociale d'impresa, ma la principale risposta di carattere normativo all'idea di Friedman vede la luce nel 1984 con la teoria fondata sugli *stakeholder* sostenuta di Freeman. Questa nuova idea sostituisce quella di Friedman, secondo la quale l'impresa è responsabile solamente nei riguardi degli azionisti, con un punto di vista più esteso e più inclusivo, dove l'azienda diviene responsabile nei confronti degli *stakeholder*, ossia un insieme di portatori di interesse legittimi.

La teoria degli stakeholder

La teoria degli *stakeholder* detiene il grande pregio di aver introdotto per la prima volta l'argomento riguardante l'impatto sulla società delle pratiche economiche poste in essere dall'impresa sui portatori di interessi e l'impatto di questi sull'impresa, ma senza tralasciare le importanti variabili economiche di riferimento, ossia quelle del aumento dei profitti e dello sviluppo aziendale. Questa nuova visione pone come suo fondamento l'idea che l'impresa genera valore per gli stakeholder ma non in minor misura di quanto ogni gruppo di portatori di interesse faccia nei riguardi dell'azienda.¹¹ Instaurando così un'alchimia di mutuo scambio che permette all'azienda di crescere e svilupparsi in modo sano¹². È proprio la parte avversativa di questa affermazione che rappresenta la parte innovativa della teoria, in quanto per la prima volta al valore creato dall'impresa viene affiancato anche quello che gli altri creano per essa.

Il termine *stakeholder* è oggi molto diffuso sia nel linguaggio comune che nelle azioni riferite alla RSI dove rappresenta uno *standard* nell'osservazione delle prestazioni sociali delle aziende. Questo termine è stato introdotto *in primis* dal “padre della

¹¹ Come evidenziato in Gentile V., *Responsabilità sociale d'impresa*, in *Rivista Bancaria*, 5-6, 2010, p. 113.

¹² *ibidem*

teoria” nel 1984 per dare una risposta alla diffusa idea, sostenuta da molti esperti di economia, che la massimizzazione del profitto rappresentasse la più importante responsabilità degli agenti economici dell’impresa. Contrariamente la teoria degli *Stakeholder*, che introduce i portatori di interesse come nuova entità in ambito economico, «sostiene che l’obiettivo di ciascuna impresa è, o dovrebbe essere, rivolto alla soddisfazione delle aspettative di tutti gli individui o gruppi portatori di interessi legittimi nei confronti dell’impresa (Freeman e Werhane 2005)»¹³. Secondo Freeman, infatti, «il vero obiettivo dell’impresa [e dunque dei suoi dirigenti] è di servire come veicolo per coordinare gli interessi degli *stakeholder*. È attraverso l’impresa [ed i suoi dirigenti] che ciascun gruppo di stakeholder migliora la propria posizione attraverso uno scambio volontario. [...] ognuno di questi gruppi di *stakeholder* ha il diritto di non essere trattato come un mezzo per qualche fine, e pertanto deve partecipare della direzione futura dell’impresa in cui ha interesse (Freeman 1984)»¹⁴.

Nell’accezione generale il termine *stakeholder*, che si pone in contrapposizione al concetto di *shareholder*¹⁵, non indica esclusivamente gruppi o individui che dalle attività dell’impresa derivano vantaggio o svantaggio, ma anche coloro che sono portatori di precisi interessi e diritti. L’identificazione degli *stakeholder* e degli interessi che entrano in gioco nelle varie situazioni è fondamentale, in quanto contribuiscono alla comprensione, da parte dell’impresa su come agire in questi determinati momenti.

Il ruolo degli stakeholder

Gli *stakeholder* svolgono un duplice ruolo: in primis, essi rivendicano pretese che rappresentano il confine per la legittimità dell’impresa, ossia indicano l’obiettivo e la priorità per essa stessa; in *secundis*, il focus sui portatori di interesse impone una relazione di mutua responsabilità e fiducia tra i vari partecipanti. Queste relazioni, secondo alcuni studiosi, introducono nell’impresa ulteriori obblighi relativi all’organizzazione. È possibile dedurre che la teoria crei una stretta rete di connessioni fiduciarie fuori e dentro l’azienda che limita l’imprenditore nei riguardi degli *stakeholder*, ma anche questi verso l’imprenditore. La grandezza del concetto di

¹³ Così riportato in Gentile V., *Responsabilità sociale d’impresa*, in *Rivista Bancaria*, 5-6, 2010, p. 113.

¹⁴ *ibidem*

¹⁵ *Shareholder*, sinonimo inglese che indica l’azionista. Azionista che secondo la teoria di Freeman non è l’unico soggetto a cui deve far riferimento l’impresa ma è solo uno dei 5 stakeholder da lui individuati, insieme ai clienti, i fornitori, i dipendenti e la comunità.

stakeholder implica la difficoltà di espletarne il significato e porta con sé dei limiti interpretativi, fornendo molti argomenti a disposizione dei critici.

Alcune critiche

Alcune critiche che vengono rivolte a questo approccio, affermano che esso corre il pericolo di non risolvere il principale quesito morale connesso all'attività dell'azienda, tuttavia occorre ricordare che la teoria degli *stakeholder* sin dalle sue fasi embrionali rimanda all'etica kantiana¹⁶. Secondo questo punto di vista, considerato che i rapporti tra *stakeholder* sono rapporti tra individui o gruppi, si parte dall'assunto che ogni scelta sia decisa alla luce dell'interesse di ogni singolo e che sia limitata da un equo rispetto verso gli esseri umani e i loro diritti. Questo sistema di interazione, se gode di un'ottima salute, permette agli individui o gruppi che ne fanno parte di mantenere una certa autonomia nel valutare le attività dell'impresa da un punto di vista etico. Altre critiche che virano dalla morale al rapporto fiduciario, affermano che questa visione multi-fiduciaria degli *stakeholder* non considera le diversità che intercorrono nelle varie relazioni tra i soggetti, per i critici, ad esempio, la relazione tra dirigenti-*manager* e azionisti-proprietari è differente e più stretta di quella tra i dirigenti e gli altri *stakeholder*, e quindi questo porterebbe, in caso di scontro, al predominio della prima relazione sulle altre¹⁷. Tuttavia la teoria è stata in grado di rispondere anche a questa critica introducendo un schema normativo per rimuovere i possibili scontri in tal senso.

Una teoria manageriale

La teoria degli *stakeholder* è di tipo “manageriale”¹⁸, ma contemporaneamente è anche una teoria etica ed è proprio questo che l'arricchisce e la differenzia rispetto alle altre teorie. Questa moralità è troppo spesso sottovalutata o data per scontata nella dottrina del *management*, contrariamente alla teoria degli *stakeholder* che considera esplicitamente centrali nella gestione delle organizzazioni le variabili dei valori e

¹⁶ Con etica kantiana si fa riferimento all'etica indicata da Immanuel Kant. Egli evidenziò che la legge morale è autonoma e assoluta e questo per il filosofo ne sottolinea l'universalità e il suo carattere aprioristico. La sua idea di etica ci viene ben indicata nella sua frase « Due cose riempiono l'animo di ammirazione e venerazione sempre nuova e crescente, quanto più spesso e più a lungo la riflessione si occupa di esse: il cielo stellato sopra di me, e la legge morale dentro di me. »

¹⁷ Come evidenziato in Gentile V., *Responsabilità sociale d'impresa*, in *Rivista Bancaria*, 5-6, 2010, p. 114.

¹⁸ Come citato in Donaldson T., Preston L.E., *La teoria degli stakeholder dell'impresa: concetti, evidenza ed implicazioni*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 75

morali¹⁹. La teoria, come affermato da Jones e Wicks, è stata concepita in termini «esplicitamente e sfacciatamente morali»²⁰. La gestione degli *stakeholder* implica un'attenzione che va molto oltre la massimizzazione del profitto e della ricchezza per gli *shareholder*. L'attenzione per gli interessi e al benessere di coloro che possono ostacolare o favorire l'arrivo agli scopi dell'organizzazione è il punto centrale dell'idea, quest'attenzione diventa un dovere che prevarica gli obiettivi funzionali legati alla massimizzazione del profitto.

Le diverse interpretazioni

La teoria di Freeman, tuttavia, è minata su due fronti: da una parte figurano i travisamenti e le interpretazioni non favorevoli, dall'altra vi sono le interpretazioni troppo favorevoli ma non corrette²¹. Nel primo caso si tratta di critiche che assumono visioni “stilizzate” dalla teoria e delle sue applicazioni, arrivando delle volte a diventare vere e proprie teorie fantoccio. Jensen, Marcoux e Sternberg nel 2000 affermarono che la teoria degli *stakeholder* rappresenta per l'opportunismo manageriale una giustificazione, i manager devono operare nell'interesse degli azionisti e ciò spezza di fatto ogni vincolo con i portatori di interesse. Secondo questi critici, di fatto in linea con la tesi del minimalismo morale, esisterebbe un primato della relazione d'agenzia, ovvero quella tra consiglio d'amministrazione e azionisti, che supera qualunque altro vincolo, dunque la teoria degli *stakeholder* offrirebbe la giustificazione a quei manager privi di scrupolo di comportarsi a favore del proprio tornaconto, andando a ledere di fatto il concetto stesso di responsabilità a favore del «...perché un'impresa che sia responsabile nei confronti di tutti, non è responsabile verso nessun»²². La risposta a questa critica punta a sottolineare che mai alcun opportunismo manageriale anche minimo si sia verificato nel nome della massimizzazione del profitto degli azionisti²³. L'opportunismo manageriale che

¹⁹ Philips R.A., Freeman R.E., Wicks A.C., *Che cosa non è la teoria degli stakeholder*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 23, come da nota 4 si evince che esistono studi eseguiti nell'ambito della teoria degli stakeholder che sono più descrittivi o strumentali e si basano su fini e su valori impliciti o presupposti. Tuttavia, sebbene molti di questi studi siano piuttosto utili, il riferimento esplicito al linguaggio morale e il riconoscimento di un fondamento morale siano un tratto distintivo della teoria degli stakeholder.

²⁰ ibidem

²¹ Come affermato in Philips R.A., Freeman R.E., Wicks A.C., *Che cosa non è la teoria degli stakeholder*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 24, questa categorizzazione è emersa durante una corrispondenza tra gli autori del saggio e Joshua Margolis

²² ivi pag. 28

²³ Per meglio comprendere la risposta è possibile illustrare quanto affermato mediante il caso dell'ormai detronizzato re della ricchezza degli azionisti: Al Donlap. Lui riuscì ad ottenere un notevole vantaggio finanziario amministrando in modo disonesto almeno due società, ogni sua azione era svolta in nome della ricchezza per gli azionisti. Dunlap finì sotto processo e per appianare ciò, concordò, con gli azionisti della Sunbeam Corporation, di pagare 15 milioni di dollari.

risulta essere un problema per la teoria degli *Stakeholder*, è, a sua volta, un problema anche per le altre teorie alternative. Occorre ricordare, che l'impresa va distinta dai suoi azionisti, sono due categorie di *stakeholder* diversi che collaborano ma non sono identificabili l'uno nell'altro.

Sempre nell'ambito delle teorie non favorevoli, un'altra critica riguarda il “radicale sotto-determinismo” della teoria degli *Stakeholder*. Nel 2000 Jensen afferma che «rifiutando la massimizzazione del valore del proprietario sul lungo termine come scopo dell'impresa e richiedendo invece all'impresa semplicemente di bilanciare gli interessi di tutti gli *stakeholder*, la teoria abbandona l'obiettivo sulla cui base è possibile valutare l'azione dell'impresa»²⁴ e la teoria fallisce nel suo intento di «illuminare e guidare l'azione»²⁵. Questa visione che risulta essere precisa, sostiene che l'idea di Freeman non sia in grado di ottenere una funzione obiettivo di livello sufficientemente specifico per l'azienda e non riesce a fornire un algoritmo per le procedure decisionali quotidianamente adottate dai manager. Tuttavia la teoria fornisce una metodica dalla quale derivano obblighi verso gli *stakeholder* e un monito per essere manager responsabili, quello cioè di tenere conto di vari interessi quando si prendono le decisioni. È, quindi, impossibile, secondo i critici di questa teoria non favorevole, prevedere a priori tutti gli interessi in gioco e dunque sarebbe impossibile per la teoria degli *stakeholder* dettare regole precise in astratto. Non ci sarebbe ragione alcuna di credere che lo *stakeholder management* sia più semplice e che la teoria sia più precisa *ex ante*, quando intrapresa in chiave strumentale o normativa. I manager spesso potrebbero essere condotti a credere che la funzione obiettivo *standard* implichi azioni più specifiche di quelle indicate dalla teoria di Freeman, questo non è vero e conferisce ai manager un infondato senso di fiducia verso le loro decisioni. Troppo spesso una falsa precisione matematica, sostituisce la prudenza e il giudizio manageriale. A questa critica risposero nel 1999 Donaldson e Dunfee affermando: «dovrebbe essere chiaro che la teoria non fornirà una concreta guida esterna per risolvere ogni problema serio dello *stakeholder management*. Nessuna teoria può farlo», occorre riconoscerne i limiti²⁶. Per loro quando la teoria è applicata alle organizzazioni for profit è coerente con la massimizzazione del volere. Infatti, è opportuno distinguere la “massimizzazione della ricchezza degli azionisti” dalla

²⁴ Come citato in Philips R.A., Freeman R.E., Wicks A.C., *Che cosa non è la teoria degli stakeholder*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 29

²⁵ *ibidem*

²⁶ *ivi* pag. 31

massimizzazione del valore”, quest’ultimo presuppone un’ottica più ampia. Massimizzare il valore non afferma alcunché su chi prenda le decisioni o su chi riceva e quanto del valore massimizzato. Solo quando il beneficiario primario di questa opportunità è costantemente ed esclusivamente un singolo *stakeholder* che vi è conflitto tra le due teorie. La gestione in favore dei portatori di interesse include la comunicazione fra i manager e gli *stakeholder* in merito a come dovranno essere massimizzati i profitti²⁷.

Un altro travisamento viene sostenuto da Marcoux, il quale crede che la teoria di Freeman riguardi in primis la ripartizione dei rendimenti finanziari. A lui però rispose direttamente il “padre” della teoria, infatti Freeman sostenne che: «chi crede e quanto prende dei risultati dell’impresa nella spartizione della torta è importante ma non meno importante è sapere chi ha voce in capitolo nel definire la composizione della torta»²⁸, deve esserci una “giustizia procedurale” che è importante tanto quanto la ripartizione finale. Alla base della teoria degli *stakeholder* c’è l’idea di giustizia distributiva²⁹ che fornisce, a tal proposito, dei chiari elementi di natura procedurale che si concentrano sui criteri di equità da adottare durante la distribuzione. Le persone avvertono la maggiore equità delle procedure quando queste vi consentono una maggiore partecipazione al processo decisionale. Se le parti concepiscono questa maggiore partecipazione allora, percepiranno un incremento dell’equità e avranno la capacità di distribuire oneri e benefici della cooperazione produttiva, ma questo funziona se è solo se tutti veramente accettano tale criterio. “Tutti gli *stakeholder* devono essere trattati equamente”, questa tesi sostiene che la teoria intende trattare tutti equamente. Marcoux afferma che l’eguaglianza può desumersi in tre modi dal concetto di bilanciamento degli *stakeholder*:

- Eguaglianza come Equità, distribuzione basata su qualcosa di simile al concetto di Rawls di principio di differenza³⁰;
- Eguaglianza semplice, come uguali azioni per tutti;
- Conseguenzialismo di Pareto, migliorare almeno le condizioni di uno senza peggiorare nessuno

²⁷ Come citato in Philips R.A., Freeman R.E., Wicks A.C., *Che cosa non è la teoria degli stakeholder*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 32

²⁸ *ibidem*

²⁹ Si precisa che giustizia distributiva si intende solitamente un particolare tipo di giustizia politica, legata all’appartenenza dei soggetti alla struttura istituzionale ed economia di base, in quanto fornisce i criteri di distribuzione tra loro dei beni primari. Per meglio approfondire si veda: Maffettone S., *Un mondo migliore*, Luiss University Press, 2013

³⁰ Il principio di differenza secondo Rawls afferma che le istituzioni sociali dovrebbero essere organizzate in maniera che ogni disuguaglianza nella distribuzione dei beni sociali debba tornare a vantaggio di chi sta peggio.

Tuttavia Marcus travisa il concetto di meritocrazia, posto da Freeman tra i principi base della teoria, asserendo che i benefici sono ripartiti sulla base del contributo che lo *stakeholder* ha fornito all'organizzazione. «Le imprese dovrebbero provare a distribuire i benefici delle loro attività nel modo più equo possibile fra gli *stakeholder* alla luce dei rispettivi contributi, costi e rischi»³¹. Il metodo dell'apporto di quest'ultimi rimane una questione aperta. Le soluzioni proposte sono state le più disparate³². Alcuni hanno suggerito la presenza dei portatori di interesse nei consigli di amministrazione; altri hanno proposto la discussione di problemi informali e non specifici per gli *stakeholder* da parte di coloro che prendono le decisioni. Ad ogni modo, è importante per il grado di eticità, per il benessere psicologico e per il successo dell'organizzazione che agli *stakeholder* venga data voce in capitolo nel determinare quali saranno i risultati e non solo essere coinvolti a contribuire al loro raggiungimento.

Teorie troppo favorevoli

Molti che avrebbero voluto dichiararsi sostenitori della teoria di Freeman, ne hanno contribuito, di fatto, alle critiche. V'è stata un'applicazione eccessivamente estesa della teoria. Il primo gruppo di critiche insiste sull'importanza del contenuto legale della teoria che afferma che la teoria degli *stakeholder* richieda modifiche della legge attuale, infatti secondo loro i sostenitori della teoria dovrebbero affermare che sarebbero necessarie delle modifiche nella legge, in modo tale che sia almeno possibile ai manager prendere in considerazione nei loro processi decisionali i non azionisti. La superiorità morale della teoria implicherebbe una legislazione capace di richiedere al manager di considerare gli interessi degli *stakeholder* nei loro processi decisionali. Su questo punto può generarsi uno scontro tra un approccio più etico e uno più legalistico, ma in realtà, la teoria, nonostante incorpori un contenuto legalistico, non necessita di cambiamenti alla legge vigente, talché non è né proibita legalmente, né richiede una legislazione permissiva o stringente, dunque la teoria non richiede un cambiamento della legge per essere attuabile.

³¹ Come citato in Philips R.A., Freeman R.E., Wicks A.C., *Che cosa non è la teoria degli stakeholder*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 34, si evidenzia quanto in nota: Lo Sloan Stakeholder Colloquy fu un significativo ed ampio sforzo per promuovere ed organizzare la ricerca su problematiche relative alla teoria degli stakeholder.

³² Come avvenuto con Phillips nel 2003, che ha suggerito la possibilità di distinguere, dal punto di vista normativo, tra stakeholder legittimi normativi, ovvero coloro che sono presi in considerazione in maniera diretta e stakeholder derivati.

Prima di analizzare brevemente la critica che afferma che la teoria rappresenta un “socialismo velato” e fa riferimento complessivamente al mondo economico, occorre ricordare che la teoria degli *stakeholder* è una teoria che riguarda la strategia organizzativa e l’etica e non riguarda l’economia politica, inoltre lo *stakeholder* non è identificabile come il “cittadino” o “l’agente morale”. Alcuni critici appartenenti al filone del “socialismo velato”, tra cui sir Tony Blair³³, hanno parlato di economia degli *stakeholder*. Questa avrebbe bisogno di una legislazione *ad hoc* per poter fiorire, tuttavia, in questa situazione il modello degli *stakeholder* sarebbe imposto dallo stato: ci sarebbe un decreto a stabilirne, o meglio ad imporne, le condizioni. L’accezione di *stakeholder* concepita in questo approccio è troppo ampia e diventa poco più che un “nuovo socialismo”. Estendendo troppo il concetto, si arriva a svuotarlo del suo significato primordiale, rischiando di rendere l’intera teoria inutilizzabile. In altre parole: se tutti sono *stakeholder*, nessuno lo è. Qualora la gestione a favore degli *stakeholder* fosse un metodo superiore per guidare la maggior parte delle organizzazioni, la coercizione sarebbe insufficiente e superflua. L’origine degli obblighi secondo la teoria degli *stakeholder* manageriale deriva dall’accettazione di certi vantaggi che avviene su base necessariamente volontaria.

La terza critica rivolta alla teoria nel filone delle interpretazioni favorevoli ma errate, accusa la teoria di Freeman di essere una dottrina morale esauriente. Rawls nella discussione sull’idea di un “consenso sovrapposto” distingue fra la sua teoria e ciò che definisce dottrine morali esaurienti, la sua teoria è coerente con un “ragionamento pluralistico” di diverse dottrine. Contrariamente alla teoria degli *Stakeholder* che non è una dottrina morale comprensiva, né tantomeno una teoria della concezione pubblica della politica, si tratta invece di una teoria etica dell’organizzazione. Come affermato da Phillips e Margolis le teorie delle organizzazioni sono distinte dalle teorie morali e politiche a causa del differente oggetto delle varie discipline.³⁴ Le relazioni e le interazioni intra e inter organizzazioni creano obblighi morali al di sopra dei doveri derivanti dal puro status di essere umano o cittadino di una nazione. La teoria degli *stakeholder* non ha lo scopo di rispondere a tutti gli interrogativi morali. A tal proposito scrivono Donaldson e Dunfee affermando che è possibile identificare delle

³³ La più famosa di queste interpretazioni, come citato in Philips R.A., Freeman R.E., Wicks A.C., *Che cosa non è la teoria degli stakeholder*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 39, è quella presentata nel 1996 durante da Tony Blair, allora leader dei laburisti, intitolato proprio “l’economia degli stakeholder”.

³⁴ Come affermato in Philips R.A., Freeman R.E., Wicks A.C., *Che cosa non è la teoria degli stakeholder*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 41, secondo Orts, l’interesse da parte degli studiosi per le “associazioni intermedie” risale al sociologo tedesco Johannes Althusius.

ipernorme cui tutte le organizzazioni devono sottostare³⁵. Secondo i due autori queste indicano doveri applicabili a tutte le organizzazioni ed individui prescindendo dal contesto di applicazione. Alcuni per far sì che la teoria degli *stakeholder* fornisse una migliore risposta al problema posto da Donaldson e Dunfee³⁶, hanno proposto un allargamento degli *stakeholder* all'intera società ma questo andrebbe a negare di fatto la differenziazione fondamentale tra stakeholder e non stakeholder nei confronti di una determinata situazione, se tutti sono stakeholder, nessuno lo è realmente.

L'ultima interpretazione errata della teoria rappresenta una limitazione non necessaria allo scopo della teoria degli *stakeholder*, infatti, essa si applicherebbe solo alle imprese grandi. Nel primo importante libro sulla teoria Freeman fa riferimento ad una impresa con azionariato diffuso, questo ha generato una vasta letteratura concentrata sulle multinazionali, creando una sproporzione e quasi una esclusiva attenzione da parte dei teorici delle diverse scuole sulle grandi imprese, mentre minore considerazione è stata data alle imprese di azionariato non diffuso di qualsiasi dimensione, le partnership, le organizzazioni non-profit o governative. Questo ha portato alcuni a ritenere che la teoria fosse applicabile solo ai casi di imprese di proprietà degli investitori, una supposizione che reggerebbe se l'obiettivo primario della teoria fosse quello di opposizione alla prospettiva di massimizzazione del profitto. Tuttavia, la teoria, se vuole essere una teoria del management strategico e dell'etica dell'organizzazione, ha bisogno di essere applicata non solamente alle grosse imprese a capitale diffuso, quindi nonostante sia molto dispendioso per le piccole imprese applicare la teoria al proprio interno è necessario riuscire a farlo.

Le tre tesi

Le tre tesi della teoria degli *stakeholder* sono: descrittiva, strumentale, normativa.

La teoria di Freeman è certamente *descrittiva*, ovvero è un sistema che intende descrivere l'azienda come un insieme di interessi cooperativi e in competizione tra loro con valore intrinseco. Questo aspetto della teoria aiuta sicuramente a verificare le aspettative normative, tuttavia non verifica la base normativa di essa.

³⁵ "tutte le organizzazioni, ovunque si trovino e qualunque siano le loro caratteristiche, devono riconoscere gli interessi degli azionisti e qualora non lo facciano violano una ipernorma... riconoscere questo principio nei confronti degli stakeholder diventa un obbligo per tutte le organizzazioni. Perciò come suggerisce De George, una organizzazione che vende pigiami cancerogeni nel terzo mondo, sapendo che la loro vendita è proibita negli Stati Uniti e in Europa, e che tali prodotti sono pericolosi per gli utilizzatori, manca di riconoscere un dovere vincolante verso gli stakeholder.

³⁶ Per meglio approfondire si faccia riferimento a Philips R.A., Freeman R.E., Wicks A.C., *Che cosa non è la teoria degli stakeholder*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 42.

Essa è anche *strumentale*, ovvero definisce una struttura che esamina i *link* che esistono fra le pratiche dello *stakeholder management* e i valori derivanti dei vari obiettivi delle prestazioni dell'azienda. Il principale interesse si articola nell'idea che le imprese che pongono in essere lo *stakeholder management* avranno, alle stesse condizioni di altri competitor, maggior successo a livello di performance.

Le prime due tesi rappresentano elementi molto importanti della teoria, ma per la maggioranza degli autori il nodo centrale è rappresentato dalla base *normativa* e questo impone di accettare due idee:

- I portatori d'interesse sono persone o gruppi identificati in base agli interessi che hanno nei riguardi dell'azienda;
- Gli interessi dei portatori hanno un valore intrinseco, ovvero, qualsiasi gruppo deve essere considerato in riferimento all'interesse di cui è portatore e non per favorire gli interessi di altri.

La tesi normativa indica cosa si dovrebbe fare per la giusta attuazione della teoria degli *stakeholder*.

Infine vi è una quarta tesi: in senso più ampio la teoria è una teoria “manageriale”³⁷: ovvero suggerisce comportamenti, strutture e azioni che compongono lo *stakeholder management*. Lo *stakeholder management* domanda, come caratteristica principale, una contemporanea attenzione agli interessi legittimi di tutti i portatori di interesse, sia nell'identificazione delle strutture organizzative, che nelle politiche generali o singolarmente nelle scelte di impresa. Questa condizione è valida per tutti coloro che gestiscono o influiscono sulle strategie aziendali, non solo i vertici aziendali ma anche i soci, il governo e altri soggetti.

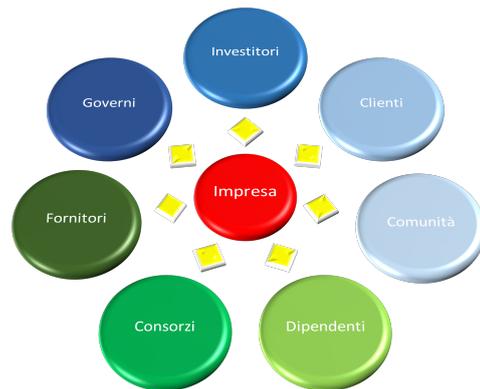
³⁷ Come citato in Donaldson T., Preston L.E., *La teoria degli stakeholder dell'impresa: concetti, evidenza ed implicazioni*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 75

Stakeholder d'impresa vs input-output

La differenza tra la concezione di *stakeholder* d'impresa e la visione tradizionale input-output è visibile nei diversi modelli d'impresa. Nel modello input-output investitori, dipendenti e fornitori sono visti semplicemente come contributori attraverso i propri input, ma la realizzazione dell'output per i clienti avviene per mano dell'impresa. Nel sistema vi è una priorità evidente del cliente rispetto agli altri attori, tutti ricevono dei rendimenti ma vi è una netta sproporzione a favore del cliente, che ne trae il maggior beneficio.



In contrasto a questo modello è quello degli *stakeholder*, infatti in questo, tutti coloro che hanno interesse legittimo prendono parte all'impresa con l'obiettivo per trarne vantaggio e non vi è una priorità visibile di uno rispetto all'altro. In questo sistema vi è una molteplicità di legami tra il centro (l'impresa) e la periferia (tutti i soggetti coinvolti, a vario titolo nelle attività produttive), tutte le relazioni hanno eguale distanza dal centro, vi è un continuo incontro e collaborazione tra i soggetti.



La teoria è stata interpretata molte volte erroneamente, creando una diffusa confusione. Risulta necessario affermare che la teoria degli *stakeholder* differisce dalle teorie d'impresa in alcuni aspetti fondamentali. Essa ha l'obiettivo sia dare una spiegazione che di trainare la struttura e il funzionamento di una impresa³⁸. L'impresa rappresenta, in questa chiave, l'ente organizzativo mediante il quale diversi partecipanti arrivano a multipli risultati, che alle volte possono anche non essere coerenti. La teoria in esame è generale e completa, tuttavia non è vuota e va ben oltre l'osservazione descrittiva

³⁸ Come citato in Donaldson T., Preston L.E., *La teoria degli stakeholder dell'impresa: concetti, evidenza ed implicazioni*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 55, dove ci si riferisce alla cosiddetta "going concern" nella famosa frase di John R. Commons.

che le organizzazioni effettuano sugli *stakeholder*. La teoria è stata presentata e utilizzata in maniere diverse, tuttavia ci sono tre utilizzi e scopi che sono fondamentali:

- **Descrittivo-empirico**: la teoria occorre nella descrizione della natura dell'impresa, il pensiero dei manager sulla gestione e il pensiero dei membri del Consiglio d'amministrazione in merito agli interessi dei costituenti dell'impresa, infine descrive come sono gestite alcune imprese;
- **Strumentale-strategico**: la teoria è utilizzata per osservare il *link*, che può esserci o meno, tra lo *stakeholder management* e l'ottenimento degli scopi convenzionali delle aziende, permettendo così di interpretare l'andamento dell'impresa. Secondo molti studi un approccio *multi-stakeholder*, aderente ai principi e pratiche qui in esame, permette alle imprese il raggiungimento degli obiettivi convenzionali di performance in maniera equivalente o anche migliore rispetto agli approcci rivali.
- **Normativo**: la teoria è "sfruttata" per l'interpretazione della funzione dell'azienda, tra cui l'individuazione delle *guide lines* morali e filosofiche per un ottimo svolgimento dei compiti dell'impresa.

Questi tre approcci sono distinti tra loro, in alcuni casi è possibile coniugarli, infatti tra il primo e il secondo vi è compatibilità, l'approccio strumentale e quello descrittivo possono generalmente essere combinati, attraverso l'osservazione e la descrizione è possibile ipotizzare e/o predire sviluppi futuri. Un punto d'incontro, invece, non è riscontrabile anche tra il primo approccio, quello descrittivo, e il terzo, quello normativo, in quanto l'apporto descrittivo non è rilevante ai fini normativi. Infine l'analisi strumentale e quella normativa sono entrambe "prescrittive" tuttavia hanno basi differenti, inoltre la strumentale è essenzialmente ipotetica (se si desiderano raggiungere, o evitare, determinati risultati, occorre adottare precisi principi e pratiche), contrariamente alla normativa che è un'analisi categorica (si faccia così perché è la cosa giusta da fare).

Le giustificazioni dei tre approcci

Per poter realmente comprendere e accettare la teoria e il suo scopo occorre passare per il problema epistemologico, questo è fondamentale. La teoria è giustificata, implicitamente o esplicitamente, secondo maniere che si connettono direttamente ai tre approcci: descrittivo, strumentale e normativo.

La giustificazione del approccio descrittivo prova a dimostrare che vi è corrispondenza tra i concetti della teoria e la realtà. La giustificazione viene data in due modi:

-«i manager possono non fare riferimento esplicito alla teoria, ma la grande maggioranza sembra aderire nella pratica ad uno o più principi centrali dello *stakeholder management*»³⁹

- la seconda giustificazione deriva, come base implicita, dalle pratiche ed istituzioni esistenti, in quanto sempre più le legislazioni nazionali e sovranazionali, come nel caso dell'Unione Europea, sono vocate a sostenere l'approccio *stakeholder*⁴⁰. Ciò è riscontrabile, ad esempio, nella famosa decisione della Corte suprema del Delaware su Unocal, che consentì ad un certo numero di “problematiche” di influire sulla determinazione della ragionevolezza, tra queste vi era “l'impatto (della scalata) degli azionisti sui gruppi diversi dagli azionisti”⁴¹.

In questo quadro gli *stakeholder* sono identificati secondo il loro interesse legittimo nei confronti dell'impresa, invece che solamente dall'interesse delle aziende ha nei loro riguardi. Ciononostante, gli studi e gli sviluppi di questo tipo risultano una giustificazione per la teoria di tipo epistemologico, infatti, nonostante il concetto di portatore di interesse sia insito nelle modernità, non è possibile dedurre una teoria manageriale da una teoria legale. Se giustificassimo la teoria in base alla logica descrittiva, una diminuzione del sostegno dei *manager* e della legislazione all'orientamento *stakeholder* potrebbe portare all'invalidità della teoria. Questo ci offre un'importante indizio sulla natura della teoria, in quanto, ben pochi l'abbandonerebbero nonostante un cambiamento delle tendenze legali e manageriale. Ciò ci permette di affermare che questo tipo di giustificazione risulta avere un significato limitato, inoltre i reali problemi della teoria non vengono affrontati.

L'approccio strumentale mette in evidenza il *link* tra lo *stakeholder manager* e le performance d'impresa. Un primo modo per giustificare ciò deriva dalla formulazione di ipotesi che coniugano i dati empirici con la predizione di valore a medi/lungo periodo. Secondo questa ipotesi dove i *manager* adottano principi e pratiche dell'approccio *stakeholder* ottengono risultati finanziari migliori rispetto a alle aziende che non li applicano. Emblema di questa primo modo di giustificazione è la frase di

³⁹ Come citato in Donaldson T., Preston L.E., *La teoria degli stakeholder dell'impresa: concetti, evidenza ed implicazioni*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 61.

⁴⁰ *ibidem*

⁴¹ Ci si riferisce, in maniera particolare, alla famosa decisione della Corte Suprema del Delaware in merito al caso Unocal Corp. Contro Mesa Petroleum Co del 1985, che consentì ad alcune problematiche di influire sulla determinazione della “ragionevolezza” all'interno dell'impresa. Questa sentenza rappresenta la prima di una lunga serie di pronunce da parte dei giudici a favore della maggiore inclusione nella pianificazione aziendale.

Wood, presidente della Sears, che nel 1950 affermò: «tutto quello che posso dire è che se ci si prende cura delle altre parti sopra citate (clienti, dipendenti e comunità) l'azionista avrà dei vantaggi sul lungo termine»⁴². Tuttavia questa ipotesi non è mai stata verificata direttamente se non per un numero troppo esiguo di imprese, poiché questa verifica rappresenterebbe una vera e propria sfida che potrebbe comunque dimostrarsi un fallimento. Un secondo modo di giustificare la teoria tralascia i dati empirici e si sofferma sulle argomentazioni analitiche, concentrandosi sulla relazione principale-agente. Questa relazione può avere due chiavi di lettura, la prima attraverso la teoria dell'agenzia, secondo cui l'impresa è strutturata in modo da ridurre al minimo i costi per portare gli agenti a fare quello che le altre persone, ovvero i superiori, desiderano. La seconda chiave di lettura è la teoria dell'impresa che vede il nesso logico nei contratti, per cui per minimizzare i costi, i partecipanti di un'impresa (gli agenti) scelgono di operare insieme nell'organizzazione (mediante i contratti) al posto che negoziare solamente con il mercato. Hill e Jones nel 1992 hanno realizzato il più grande tentativo di integrazione tra gli *stakeholder* e la teoria dell'agenzia. Essi hanno applicato lo *standard* dell'economia finanziaria: principale-agente, enfatizzando però la relazione tra azionisti e *manager*, in modo da creare una teoria “*stakeholder-agenzia*”, che per loro rappresenta “una teoria generalizzata dell'agenzia”⁴³. In questa visione, i manager «possono essere visti come agenti di tutti gli *stakeholder*»⁴⁴, *stakeholder* che però si differenziano tra loro secondo due criteri:

- Importanza (per loro) della loro posta in gioco nell'impresa;
- Per il loro potere nei confronti dell'impresa

Gli autori affermano che non c'è ragione di presupporre che i rapporti tra agente e *stakeholder* si bilancino, secondo loro il principale interesse dell'analisi dovrebbe essere identificato nel processo, nell'orientamento e nella velocità di adattamento dei rapporti *stakeholder-agente*. Il punto focale dello studio rimane il fatto che gli *stakeholder* si inseriscono nelle relazioni con i manager per ottenere una realizzazione degli scopi dell'impresa nel modo maggiormente efficiente; perciò il modello in esame è ha una relazione strumentale con le *performance* d'impresa. Hill e Jones come strumento di verifica della *performance* hanno enfatizzato il fatto che la presenza di diversi agenti, crei un problema di “asimmetria informativa” e che il ruolo la teoria

⁴² Come citato in Donaldson T., Preston L.E., *La teoria degli stakeholder dell'impresa: concetti, evidenza ed implicazioni*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 64.

⁴³ Come citato in Donaldson T., Preston L.E., *La teoria degli stakeholder dell'impresa: concetti, evidenza ed implicazioni*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 65.

⁴⁴ *ibidem*

serve proprio a contenere e bilanciare le pretese in maniera efficiente, attraverso il monitoraggio e il meccanismo di uscita e di reazione.

Una tematica analoga emerge dal lavoro di Freeman e Evan: «i manager amministrano i contratti fra dipendenti, proprietari, fornitori, clienti e la comunità. Poiché ognuno di questi gruppi può investire in transazioni per beni specifici che interessano altri gruppi, si devono trovare metodi per la risoluzione dei conflitti o per la salvaguardia (Freeman e Evan 1990)»⁴⁵. Per loro tutte le parti hanno lo stesso diritto di contrattazione, questo implica che la nozione di “contratto giusto” è il minimo requisito per l'accettazione di accordi multilaterali, ovvero sono le regole della *governance* ad assicurare gli interessi di tutte le parti considerate. Quanto detto, permette di affermare che il modello degli *stakeholder* è visto come essenziale per una performance di successo dell'organizzazione. Nel loro studio, inoltre, Freeman e Evan affermarono che «il *management* ha il dovere di salvaguardare il benessere di quell'entità astratta che è l'impresa (Freeman e Evan 1993)» e di bilanciarle aspettative conflittuali dei diversi *stakeholder* per raggiungere questo obiettivo; inoltre affermarono che «una teoria degli *stakeholder* d'impresa deve ridefinire lo scopo dell'impresa [...] il vero e proprio scopo dell'impresa è, a parer nostro, di servire da veicolo per coordinare gli interessi degli *stakeholder* (Freeman e Evan 1993)»⁴⁶. Infine secondo questa prospettiva, l'ultima verifica delle performance aziendali sarebbe rappresentata dal successo nel soddisfare gli interessi dei diversi *stakeholder*.

Le due coppie d'autori, Hill e Jones e Freeman e Evan, conferiscono maggior enfasi, rispetto ad altri autori, sul processo di coordinazione dei diversi *stakeholder* piuttosto che agli accordi/negoziati specifici; essi sottolineano che l'accettazione reciproca e volontaria della negoziazione da parte di tutti gli *stakeholder*, coinvolti cospicuamente, dovrebbe essere il criterio necessario per contratti efficienti. Tuttavia le due coppie differiscono su un punto: per Hill e Jones la rete delle relazioni è formata da contratti impliciti separati tra ogni gruppo di *stakeholder* e il “*management*”, mentre Freeman e Evan vedevano l'impresa come “una serie di contratti multilaterali fra tutti gli *stakeholder*”. In conclusione, la dottrina ha affermato che entrambi gli studi si basano su argomentazioni normative e non strumentali. Lo *shift* è visibile in minor misura nel primo caso, dove il passaggio dagli obiettivi manageriali degli azionisti a favore degli interessi di tutti gli *stakeholder*, ai fini del successo della teoria

⁴⁵ Ivi pag. 65

⁴⁶ Come citato in Donaldson T., Preston L.E., *La teoria degli stakeholder dell'impresa: concetti, evidenza ed implicazioni*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 66.

stakeholder-agenzia, implicherebbe necessariamente considerazioni più di tipo normativo che strumentale, su questo punto alla fine convertono anche i due autori. Freeman e Evan conferirono al principio di equità come ruolo centrale, produssero l'allontanamento della loro attenzione dai contratti economici ordinari e dalla corrente della teoria dell'agenzia, ai contratti conosciuti come "euristici" o "sociali".

Le giustificazioni di tipo normativo si riferiscono all'idea dei "diritti" individuali o di gruppo, "contratto sociale" o utilitarismo. Avere la base normativa implica per la teoria degli *stakeholder* la connessione con i concetti filosofici fondamentali, meglio accettati, e coerenti con l'evoluzione della proprietà intesa come un insieme di diritti, tra cui alcuni possono essere limitati. L'idea centrale per giustificare la base normativa è che i diritti di proprietà, in quanto limitati, devono essere basati su teoria di giustizia distributiva. Adottando come criterio la caratteristica del bisogno, sottolineata dall'utilitarismo⁴⁷, la teoria della proprietà che ne deriva rivolge formidabili richieste ai proprietari per diminuire il proprio interesse privato a favore dell'aumento degli interessi degli altri e del bene collettivo. Quando si utilizza un criterio del liberalismo, capacità e sforzo si ergono a criterio, ne deriva così una teoria che lascia i proprietari più liberi di utilizzare le loro risorse acquisite. Oltremodo, la teoria del contratto sociale pone al centro la comprensione implicita o espressa fra gli individui e gruppi per quanto riguarda la corretta distribuzione e l'uso della proprietà, creando un accordo reciproco che genera un maggiore bilanciamento.

Un'adeguata nozione di proprietà ci consente di definire due punti:

- Il riconoscimento degli *stakeholder* specifici e delle loro poste in gioco, da una parte e dei manager e degli altri dall'altra;
- Il ruolo dei *manager* e la funzione del *management* come distinta dalle persone coinvolte all'interno del modello.

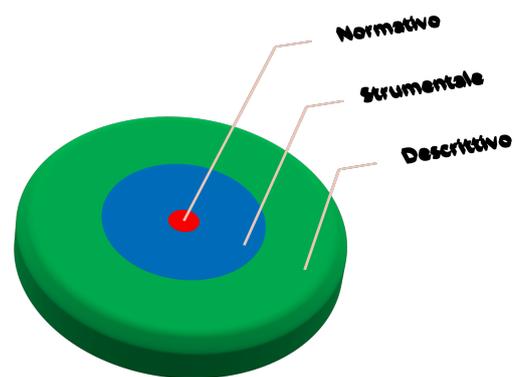
In merito al primo punto è essenziale operare una chiara differenziazione fra gruppi influenti e *stakeholder* : pochi attori all'interno dell'impresa (per esempio i grandi investitori) possono svolgere entrambi i ruoli, tuttavia gli *stakeholder* riconoscibili (per esempio i candidati ai posti di lavoro) non posseggono alcun tipo di capacità di inficiare nelle dinamiche aziendali e i gruppi influenti (per esempio i media) non posseggono alcuna implicazione sulla "posta in gioco", quindi occorre fare la massima

⁴⁷ Si precisa che utilitarismo indica contemporaneamente un movimento riformatore del secolo decimonono e una teoria morale della società e della persona. Come teoria l'utilitarismo pone al centro principi di libertà e riconoscimento dei meriti e dei diritti se e solo se questi promuovono l'utilità totale aggregata.

attenzione nel processo di identificazione. L'implicazione manageriale della teoria degli *stakeholder* è che i vertici dovrebbero osservare la validità dei diversi interessi degli *stakeholder* e cercare di rispondere loro nel novero di un contesto di vicendevole sostegno, poiché questo fa parte dei requisiti morali per la legittimità della funzione del management.

Concludendo, per la maggioranza degli autori le visioni evidenziate della teoria degli *stakeholder* si possono assimilare a dei cerchi concentrici, uno dentro dell'altro. Il cerchio della teoria più esterno è rappresentato dall'approccio descrittivo, che individua e spiega le relazioni individuate nel mondo esterno. Tuttavia, la teoria va oltre la semplice osservazione descrittiva che "le organizzazioni hanno degli *stakeholder*" che, nonostante sia vera, non ha implicazioni manageriali dirette.

Precisione descrittiva supportata dal valore strumentale e predittivo, presente nel secondo livello, che rappresenta l'espletazione di alcune pratiche connesse a migliori performance, ma che sebbene condivisa ampiamente, è insufficiente per funzionare da sola come base della teoria degli



stakeholder. Le analisi della connessione tra lo *stakeholder management* e delle *performance* dell'impresa fanno ricorso, in ultima istanza, ad argomentazioni normative a sostegno di tali opinioni. Per queste ragioni, il cuore della teoria è rappresentato dall'approccio normativo, e conseguentemente le giustificazioni normative risultano fondamentali, presupponendo che i vertici aziendali agiscano considerando il valore intrinseco degli interessi degli stakeholder. Infine, il riconoscimento di questi valori basilari ed obblighi morali conferisce allo *stakeholder management* la sua base normativa fondamentale.

Chi sono gli Stakeholder

La diffusione del termine *stakeholder* genera spesso intorno a sé grande confusione, in quanto esso potrebbe comprendere tutti e nessuno contemporaneamente.

Su chi – o cosa – siano veramente gli *stakeholder* dell'azienda, o a chi il management presti attenzione, non vi è un pensiero comune tra gli studiosi.

Tuttavia, questi due interrogativi troverebbero risposta, il primo, nella teoria normativa dell'identificazione degli stakeholder, che prova a spiegare logicamente perché i manager dovrebbero considerare stakeholder alcune classi di entità. Al secondo, si risponde con la teoria descrittiva della rilevanza degli stakeholder per spiegare le condizioni di base alle quali i manager considerano stakeholder alcune classi di entità. Quello che occorre per comprendere realmente queste figure è una teoria dell'identificazione degli stakeholder che possa separare in modo affidabile gli stakeholder da coloro che non lo sono. Tuttavia, secondo molti vi è un problema che va oltre l'identificazione degli stakeholder, ovvero quello della loro rilevanza, poiché quelle che sono le dinamiche riguardanti le relazioni prevedono considerazioni complesse, non facilmente spiegate dalla presentazione odierna del *framework* degli stakeholder. Risulta così necessaria una teoria della rilevanza degli stakeholder in grado di spiegare veramente verso chi e verso cosa è rivolta l'attenzione dei manager. Dai vari modi di identificare gli *stakeholder* viene fuori l'idea secondo cui solo poche sono le caratteristiche veramente utilizzabili per identificarne le diverse classi presenti nell'ambiente aziendale. L'analisi ha come base la definizione di Freeman di *stakeholder*, ossia «qualsiasi gruppo o individuo che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di una organizzazione»⁴⁸.

Si tratta, di tutta evidenza, di una definizione ampia, che scongiura di lasciar fuori aprioristicamente gli eventuali *stakeholder* potenziali o effettivi.

Sono tre gli attributi che ci permettono di identificare, considerando il possesso effettivo o attribuito di uno o più di questi, delle classi stakeholder:

- 1) Potere di influenzare l'impresa;
- 2) Legittimità del rapporto tra lo stakeholder e l'impresa;
- 3) Urgenza delle aspettative verso l'impresa;

Un approccio di tipo normativo alla teoria dell'identificazione porta ad affermare che questa analisi indica quali siano le entità verso cui i manager dovrebbero rivolgere la loro attenzione.

La teoria descrittiva della rilevanza degli *stakeholder* utilizza un modello dinamico, permettendo l'esplicito riconoscimento dell'unicità situazionale e della percezione

⁴⁸ Come citato in Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Verso una teoria dell'identificazione e della rilevanza degli stakeholder: definizione del principio di chi e cosa veramente conta*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 109

manageriale per poter spiegare come i manager danno priorità alle varie relazioni tra stakeholder. In questa sua parte la teoria della rilevanza non è normativa: non si afferma che i manager debbano fare attenzione a particolari e determinate categorie di stakeholder, ma bensì che per raggiungere determinati obiettivi, o a causa di fattori percettivi, i manager prestano una certa attenzione a certi tipi di stakeholder. Tuttavia questo può essere assunto come un fondamento per una teoria normativa.

La teoria degli *Stakeholder*, contrariamente alla visione di strumento euristico dei precedenti anni, cerca oggi di articolare una delle sue domande fondamentali in maniera sistematica: quali sono gli stakeholder che meritano o richiedono l'attenzione del management e quali non lo sono?

In merito a che tipo di entità possano essere gli *stakeholder* non vi è disaccordo: persone, gruppi, centri abitati, organizzazioni, istituzioni, società, ma anche l'ambiente che ci circonda, tutti questi possono essere identificati come stakeholder potenziali o effettivi. Ciò che invece rappresenta un'area di discussione è l'essenza della posta in gioco, poiché è sulla base di questa che viene deciso alla fine "ciò che conta".

Molti interrogativi in merito a chi siano questi gruppi, a servizio di quali si deve essere, quali sono i loro interessi più importanti, rimangono ancora oggi punto di discussione per la letteratura degli stakeholder e la dottrina del manager, che stanno ancora approfondendo tali argomenti.

Thompson, Wartick e Smith definirono gli stakeholder come gruppi «in relazione con una organizzazione»⁴⁹: accezione ampia che la maggior parte degli studiosi ha cercato di specificare, ma con successo limitato.

Un punto molto importante è il tipo di visione che si utilizza, ampia o ristretta, come fece notare nel 1992 Windsor, il quale sottolinea che gli studiosi della teoria degli stakeholder differiscono notevolmente in base alla prospettiva che adottano, appunto più ampia o più ristretta, rispetto ai portatori d'interesse di un'impresa. Anche Freeman e Reed sostengono che vi sono grandi differenze di opinioni sulle definizioni, loro nel 1983, e riprendendo la definizione del primo del 1984, affermano, seguendo una visione ampia, che per *stakeholder* si intende ogni gruppo o individuo «che può influire sul raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione oppure è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di una organizzazione (Freeman e Reed 1983)»⁵⁰.

⁴⁹ Come citato in Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Verso una teoria dell'identificazione e della rilevanza degli stakeholder: definizione del principio di chi e cosa veramente conta*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 112

⁵⁰ Come citato in Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Verso una teoria dell'identificazione e della rilevanza degli stakeholder: definizione del principio di chi e cosa veramente conta*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 112

La loro definizione letta in maniera più ristretta, ci viene fornita dallo Stanford Reserch Institute che descrive gli *stakeholder* come gruppi «da cui dipende l'organizzazione per la sua sopravvivenza»⁵¹.

La definizione oggi classica è di Freeman, ed indica che «lo stakeholder di una organizzazione è (per definizione) ogni gruppo o individuo che può influire, o essere influenzato, dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione (Freeman 1984)»⁵². Certamente, questa spiegazione risulta, in letteratura, tra le più ampie, non incide sulla “posta in gioco”, e, senza ambiguità, permette a qualunque potenziale *stakeholder* di essere compreso nella definizione, lasciando aperto il campo. Emerge, dunque, che non necessita di un mutuo impatto, contrariamente a quanto richiesto in altre definizioni che relazioni, transizioni e contratti.

Contrariamente, Clarkson fornisce una definizione tra le più ristrette, definendo come coloro che rischiano, con o senza loro volontà, gli *stakeholder*. Infatti, «gli *stakeholder* volontari si assumono un certo rischio come risultato dell'aver investito un certo tipo di capitale, umano o finanziario, qualcosa di valore, in un'azienda. Gli *stakeholder* involontari si trovano in un'area a rischio in conseguenza dell'attività di un'impresa, ma senza l'elemento del rischio non vi è posta in gioco (Clarkson 1994)»⁵³. Utilizzare il rischio come posta in gioco permetterebbe di limitare l'essere stakeholder solamente a coloro aventi legittime aspettative, senza considerare il potere di influenzare l'azienda o dalla loro relazione con l'azienda; tuttavia, questa visione potrebbe limitarsi troppo e solamente alla rilevanza degli stakeholder nei confronti dei manager. Le visioni di tipo ristretto degli *stakeholder* si fondano sulla realtà concreta delle risorse limitate, cercando di individuare i gruppi, indentificandoli secondo la rilevanza diretta nei riguardi degli interessi economici essenziali dell'azienda.

Gli studiosi che prediligono quest'ultima definizione, cercano un “cuore normativo” della legittimità, in modo da fornire ai manager consigli per concentrarsi solamente sulle aspettative degli stakeholder legittimi.

La visione ampia, invece, si fonda sulla realtà empirica, per la quale è sempre possibile che le imprese siano influenzate da e hanno la possibilità di inficiare su ognuno, anche se risulta molto difficile per i manager applicare quanto detto. Questa prospettiva potrebbe condurre i vertici aziendali a voler conoscere tutto in merito ai portatori di

⁵¹ *ibidem*

⁵² *ibidem*

⁵³ *ibidem*

interesse per scopi che riguardano l'impresa in merito alla sua sopravvivenza, al benessere economico, al controllo dei danni, alla possibilità di trarre beneficio dalle diverse occasioni, vincere la concorrenza, avvicinare ed influenzare la politica pubblica, costruire coalizioni ecc. contrariamente, i vertici potrebbero desiderare una lista completa di tutti i portatori di interesse con l'obiettivo di bilanciare equamente le diverse aspettative ed interessi all'interno dell'ambito sociale dell'azienda. Il primo approccio è definito "pubblico", il secondo "responsabilità sociale", ma entrambi richiedono una conoscenza ampia dei soggetti e di coloro presenti nell'ambiente aziendale che nutrono aspettative, siano esse potenziali o effettivi.

A questo proposito, vi è la necessità di distinguere tra "potere" e "legittimità", ossia tra "coloro che hanno aspettative" e "coloro che influenzano". Il potere sull'impresa è di coloro che influenzano, sia che abbiano o meno aspettative valide o che non ne abbiano affatto oppure che desiderino solamente fare pressione con le loro aspettative. Contrariamente, coloro che hanno aspettative possono avere aspettative legittime o illegittime e possono avere la possibilità di influenzare o meno l'impresa. La teoria della identificazione deve riuscire a conciliare queste due dimensioni diverse: potere e legittimità, che tuttavia possono sovrapporsi ma al contempo ognuna può vivere senza l'altra.

Un altro fattore che riguarda l'estensione del termine "posta in gioco" si domanda se un'entità può essere *stakeholder* anche senza avere alcun tipo di relazione effettiva con l'impresa. Una teoria della rilevanza e della identificazione dovrebbe tenere in considerazione anche gli stakeholder latenti e le relazioni potenziali, se vuole diventare utile ed esauriente, poiché questa annessione può contribuire ad evitare alle aziende problemi e forse perfino a migliorare sé stessa. Molto spesso si tratta di stakeholder involontari che hanno messo a rischio qualcosa involontariamente, secondo quanto affermato da Clarkson.

In conclusione è necessario comprendere il rapporto esistente tra le diverse forme di relazione e una possibile classificazione degli stakeholder. A tal proposito, in letteratura non c'è chiarezza, ma una prospettiva più ampia degli stakeholder, nei termini indicati, sembrerebbe ancora fortemente predominante.

La Teoria dell'identificazione

Da quanto detto fino a questo momento è possibile trarre ben poche caratteristiche per identificare le diverse classi di *stakeholder* rilevanti, rispetto a qualcosa, nei riguardi dei manager. È possibile osservare che, spesso, potere e legittimità delle aspettative dei portatori di interesse, rappresentino spiegazioni concorrenti dello status di *stakeholder*, mentre in altri casi essi diventano variabili che si intersecano. Si genera così una competizione concettuale tra legittimità e potere che è presente in ogni teoria dell'impresa, ed è in questo momento che entra in gioco la teoria dell'identificazione degli stakeholder, in quanto, essa permette di capire come questi potere e legittimità interagiscono, e se combinati con l'urgenza, offrono un metodo di definizione del management più completo rispetto alle teorie alternative.

Le teorie che si concentrano sul potere, utili per spiegare la motivazione per cui esso gioca un ruolo così importante nell'attenzione che i manager rivolgono agli stakeholder, sono:

- la teoria dell'agenzia: il problema centrale è capire il modo in cui gli azionisti possano controllare il comportamento dei propri agenti, i manager, in modo che questi agiscono in conformità con i loro obiettivi. Secondo Jensen e Meckling⁵⁴ vi è possibilità di limitare il potere degli agenti di operare in maniera divergente, mediante l'utilizzo di incentivi o monitoraggi, in maniera che i manager abbiano cura di coloro che hanno il potere di ricompensarli o altrimenti punirli.

-La Teoria della dipendenza delle risorse: suggerisce che il potere degli stakeholder varia in base all'effettivo controllo che gli stessi hanno sulle risorse necessarie all'organizzazione. Si generano così differenziali di potere, confermando che coloro che hanno maggiore potere sulle risorse, hanno un ruolo privilegiato nei confronti dei manager⁵⁵.

-La teoria dei costi di transazione: il potere derivante dagli attori economici con un piccolo numero di vantaggi contrattabili influirà sulla natura dell'azienda e sulla natura della *governance*. Ovvero, gli stakeholder che sono al di fuori dei confini dell'impresa e partecipano in un set competitivo molto piccolo, possono aumentare i costi di transazione talmente tanto, da far sì che sia giustificato un loro assorbimento

⁵⁴ Come riportato in Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Verso una teoria dell'identificazione e della rilevanza degli stakeholder: definizione del principio di chi e cosa veramente conta*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007,

121

⁵⁵*ibidem*

nell'impresa, dove i costi di gerarchia sono inferiori rispetto a quelli di transizione legati al “fallimento del mercato”.

Queste tre teorie ci mostrano come il potere sia una caratteristica importante e cruciale nella teoria delle relazioni tra stakeholder e manager, tuttavia esso da solo non ci aiuta a comprendere pienamente la rilevanza nella relazione. Ci sono, infatti, degli stakeholder che non hanno potere, ma che tuttavia rimangono importanti per l'azienda e per i manager.

Contemporaneamente ci sono due teorie che permettono di sottolineare che la legittimità è un elemento cruciale per aiutare ad identificare gli stakeholder che meritano l'attenzione dei manager. Le teorie istituzionali e dell'ecologia della popolazione, contribuiscono, infatti, a far capire gli effetti cruciali dell'ambiente sulle organizzazioni; tuttavia, risultano meno utili per comprendere l'importanza del potere. In queste teorie la legittimità dell'organizzazione è fortemente legata alla sopravvivenza, esse suggeriscono, che in un mondo dove i manager si incontrano con gli stakeholder, quelli “legittimi” sono quelli che “contano veramente”.

La teoria istituzionale afferma che l'illegittimità provoca pressioni isomorfe sulle organizzazioni che operano al di fuori delle norme accettate. Accanto a questa, come affermato, si trova la teoria dell'ecologia della popolazione: la mancanza di legittimità dell'organizzazione ne provoca la morte. Occorre, tuttavia, precisare che mettere in rilievo solamente la legittimità, tralasciando il potere, genera dei grossi gap nel processo di identificazione degli stakeholder, poiché alcuni attori legittimi non hanno influenza.

Infine, vi è un ultimo attributo che influenza significativamente la percezione e l'attenzione manageriale, che, pur non essendo caratteristica prima delle teorie sopraindicate, è presente implicitamente in tutte. Questo attributo è l'urgenza, ossia il grado con cui le aspettative dei portatori di interesse richiedono una velocissima attenzione, una costante all'interno della relazione tra stakeholder e manager è l'attenzione verso l'urgenza delle aspettative. Quest'ultimo attributo conferisce un componente catalitico alla teoria della identificazione degli stakeholder: infatti, l'urgenza richiama l'attenzione, e non rappresenta un obiettivo primario delle teorie, ma si rivela per tutte quelle che cercano di identificare gli stakeholder e di spiegare il livello di attenzione a loro rivolto dai manager, un elemento critico. Questa considerazione suggerisce che per meglio comprendere “il principio di chi e che cosa veramente conta” è necessario analizzare in modo sistematico i rapporti tra manager e

stakeholder, effettive e potenziali, in termine di presenza, e/o assenza totale o parziale dei tre elementi: potere e legittimità urgenza.

Potere

Le definizioni che abbiamo oggi di potere derivano tutte da una base comune: l'idea Weberiana, per la quale il potere è «la probabilità che un attore all'interno di una relazione sociale si trovi nella posizione di portare avanti la propria volontà nonostante le resistenze (Weber 1947)»⁵⁶. Pfeffer, in seguito, riprendendo Dahl, afferma che «si tratta di una relazione tra attori sociali in cui un attore sociale A può obbligare un attore sociale B a fare qualcosa che B in altre circostanze non avrebbe fatto (Pfeffer 1981)»⁵⁷. Queste due definizioni ci permettono di evidenziare la prima delle tre caratteristiche e definizione del potere, ovvero che «il potere può essere difficile da definire, ma non è altrettanto difficile da riconoscere: è la capacità di coloro che possiedono il potere di ottenere il risultato che desiderano»⁵⁸. Questa definizione evoca in maniera sufficientemente autonoma l'interrogativo: “in che modo viene esercitato il potere?”. A questa domanda una risposta esaustiva è fornita da Etzioni, suggerendo una logica per una ripartizione secondo categorie puntuali del potere all'interno dello scenario organizzativo, sulla base del tipo di risorsa utilizzata per l'esercizio del potere. Si distinguono così il potere coercitivo, fondato sulle risorse fisiche della forza, della violenza o della pressione; il potere utilitaristico, basato sulle risorse fisiche o economiche e il potere normativo, che si basa su risorse simboliche⁵⁹.

In ogni relazione vi è una parte che detiene il potere fino a che ha la possibilità di accedere ai mezzi coercitivi, utilitaristici o normativi, che gli permettono di imporre la propria volontà. Tuttavia questa possibilità di accedere ai mezzi non è uno stato definito ma bensì è una variabile, per questo il potere è transitorio, esso può essere conquistato, ma anche perso.

⁵⁶ Come citato in Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Verso una teoria dell'identificazione e della rilevanza degli stakeholder: definizione del principio di chi e cosa veramente conta*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 123

⁵⁷ ibidem

⁵⁸ Come citato in Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Verso una teoria dell'identificazione e della rilevanza degli stakeholder: definizione del principio di chi e cosa veramente conta*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 123, pensiero sostenuto da Pfeffer e Weber

⁵⁹ Si fa riferimento alla nota 2 del citato in Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Verso una teoria dell'identificazione e della rilevanza degli stakeholder: definizione del principio di chi e cosa veramente conta*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 123, dove si riporta che Etzioni spiega così i tipi di potere: «l'utilizzo di un'arma, di una frusta o di una lucchetto è di tipo fisico in quanto interessa il corpo; la minaccia nell'utilizzo di sanzioni fisiche che è vista come fisica perché l'effetto sul soggetto è in qualche modo simile, sebbene non per intensità, all'uso effettivo. Il controllo basato sull'applicazione di mezzi fisici viene considerato potere coercitivo. [...]»

Legittimità

Spesso la definizione che gli si attribuisce, riferendosi in modo approssimativo a strutture o componenti accettati socialmente o attesi, è abbinata in modo implicito a quello del potere, quando si cerca di valutare la natura delle relazioni nella società. Anche in questo caso, come con la definizione del potere, prendiamo come base la proposta di Weber, il quale individua come attributi: la legittimità ed il potere, essi sono distinti, tuttavia possono essere uniti assieme generando autorità, ossia l'utilizzo del potere legittimo. Ma, occorre ricordare che essi hanno la possibilità di esistenza anche in maniera indipendente. Una entità potrebbe essere definita legittima in una società, oppure potrebbe avere legittima aspettativa nei riguardi di un'impresa, ma non arriverà mai ad essere rilevante per i manager senza il poter di applicare al suo volere o la percezione dell'urgenza della sua aspettativa.

È possibile affermare che un'esauriente teoria della rilevanza degli stakeholder richieda una distinta e precisa attenzione alla legittimità come attributo fondamentale nelle relazioni tra stakeholder e manager. Recentemente Suchman ha fornito, basandosi sul funzionalismo Weberiano, un contributo importante alla definizione della legittimità, definendola come «una percezione generalizzata o una premessa secondo cui le azioni di una entità sono desiderabili, proprie o appropriate all'interno di un sistema sociale di norme, credenze e definizioni»⁶⁰. Questa definizione, nonostante sia imprecisa e difficile da applicare alla pratica, permette di riconoscere che il sistema di sociale, dove si raggiunge la legittimità è un sistema sociale a livelli multipli. Questo comporta che la legittimità rappresenti un bene sociale auspicabile, che sia qualcosa di più diffuso e condiviso rispetto alla pura percezione di sé e che ci sia la possibilità di definirla e negoziarla in maniera differente a diversi gradi dell'organizzazione sociale.

Urgenza

Aggiungendo a potere e legittimità, il terzo attributo dell'urgenza, il modello passa da un modello statico ad uno dinamico. L'urgenza si verifica solamente se ci sono due condizioni, la prima implica che la natura della relazione o dell'aspettativa è sensibile

⁶⁰ Come citato in Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Verso una teoria dell'identificazione e della rilevanza degli stakeholder: definizione del principio di chi e cosa veramente conta*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 124

al tempo; per la seconda, invece, tale relazione o aspettativa è importante o critica per gli stakeholder. Questo permette di affermare che l'urgenza abbia alla sua base due attributi:

-sensibilità temporale, ovvero confine che segna il punto oltre il quale non è più accettabile per portatore di interesse il ritardo dei manager di fornire risposte alle aspettative;

- criticità, ovvero l'importanza della rivendicazione o del rapporto con lo stakeholder. L'urgenza viene quindi definita come il livello con cui le aspettative dei portatori di interesse richiedono attenzione immediata.

Nella teoria dell'identificazione che si sta prendendo in esame, quando vi sono presenti entrambi gli attributi di potere e legittimità, riesce a cogliere, proprio attraverso l'urgenza, l'attributo di multidimensionalità risultante, e aggiungendolo agli altri attributi, propone un dinamismo nell'identificazione sistematica degli stakeholder.

I tre attributi sopra evidenziati hanno delle caratteristiche che risultano molto importanti per il dinamismo della teoria, infatti conferiscono una struttura preliminare per comprendere in quale maniera gli stakeholder possono guadagnare o perdere la rilevanza rispetto ai manager d'impresa. Queste affermano che le caratteristiche dei portatori di interesse sono entità non fisse ma variabili, sono una realtà realizzata dalla società e non obiettiva e che l'esercizio consapevole e volontario può essere o non essere presente.

Con riferimento al potere è possibile affermare che esso non garantisce autonomamente un'alta rilevanza all'interno di una relazione stakeholder-manager, ma esso conquista autorità attraverso la legittimità e/o attraverso il suo esercizio con urgenza. Anche per la legittimità, come per il potere, il contributo alla rilevanza degli stakeholder dipende dalla relazione con gli altri due; insieme al potere acquisisce diritto, mentre attraverso l'urgenza ottiene voce. Infine, anche l'urgenza non è sufficiente a garantire un'alta rilevanza nella relazione, ma se combinata con una dei due attributi, riesce a modificare la relazione e fa aumentare la rilevanza per i manager dell'azienda. Quando l'urgenza è combinata con la legittimità promuove l'accesso ai canali decisionali, mentre combinata con il potere incoraggia l'azione unilaterale degli stakeholder; combinata con entrambi: attiva il riconoscimento e l'azione fra stakeholder e manager.

In conclusione occorre affermare che mediante i tre attributi è possibile identificare gli stakeholder di un'azienda, tuttavia i manager possono percepire correttamente o non correttamente il campo degli stakeholder; gli unici stakeholder che conquisteranno l'attenzione dei manager saranno quelli che verranno percepiti con elevata rilevanza.

L'analisi, fin qui condotta ci ha permesso di evidenziare che la definizione del principio "chi o cosa realmente conta si basa su tre assunzioni":

- I manager che vogliono ottenere determinati obiettivi prestano specifica attenzione a differenti classi di stakeholder;
- La percezione dei manager definisce la rilevanza di ciascuno stakeholder;
- Le classi di stakeholder sono identificate in base al numero degli attributi che posseggono e urgenza.

Le classi di stakeholder

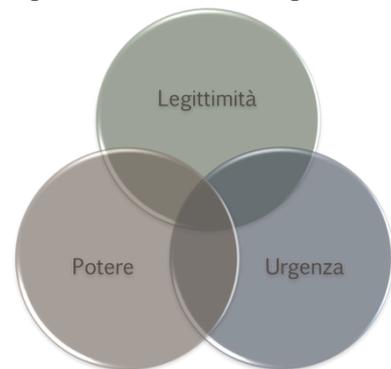
Le combinazioni dei tre attributi, potere, legittimità e urgenza, danno vita a sette classi di stakeholder, permettendoci di identificare quelli che devono essere individuati come stakeholder dell'azienda e rappresentano, inoltre, l'insieme da cui i vertici scelgono le entità che avvertono come rilevanti; infine le entità prive di qualsiasi attributo rispetto all'azienda non sono stakeholder e saranno percepiti da i manager come entità senza rilevanza.

L'analisi dei tipi di stakeholder, oltre a basarsi sull'assunto che le percezioni dei manager rispetto agli stakeholder rappresentano la variabile cruciale nella determinazione dell'allocazione di risorse dell'organizzazione in risposta alle aspettative degli stakeholder, si avvale anche di alcune proposizioni che contribuiscono alla teoria della rilevanza.

La prima afferma che la rilevanza dei portatori di interesse è correlata in modo positivo con il totale degli attributi degli stakeholder avvertiti come esistenti dai manager.

È così possibile individuare tre classi:

- stakeholder a bassa rilevanza, definiti come stakeholder "latenti", ossia entità con il reale o presunto possesso di uno solo degli attributi;



-stakeholder a rilevanza moderata, definiti come stakeholder “con aspettative”, cioè entità con il reale o presunto possesso di due degli attributi, sono definiti in questo modo poiché “si aspettano qualcosa”;

-stakeholder aventi tutti e tre gli attributi sono identificati come gli stakeholder ad alta rilevanza.

Stakeholder latenti

I manager possono fare poco o nulla per quegli stakeholder che essi considerano possedere un solo attributo, può anche accadere che la loro esistenza non venga riconosciuta dai manager, analogamente gli stakeholder prestano ben poca attenzione ai manager. Tutto ciò ci permette di affermare che la rilevanza degli stakeholder sarà debole quando solo uno degli attributi è avvertito come presente.

Stakeholder dormiente: questi hanno il potere di poter imporre la propria volontà all'impresa, tuttavia non hanno nessuno o debole rapporto con l'azienda, non hanno modo di utilizzare il loro potere. Questa classe di stakeholder, dovrebbe essere considerata, almeno in parte, dai manager, in quanto la natura dinamica della relazione stakeholder-manager potrebbe evolversi, con l'acquisto di un secondo attributo e generare un aumento della rilevanza della classe. Spesso è possibile prevedere, anche se difficile, quali tra gli stakeholder dormiente, potrebbe diventare rilevante.

Stakeholder discrezionali: questi hanno come unico attributo la legittimità, risultano molto importanti per coloro che studiano la connessione tra RSI performance d'impresa, tra cui Carroll, in quanto diventano i fruitori della filantropia d'impresa.

Stakeholder “impegnativi”: il suo unico attributo, rilevante nella relazione, è l'urgenza. Questi sono paragonabili a “zanzare che ronzano nelle orecchie” degli uomini di vertice, infatti essi sono fastidiosi ma non rappresentano fonte di pericolo, seccanti ma puntano solamente ad ottenere l'attenzione dei vertici. Il rumore dell'urgenza è insufficiente a proiettare l'aspettativa di questo gruppo, oltre la latenza, se questa non si assocerà ad un altro attributo.

Stakeholder con “aspettative”

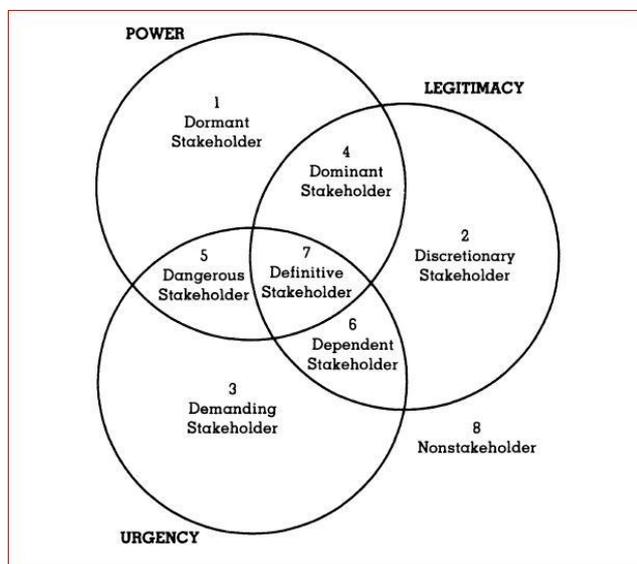
Avere due attributi per questa classe di stakeholder gli permette di passare da una posizione passiva ad una attiva, generando così un aumento della sensibilità dell'impresa verso gli interessi degli stakeholder. La rilevanza degli stakeholder è moderata dove due attributi degli stakeholder saranno percepiti dai manager come presenti.

Stakeholder dominanti: sono quegli stakeholder dotati del potere e della legittimità, la combinazione dominante, la loro influenza viene identificata come certa per l'impresa. La loro dominanza dipende dalle aspettative legittime che hanno nei riguardi dell'azienda e per come riescono ad agire, secondo la loro capacità. Si potrebbe pensare che questo gruppo disponga di un sistema formale per dichiarare l'importanza della propria relazione con l'azienda. Gli stakeholder dominanti, sono coloro che molti studiosi provano ad identificare come gli unici stakeholder dell'impresa, tuttavia non coprono l'insieme completo degli stakeholder con cui i manager si relazionano o si dovrebbero relazionare.

Stakeholder dipendenti: sono coloro che hanno aspettative legittime e urgenti, ma mancano di potere, essi per poter portare avanti quanto desiderano dipendono dagli altri e dal loro potere. In questa relazione non vi è reciprocità del potere, quindi tutto dipende da quanta protezione c'è da parte degli altri stakeholder o da come i manager guidano i loro valori.

Stakeholder pericolosi: sono quel gruppo di stakeholder a cui manca la legittimità, ma posseggono potere e urgenza, questi potrebbero essere coercitivi e violenti, rendendosi così di fatto “pericolosi” per l'azienda. Viene utilizzato propriamente il termine “coercitivo”, in quanto è collegato ad uno stato illegittimo. Oltre ad essere illegittime, le azioni di questi stakeholder risultano realmente pericolose per l'azienda, ma anche per gli altri coinvolti, diverse entità. Risulta molto importante l'identificazione di questi stakeholder, perché non identificandoli si perderebbe l'opportunità di ridurre al minimo i pericoli per l'azienda, dove non vi fosse l'opportunità di compromesso. Un'eventuale “rifiuto di riconoscimento” da parte della società di questo gruppo, dopo la sua identificazione, rappresenta un ostacolo alla battaglia per il mantenimento della civiltà e della civilizzazione.

Stakeholder definitivi: la rilevanza degli stakeholder è alta laddove le tre caratteristiche degli *stakeholder* saranno avvertiti come presenti dai vertici aziendali. Un portatore di interesse che detiene già di potere e legittimità fa parte del gruppo dominante dell'azienda. Quando la sua aspettativa diviene urgente, i vertici hanno il dovere, in modo chiaro e immediato, di porvi la loro attenzione, queste aspettative assumono così la priorità. Il caso più comune e che con maggiore probabilità si verifica, è quello dello spostamento di uno stakeholder appartenente alla classe dei “dominanti” in quella dei “definitivi”, tuttavia qualsiasi stakeholder avente aspettative può, acquisire l'attributo mancante, diventare stakeholder definitivo⁶¹.



- 1- STAKEHOLDER DORMIENTI: dipendenti licenziati da un'impresa;
- 2- STAKEHOLDER DISCREZIONALI: beneficiari di specifici programmi da parte delle aziende, o società no profit (mensa, scuole, ospedali) che ricevono donazioni e lavoro volontario dalle aziende;
- 3- STAKEHOLDER IMPEGNATIVO: dimostranti che singolarmente manifestano;
- 4- STAKEHOLDER DOMINANTI: il consiglio d'amministrazione di un'azienda, che generalmente raccoglie tutti i rappresentanti delle diverse istanze;
- 5- STAKEHOLDER PERICOLOSI: scioperi selvaggi, sabotaggi, ma anche le mafie e il terrorismo;
- 6- STAKEHOLDER DIPENDENTI: sono le comunità che subiscono i danni, come quella di Poletown
- 7- STAKEHOLDER DEFINITIVO: cittadini dell'Alaska nel caso Exxon, il Congresso Nazionale Africano in seguito alla vittoria alle elezioni;
- 8- NONO STAKEHOLDER

È necessario ricordare che tutte queste situazioni non sono statiche, ma che bensì vi è un certo grado di dinamismo all'interno della relazione *stakeholder- manager*, questo può portare anche ad un cambiamento dello stato e degli attributi dei primi, perciò è necessario che i secondi non dimentichino che la rilevanza si modifica, il che richiede diversi gradi e diversi tipi di attenzione a seconda degli attributi posseduti, e dei livelli di questi attributi possono variare a seconda del problema da affrontare e del momento.

⁶¹ per meglio approfondire si veda Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Verso una teoria dell'identificazione e della rilevanza degli stakeholder: definizione del principio di chi e cosa veramente conta*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 131-142.

Il modello appena presentato offre innovazioni dinamiche rispetto al passato, consentendo una classificazione più sistematica da parte del management delle relazioni fra stakeholder e manager, in quanto queste ottengono e perdono rilevanza all'interno della dinamica dell'impresa. Inoltre, questo modello permette di mappare le legittimità degli *stakeholder* e perciò diventa sensibile alle implicazioni morali delle azioni rispetto ad ogni stakeholder. In questa ottica, il modello supporta e dà il via al pensiero normativo in campo manageriale.

In conclusione, si ritiene che la teoria degli *stakeholder* possieda la chiave per un management efficiente e per una più utile ed esauriente teoria dell'azienda nella società.

Inoltre, si ritiene che la teoria debba tenere presente il potere, la legittimità ma allo stesso tempo anche l'urgenza, indipendentemente dai risultati e i manager devono conoscere quali entità all'interno dell'ambiente hanno potere e vogliono imporre la loro volontà sull'azienda. Potere e urgenza devono essere presi in considerazione se i *manager* sono a servizio degli interessi morali e legali degli *stakeholder* legittimi.

La legittimità degli *stakeholder*

Il concetto di legittimità, anche per Phillips, gioca un ruolo centrale nella componente normativa della teoria degli *stakeholder*, tuttavia questo concetto non risulta lineare e definito, ma è vago ed ambiguo; ambiguità che si è manifestata anche nel dibattito tra visione ampia⁶² versus visione ristretta⁶³ rispetto alla definizione generale di Freeman «tutti gli stakeholder hanno un'aspettativa legittima». Per ovviare a questo dibattito tra le due visioni, quella ampia e quella ristretta, Phillips ha cercato una soluzione di compromesso che distingue fra legittimità dello *stakeholder* normativo e legittimità dello *stakeholder* derivato, riconoscendo gli obblighi morali dell'organizzazione verso alcuni (visione ristretta) gruppi di portatori d'interesse e, contemporaneamente, tiene conto della concezione di legittimità pragmatica basata sul potere, che predomina nella teoria dell'organizzazione e nella sociologia, ma anche nella visione ampia della teoria. Il lavoro di Phillips prende avvio da un principio emendato di equità, il quale fornisce una spiegazione degli obblighi verso gli stakeholder. Il principio afferma:

⁶² Per i sostenitori della visione ampia: tutti i soggetti sono stakeholder e inoltre secondo Freeman vi rientrano "coloro che possono influire o essere influenzati dal raggiungimento degli obiettivi dell'impresa".

⁶³ Secondo i sostenitori della visione ristretta, vi fanno parte solamente quei gruppi verso cui l'impresa ha obblighi morali. In questo caso la Legittimità morale condicio sine qua non

«ogni qual volta che persone o gruppi di persone volontariamente accettano i benefici di uno schema mutualmente vantaggioso di cooperazione che richieda un sacrificio o un contributo da parte dei partecipanti e che esista la possibilità di free-riding, si creano obblighi di equità fra i partecipanti allo schema cooperativo in proporzione ai benefici accettati»⁶⁴. Gli obblighi a cui si riferisce Phillips derivano da una ipotesi iniziale dove è prevista a da parte dell'impresa e dei suoi *stakeholder* un reciproco e volontario sostegno delle proprie responsabilità, spesso descritta come contratto ipotetico. Questi obblighi sono morali addizionali, creati sulla base delle azioni delle parti; inoltre, vi è una distinzione tra sfera delle “associazioni private” (impresa) e livello “della struttura di base della società” (stato).

Stakeholder normativi: sono identificati come individui o gruppi nei riguardi dei quali l'organizzazione ha un maggior numero di obblighi morali, un obbligo di equità tra gli stakeholder, superiore a quello conferito agli altri attori sociali, solo in virtù del fatto che essi sono esseri umani. Si risponde così secondo Freeman, alla domanda: “a vantaggio di chi...l'impresa deve essere gestita?”. A questi gruppi non si deve conferire nessuna addizionale considerazione morale nelle decisioni manageriali e l'organizzazione non ha particolari obblighi da rispettare per il loro benessere. Clarkson, in riferimento a questo gruppo si esprime così: «la teoria degli stakeholder non deve essere utilizzata per creare un cesto abbastanza grande da contenere la miseria del mondo»⁶⁵. ...la teoria è circoscritta agli obblighi morali positivi che si creano all'interno di un contesto organizzativo. Negare che un gruppo sia uno *stakeholder* normativo non significa togliersi tutto quello a cui in precedenza aveva diritto, ma piuttosto negare l'esistenza di un addizionale obbligo di equità di *stakeholder*.

Stakeholder derivativi: rappresentano coloro le cui pratiche e aspettative devono essere considerate dai vertici per via dei potenziali effetti che essi possono provocare sul sistema e sui suoi *stakeholder*. L'attenzione verso questo gruppo è legittima, tuttavia questa legittimità deriva dalla loro capacità di influire sull'azienda e sui suoi *stakeholder*, e sempre a questa loro capacità è legata la legittimamente limitata la

⁶⁴ Come citato in Phillips R.M., *La legittimità degli stakeholder*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 168.

⁶⁵ Come citato in Phillips R.M., *La legittimità degli stakeholder*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 174.

considerazione che hanno di loro i manager. Quindi la legittimità dei portatori di interesse derivati ha la base solamente nelle obbligazioni verso gli altri, e non risulta da nessun l'obbligatorietà verso gli *stakeholder* derivativi stessi. La legittimità derivativa può anche venire fuori da un gruppo che desidera danneggiare l'organizzazione o i suoi stakeholder normativi; la concorrenza è un ottimo esempio di stakeholder derivativo.

Non-stakeholder: sono quei gruppi o individui che non sono veri e propri portatori d'interesse.

L'impresa non ha nessun obbligo verso di loro, se non quelli che essa ha verso tutti gli esseri umani, la probabilità che questi gruppi possano avere un impatto sull'azienda è minimo. L'esistenza di questo gruppo e quanto detto pocanzi, permette di affermare che esiste un solo la legittimità e il potere è solamente un modo per acquisirla, contrariamente a quanto affermato dalla teoria dell'identificazione. Questo implica che vi è un forte nesso tra l'essere *stakeholder* e l'essere legittimo, infatti il termine stakeholder conferisce di fatto già la legittimità, non esistono in letteratura stakeholder illegittimi, se tu sei stakeholder sei automaticamente legittimo, ovvero ciò che non è legittimo non è *stakeholder*.

Gli stakeholder agli occhi del mondo

Dopo aver trattato delle visioni, dell'identificazione e della classificazione che gli studiosi danno degli *stakeholder*, occorre trattare di come il resto del mondo li considera. Nel sistema di relazioni economiche internazionali vigente, improntato sui principi del neoliberismo, si è sentita l'esigenza di regolare le attività delle multinazionali e contemporaneamente guardare maggiormente agli *stakeholder* ed evitando che le imprese, per perseguire finalità di massimizzazione dei profitti, potessero ledere gli interessi dello Stato, della comunità statale, e i diritti dei lavoratori oltre, ovviamente, al diritto interno e internazionale a salvaguardia dell'ambiente.

Da ciò deriva, a livello internazionale, un riconoscimento e una importanza formale crescente per gli *stakeholder* e la responsabilità sociale d'impresa.

In questo ambito, il più importante documento è il c.d. *Global Compact*, istituito su iniziativa del segretario, di allora, delle nazioni unite Kofi Annan nel 1999. Con questo documento, basato sul metodo volontaristico, le Nazioni Unite hanno introdotto un

partenariato tra ONU, stati membri, le varie agenzie delle Nazioni Unite, le organizzazioni non governative e le imprese, che puntava e punta a promuovere il rispetto, in modo spontaneo, delle regole di *good governance*, dei livelli della sostenibilità nel lungo periodo attraverso attività di tipo politico, pratiche all'interno delle aziende, comportamenti sociali e civili in grado di essere responsabili e tenere conto delle generazioni future. La considerazione alla base di questo *learning forum* è basata sulla considerazione che un'adeguata tutela dei diritti dell'individuo sia possibile solo attraverso uno stretto coinvolgimento del settore privato⁶⁶.

Il *Global Compact* è formato da 10 principi guida con riferimento a quattro aree diverse – diritti umani, diritti dei lavoratori, ambiente, lotta alla corruzione- e implica per le aziende aderenti il solo obbligo di redigere un rapporto annuale. A partire dal 2000, le Nazioni Unite hanno lanciato il piano operativamente e da allora sono oltre 8.700 le imprese e le organizzazioni, stabilite in più di 160 paesi del globo, che vi hanno aderito, dando vita a una nuova realtà globale. Il piano prevede oltre ad un *network* che riunisce i diversi sottoscrittori e promuove a livello mondiale la cultura della cittadinanza d'impresa, uno strumento che permetta l'elaborazione di *policy* e linee guida per la gestione delle economie e delle politiche sostenibili, una struttura operativa per le aziende e infine un *forum* per conoscere, mantenere, affrontare e relazionare le esperienze di *business* e gli aspetti critici della globalizzazione. Qualche anno dopo, nel 2003, le Nazioni Unite hanno approvato all'unanimità le “*Norms on the responsibilities of transnational corporations and other business enterprises with regard to human rights*”, che nonostante non siano vincolanti, e come il *global compact* si adottano su base volontaria, hanno lo scopo di codificare standard di condotta suscettibili di essere imposte alle imprese transazionali, anche attraverso specifici meccanismi di controllo e di attuazione.

In questa prospettiva di adozione di strumenti a carattere volontaristico da parte delle imprese, è significativo ricordare i modelli di “etichettatura sociale dei prodotti”, elaborati da alcune NGO, come nel caso dell'operato dell'*international Standardization Organization (ISO)*⁶⁷, diretto a produrre standard sulla responsabilità sociale delle imprese. Il 1° Novembre 2001, viene prodotto il primo risultato importante: l'ISO 26000. Esso rappresenta uno standard di indirizzo, fornendo guide

⁶⁶ Sciso E., *Appunti di diritto internazionale dell'economia*, Giappichelli Editore, Torino, 2012, pp. 207-211.

⁶⁷ *l'international Standardization Organization* è una organizzazione non governativa, che si struttura come una sorta di network degli istituti nazionali sulla standardizzazione di 162 paesi. Questa ha un suo segretariato generale, situato a Ginevra, che coordina il sistema intero. L'ISO, operante dal 1947, può essere inteso ragionevolmente come un ponte tra il settore pubblico e quello privato. Per la storia e le attività specifiche dell'ISO, cfr. www.iso.ch.

lines sulla responsabilità sociale, rivolto a tutte le imprese, pubbliche e private, sia di Paesi sviluppati che in via di sviluppo. È un modello volontario, che evidenzia le migliori azioni sulla tematica della responsabilità sociale prodotte fino a quel momento sia in ambito privato che in ambito pubblico, con l'intento di incoraggiare le imprese di tutto il mondo ad adottarlo.

Il legislatore europeo ha seguito questo orientamento internazionale e nel 2001 la Commissione europea ha prodotto il “libro verde”⁶⁸ che promuove un approccio europeo omnicomprensivo alla responsabilità sociale delle imprese attivando, sulla base di una comunicazione del 2002, uno spazio di confronto permanente tra i diversi stakeholder: l'*European Multi-Stakeholder Forum*. L'anno successivo il legislatore europeo ha rafforzato la sua posizione in merito alla visione degli stakeholder e all'importanza della RSI nel “white paper”, ovvero nel libro bianco, stabilendo quali sono gli apporti positivi che possono derivare da una sana applicazione della RSI.

⁶⁸ Si fa riferimento al Libro Verde, intitolato “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese (RSI)”, dove la Commissione Europea ha definito la RSI come “integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”. Il documento incoraggia politiche di gestione integrata della RSI che coprano l'intera catena di produzione, con l'obiettivo di includere la maggioranza degli stakeholder. Per maggior informazioni si rimanda al testo completo: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)

CAPITOLO II

Negli ultimi anni, il grande dibattito sulla RSI, sulla giusta chiave di lettura della teoria degli *stakeholder* e sulla gestione di quest'ultimi, è entrato in maniera dirompente all'interno delle aziende di tutto il mondo. A partire dalle grandi corporation, fino alle microimprese⁶⁹, passando per le grandi aziende e per le pmi⁷⁰, tutte le società si sono dovute e si devono quotidianamente confrontare con il tema della RSI e degli *stakeholder*. La crescente centralità di tale tematica non ha "risparmiato" neanche le istituzioni statali e internazionali, infatti, come già esposto, la maggioranza di esse ha adottato regolamentazioni *ad hoc*, che impongono alle imprese di documentare, in maniera sempre più approfondita, le rendicontazioni delle loro azioni da e verso gli *stakeholder*. In particolare, a seguito della crisi economica che da metà 2007 dagli USA si è diffusa in tutto il mondo, colpendo in maniera molto incisiva i paesi della zona Euro, si è rafforzata la centralità della relazione tra etica e business, conferendo un ulteriore slancio proprio allo studio sulla Responsabilità Sociale d'Impresa.

A partire dalla metà anni 70', come affermato precedentemente, la visione della responsabilità d'impresa è cambiata, da allora infatti, la RSI viene vista, o almeno dovrebbe essere vista, sempre più come "attributo gestionale", portando con sé il successo e, in seguito, la molteplicità d'utilizzo della teoria degli *stakeholder*. La RSI, col tempo, viene identificata maggiormente con una serie di comportamenti che l'azienda adotta, gestendoli come occasione di miglioramento e differenziazione, per rispondere agli articolati interrogativi che arrivano dall'esterno. La RSI assume così la forma di qualcosa non più in contrasto all'idea di impresa, ossia entità mossa solo ed esclusivamente dal risultato in termini economici, ma diviene qualcosa che ne entra a far parte.

La diffusione di questa visione strumentale della RSI, da vita ad una stagione di ricerche sul, così definito, *business case* per la RSI, ossia lo studio dei vantaggi economici derivanti da pratiche socialmente responsabili, interesse poi consolidatosi, sia empiricamente che teoricamente, nel decennio successivo. Infatti, sono proprio

⁶⁹ Microimpresa: si definisce così l'impresa che ha un numero di occupati inferiore a 10 unità ed ha un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro. Questo tipo di impresa rientra nella categoria delle PMI.

<http://www.fidindustria.eu/System/46702/Fidindustria%20-%20Definizione%20PMI%20201540423.pdf>

⁷⁰ *Pmi*, acronimo italiano di piccole medie imprese, sono le più diffuse sul territorio italiano. Nel 2015, secondo rapporto Cerved PMI, sul nostro territorio si contano 137.046 società che soddisfano i requisiti di identificazione della Commissione Europea. Le pmi rappresentano il 22% delle imprese che nel 2015 hanno depositato un bilancio valido. Esse contano 3,9 milioni di addetti e il loro giro di affari si attesta su 838 miliardi di euro. <https://know.cerved.com/it/studi-e-analisi/rapporto-cerved-pmi-2015>

quegli gli anni che segnano l'ampia diffusione di quello che viene oggi definito come l'uso "strumentale" della RSI. In questi stessi anni, proprio spinti da questa scia innovatrice, trovano diffusione strumenti e standard per la misurazione delle prestazioni e delle attività socialmente responsabili; lo scopo che predomina è proprio quello arrecare la massima soddisfazione agli *stakeholder* per poterne trarre vantaggio competitivo che possa aumentare la redditività e quindi diviene fondamentale saper misurare l'efficacia delle iniziative poste in essere, ma questo punto si riprenderà nel terzo capitolo.

Contemporaneamente si diffuse la teoria degli *stakeholder*, che ritrova la sua applicazione pratica nelle azioni socialmente responsabili poste in essere dalle imprese. Questa diffusione e la relativa possibilità di una duplice interpretazione⁷¹ della teoria in chiave normativa o strumentale dà vita ad un dibattito che ormai dura da più di un quarto di secolo. Nella visione normativa «gli obiettivi delle diverse classi di portatori di interesse costituiscono il fine stesso dell'azione d'impresa, nella versione strumentale quegli obiettivi rappresento un mezzo in vista della massimizzazione del...profitto (Zamagni 2006)»⁷².

Tuttavia rimane ancora molto alto il numero delle aziende, non solo multinazionali, che sotto la pressione della globalizzazione e insieme all'opportunità derivante dell'esistenza di paesi dove si possono applicare le combinazioni produttive dell'azienda ad un minor impiego di risorse o con più elevati gradi di libertà, provvedono a collocare larga parte della propria produzione e finanziare tali paesi, con il fine di ridurre i costi e di aver un accesso agevole alle risorse, operando in condizioni di vantaggio competitivo. Nel mondo di oggi, quindi rimane difficile da immaginare, che le aziende non sfruttino a proprio vantaggio quelle asimmetrie finanziarie e normative ancora oggi fortemente diffuse nel globo. Questo rimarrà una regola aurea, secondo molti, finché le asimmetrie saranno sfruttabili facilmente e rimarranno un fattore fondamentale per il mantenimento della continuità dell'impresa. Ci troviamo ancora davanti a dei manager che pur di far crescere il valore delle azioni in tempi brevi sono disposti a tagliare investimenti, esternalizzare i costi e i danni, alle volte

⁷¹ La tassonomia dei tipi di teoria degli Stakeholder, redatta da Donaldson e Preston, individua tre tipi di interpretazioni, tuttavia il grande dibattito, sul quale si pone l'attenzione, è basato solo tra le due interpretazioni, ossia la "strumentale" e la "normativa".

⁷² Come affermato in S. Zamagni, "Responsabilità Sociale delle Imprese e "Democratic Stakeholding", Working Paper n. 28, Gennaio 2006

anche rischiando di mettere a repentaglio la vita stessa dell'organizzazione⁷³. L'azienda rimane ancora oggi fortemente identificata come «un asset articolato, un asset cioè la cui misurazione di performance è in qualche modo assimilata a quella relativa all'investimento in un bond o in un titolo del debito pubblico, comunque ad un investimento assoggettato a convenienze contingenti che si esprimono dal confronto con le opportunità economiche alternative; tale conseguenza logica se può assecondare l'interesse speculativo di qualche o anche di molti azionisti, certamente è ben lontana dall'idea di governo di un sistema complesso da parte degli azionisti coinvolti nelle scelte supreme di direzione e coordinamento»⁷⁴.

Resta difficile, quindi, ipotizzare la realizzazione di pratiche realmente etiche nella gestione delle organizzazioni, anche considerando le forti spinte innovative collegate alla necessità di trasparenza, qualità, salvaguardia ambientale e il graduale affermarsi delle relazioni cooperative con gli *stakeholder*, finché questa realtà di asset aziendale rimane la dominante.

Consapevoli di questo, però, si vuole provare ad indicare quella via, identificata con l'approccio strumentale alla teoria degli *stakeholder*, che permetterebbe di unire quelle che sono le esigenze delle aziende come asset, ossia minor costi e maggior profitti, con i principi e valori della teoria di Freeman e della responsabilità sociale d'impresa, infatti secondo questo approccio, attenendosi a questi principi e pratiche le aziende registrerebbero migliori performance rispetto alle loro concorrenti.

Questo capitolo, diviene così la chiave di tutta la tesi, in quanto è qui si vuole provare a sostenere, contrariamente alla dottrina più diffusa, descritta ampiamente nel primo capitolo che se solo se la teoria degli *stakeholder* segue un approccio strumentale e strategico, allora solo in questo caso la RSI può essere applicata in maniera reale, costante e coerente e apportare un vantaggio, in termini di profitto, all'azienda. Quando la Responsabilità sociale d'impresa, gestita mediante la teoria di Freeman, diventa strumento per maggiori e migliori performance, non solo aumentando il profitto e non arrecando costi ingenti, ma attivando una serie di modifiche interne, prima, ed esterne, poi, che possono renderla più vicina, più equa, più rispettosa degli

⁷³ Cfr A.Rppaport, *Dieci modi di creare valore per gli azionisti*, Harvard Business Review Italia

⁷⁴ Come citato in Lai.A., *Paradigmi interpretativi dell'impresa contemporanea. Teorie istituzionali e logiche contrattuali*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 193

azionisti, dei dipendenti, ma senza dimenticare fornitori e subfornitori, clienti e comunità, e *last but not least* una ripercussione positiva sulla reputazione dell'impresa e del prodotto, è solo in queste circostanze che l'imprenditore o le corporation saranno realmente disposti a seguirla. Quando gli imprenditori o i manager comprenderanno che attenendosi a questi principi e pratiche possono trovare un vantaggio comparato, cambierà il loro modo di leggere la RSI e forse in quel momento si renderanno conto di quanto alta sia la necessità di inserire un comportamento responsabile nelle proprie strategie d'impresa, ma non solo per migliorare la propria reputazione agli occhi del grande pubblico, ma per migliorare se stessi, traendone anche beneficio.

Per far questo, di seguito, a partire dal focus sull'Unione Europea, analizzeremo posizioni a favore di una lettura in chiave strumentale e strategica della teoria e della relativa applicazione della RSI. Si cerca così di dimostrare la positività e la realtà di quanto si vuole affermare, ossia che solo una gestione strumentale della teoria degli *stakeholder* può portare una reale e approfondita applicazione della RSI, ciò alle volte può risultare complesso, tuttavia è una sfida che vale la pena affrontare.

Infine si concluderà con quando ha affermato il padre della teoria degli *stakeholder* e se ne evidenzierà una posizione leggermente diversa da quella da lui sostenuta.

Nel terzo capitolo, infine, si osserverà come nella pratica le imprese si servano di questa teoria, sottolineando che non sempre quelle che appaiono come *best practice* lo sono.

Focus Unione Europea

Come brevemente accennato in conclusione di primo capitolo, l'Unione europea si è espressa sul tema della RSI, soprattutto a partire dal 2000. La posizione dell'Europa nei riguardi di tale argomento è stata chiarita all'interno del Libro Verde⁷⁵ della Commissione Europea redatto nel 2001. Il documento si inserisce nel novero più generale delle politiche condotte dagli organismi internazionali sulla tematica della RSI.

⁷⁵ Il Libro Verde è un documento prodotto dalla Commissione Europea per trattare una determinata materia che deve essere disciplinata, con l'obiettivo di suggerire linee guida in merito allo specifico argomento e affermando la posizione europea in merito ai problemi ad esso connessi.

La tematica della RSI presente in questo documento riprende e espande quanto affermato nelle conclusioni del Consiglio Europeo di Lisbona del 2000, dove i Capi di Stato e di Governo, definendo un “obiettivo strategico per il nuovo decennio” hanno affermato, mostrando in maniera inequivocabile il punto di vista strumentale e strategico con il quale hanno guardato alla RSI, che per portare l’Unione Europea a «diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale»⁷⁶.

Il Libro Verde partendo queste parole fornisce la definizione della RSI: «l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate»⁷⁷, inoltre esso definisce che «essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le parti interessate»⁷⁸.

La definizione e i documenti prodotti dalla Commissione Europea ragionano in termini strumentali, in merito alla RSI e al ruolo funzionale degli *stakeholder* rispetto ad essa, infatti le relazioni con i portatori di interesse sono intese come mezzo per il perseguimento di determinati obiettivi⁷⁹.

La Commissione, in accordo con il Consiglio e con gli altri organi istituzionali europei, vede univocamente la RSI come una spinta propulsiva che può contribuire attivamente al raggiungimento degli obiettivi fondamentali per l’impresa e per lo stato, come la competitività, l’occupazione, l’integrazione sociale, la salvaguardia dell’ambiente, l’innovazione e la *best governance*, senza però dimenticare l’obiettivo centrale per ogni imprenditore, ossia quello di fare profitto. Infatti, come afferma il documento, valutando la RSI come valore economico diretto, «Anche se la loro responsabilità principale è quella di generare profitti, le imprese possono al tempo stesso contribuire ad obiettivi sociali e alla tutela dell’ambiente, integrando la responsabilità sociale come investimento strategico nel quadro della propria strategia commerciale, nei loro strumenti di gestione e nelle loro operazioni»⁸⁰. La RSI è quindi

⁷⁶ Parere del Comitato economico e sociale sul tema "Lisbona — Rinnovare la visione?", Gazzetta ufficiale n.C 061 del 14/03/2003 pag. 0145 - 0153

⁷⁷ Si veda: Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Com 366/2001 e Comunicazione della Commissione Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, Com 347, Def; 2 Luglio 2002, articolo 20 del sommario

⁷⁸ *ibidem*

⁷⁹ Ancora nel sommario del Libro Verde della Commissione Europea «Affermando la loro responsabilità sociale (...) le imprese si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell’ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell’ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile».

⁸⁰ *Ivi*, pag. 4

vista in chiave prettamente strategica e funzionale per dare risposte alle diverse pressioni che la società di oggi ci pone davanti. Risposte che diventano segnali tangibili e fruibili per coloro con cui l'azienda ha rapporti, ossia gli *stakeholder*: dipendenti, azionisti, clienti, istituzioni e ONG, che diventano sempre più forti e rilevanti. Le imprese si attivano per dare queste risposte, sperando che il loro impegno volontario gioverà, oltre ad un miglioramento delle condizioni generali, ma, anche e soprattutto ad un aumento del loro profitto. Quando la RSI rappresenta un processo di gestione dei rapporti con gli *stakeholder* influenti in modo chiaro, essa si eguaglia alla gestione della qualità, andando a rappresentare un investimento e non un costo. In questa maniera aspetti commerciali, finanziari e sociali verranno annessi ad un'unica strategia che guarda al lungo periodo, minimizzando le incertezze che possono causare rischi.

In questa affermazione, come nella maggioranza delle altre, è facilmente leggibile la posizione prettamente strumentale della RSI e della teoria degli *stakeholder*, poiché i miglioramenti sociali vengono effettuati, si su base volontaria, ma con l'obiettivo finale e principale di un aumento del profitto.

Occorre ricordare che la RSI non è da considerarsi sostitutiva della legislazione interna di uno stato, riguardante i diritti sociali e le norme ambientali, ma è un qualcosa che va oltre e che serve a consolidare le norme e creare aziende e paesi sempre più responsabili socialmente.

La Commissione evidenzia che la RSI riguarda prassi diffuse su tutto il tessuto economico, spesso è promossa essenzialmente dalle grandi imprese, ma nella pratica questa tocca da vicino anche altre entità economiche, tra cui le PMI e le cooperative. Anzi, la Commissione ribadisce che è fondamentale l'applicazione all'interno di PMI e microimprese, poiché il loro apporto, in termini numeri, all'occupazione e all'economia è altissimo, basti pensare che in Europa il tessuto economico è rappresentato per circa il 90% dalle PMI⁸¹. Il legislatore europeo, mediante questo documento e altri successivi, si propone di rivolgere un'importante monito, proprio per spingere a promuovere una maggiore sensibilità e un miglior sostegno all'espansione delle migliori pratiche, indicando alcuni tipi di strumenti che possono favorire l'avvio di pratiche di RSI.

L'articolo 24 del Libro Verde indica esplicitamente, senza alcun dubbio, la lettura strumentale della RSI, esso infatti afferma «un certo numero di imprese che ottengono

⁸¹ Dato riportato all'interno della Raccomandazione della Commissione: definizione di microimprese, piccole imprese e medie imprese

buoni risultati nel settore sociale o nel settore della protezione dell'ambiente indicano che tali attività possono avere come risultato migliori prestazioni e possono generare maggiori profitti e crescita»⁸², inoltre l'articolo afferma che i risultati positivi diretti possono arrivare dai miglioramenti in termini di ambiente lavorativo che «si traduce in un maggiore impegno e in una maggiore produttività dei lavoratori»⁸³. L'articolo parla anche di rapporti con gli *stakeholder* che hanno un effetto indiretto: se questi sono gestiti correttamente e funzionalmente alla logica della RSI possono ampliare le possibilità dell'impresa sul mercato; invece se l'azienda non soffre critiche nei suoi riguardi e non se ne cura, produrrà un grave danno a sé stessa.

Il legislatore europeo ha ritenuto necessario inoltre, precisare anche il concetto di *stakeholder*- soggetto interessato è definito come: «un individuo, una comunità o un'organizzazione che influisce sulle operazioni di un'impresa o ne subisce le ripercussioni. I soggetti interessati possono essere interni (ad es. lavoratori dipendenti) o esterni (ad es. consumatori, fornitori, azionisti, finanziatori, la comunità locale)»⁸⁴.

La Commissione Europea nel corso degli articoli si esprime anche delle *guide lines* che le aziende possono seguire nella definizione di una strategia socialmente responsabile. Qui vi è un riferimento esplicito al rapporto che deve essere intrattenuto con gli *stakeholder*, occorre ad esempio “fidelizzare” i lavoratori qualificati, in modo tale che questi possono protrarre nel tempo il loro apporto positivo all'azienda e l'articolo 25 ne indica le modalità che possono essere utilizzate.

Il documento non pone in essere solo le linee guida che riguardano i rapporti con gli *stakeholder* interni e quindi come gestire in modo funzionale e positivo, in termini di profitto, tutto ciò che è all'interno del perimetro dell'azienda; ma affronta anche la dimensione esterna dell'impresa. «Le imprese recano il loro contributo alla comunità»⁸⁵ che vicendevolmente apporta contributo all'impresa, questa relazione è strumentale e funzionale agli interessi di entrambi. L'azienda crea impiego, remunerazione, prestazioni e gettito fiscale, questi nella maggior parte dei casi vengono ricavati dal tessuto sociale del posto che ne trae beneficio, ma contemporaneamente ne fornisce altro all'azienda. Tutti gli *stakeholder* influenti devono essere ascoltati per la creazione della migliore strategia d'impresa, poiché la

⁸² Si veda: Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Com 366/2001 e Comunicazione della Commissione Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, Com 347, Def; 2 Luglio 2002, articolo 24 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/it/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366>

⁸³ *ibidem*

⁸⁴ *ivi*, sommario: definizione di “soggetto interessato (*stakeholder*)”

⁸⁵ *ivi* pag. 12

stretta collaborazione diminuisce la complessità dell'impresa e i suoi costi e ne aumenta la qualità. A tal proposito occorre ricordare che rientrano in tal categoria anche i fornitori e i subfornitori, come recita l'articolo 48. «Gli effetti delle misure di responsabilità sociale di un'impresa non saranno limitate a quest'ultima, ma si rifletteranno anche sui partner economici. È questo in particolare il caso delle grandi imprese che hanno esternalizzato una parte della loro produzione o dei loro servizi e possono avere assunto un'ulteriore responsabilità sociale nei confronti dei loro fornitori e del personale di questi ultimi; inoltre, non bisogna dimenticare che a volte la salute economica dei fornitori dipende principalmente o totalmente da una sola grande impresa»⁸⁶. Infine, oltre alle relazioni sopra elencate, vi è quella fondamentale con il cliente, ossia l'acquirente finale del prodotto, e anche in questo frangente l'utilizzo della RSI può essere strumentale all'aumento del profitto dell'impresa infatti: «le imprese che stringono rapporti durevoli con i clienti, concentrando l'insieme della loro organizzazione sulla comprensione delle loro aspettative e fornendo loro una qualità, una sicurezza, un'affidabilità e un servizio superiori, genereranno probabilmente maggiore profitto»⁸⁷.

In conclusione è possibile affermare che in tutte le relazioni con gli *stakeholder* e nella gestione d'impresa il Libro Verde favorisce una lettura strumentale della RSI, e conseguenzialmente della teoria degli *stakeholder*, poiché così facendo questo creerà le condizioni per una migliore situazione aziendale, ma soprattutto darà vita ad un incremento del profitto, che rimane la meta principale per l'indirizzo dell'attività d'impresa. Questo negli anni successivi è confermato da Viviani, secondo cui la nozione di RSI fornita dalla Commissione Europea nel 2001 è oggi fra le più autorevoli (Dahalsurud, 2008), essa confluisce nell'interpretazione più strumentale della teoria degli *stakeholder* poiché indica che investendo in *human resources*, nella salvaguardia dell'ambiente e nella relazione con i portatori di interesse, adottando pratiche che possano soddisfare altri valori socialmente considerati, ciò porterà ad un incremento dell'efficienza nel ottenimento dello scopo istituzionale dell'azienda.

⁸⁶ Si veda: e Comunicazione della Commissione Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, Com 347, Def; Libro Verde. *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* Com 366/2001, 2 Luglio 2002, articolo 48, pag. 13 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/it/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366>

⁸⁷ *ivi* pag 14

Dopo il libro Verde

Successivamente all'uscita del Libro Verde hanno preso vita a numerose attività europee. La sua efficacia è stata rafforzata anche dopo la comunicazione della Commissione Europea del 2 luglio 2002 intitolata: "Responsabilità Sociale delle Imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile"⁸⁸. A seguito di questo documento ha cominciato ad operare, il già citato, *Multistakeholder Forum*, dove le parti interessate si possono incontrare e dialogare tra loro. Nel 2004, dopo due anni, il forum è stato chiuso ed il suo lavoro ha prodotto un report che sancisce l'accordo in merito ai maggiori strumenti di RSI, con un "occhio di riguardo" ai rapporti alla catena di produzione, all'annessione nelle pratiche aziendali della RSI, alla cooperazione con i vertici e ad una trasparente informazione sui vantaggi derivanti dalla RSI.

Nel 2006 la Commissione ha prodotto una nuova Comunicazione in merito alla RSI, ribadendo il proprio favorevole posizionamento all'evoluzione di azioni di RSI con il coinvolgimento degli *stakeholder*. Il documento pone al centro il suo benessere verso una comune iniziativa condotta dalle aziende, ossia l'Alleanza europea per la RSI, individuando 8 settori prioritari, dove condurre l'azione⁸⁹.

Tuttavia nonostante i numerosi documenti e le note pratiche, rimanevano ancora numerose le aziende che non praticavano RSI, per tale ragione nell'autunno del 2011 la Commissione europea ha prodotto una nuova Comunicazione che stabilisce le linee guida della RSI per gli anni 2011-2014. In questo documento, intitolato "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese" si ribadisce, in modo esplicito l'importanza degli *stakeholder*, infatti «la necessità di un approccio equilibrato che coinvolga le diverse parti interessate e tenga conto dei punti di vista delle imprese, degli attori non aziendali e degli Stati membri»⁹⁰. La Commissione fornisce anche una rinnovata concettualizzazione di RSI, intesa come «responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società»⁹¹, questa sottende una ancor maggior integrazione nelle strategie aziendali di questioni etiche, sociali e ambientali. Il concetto di RSI esposto dalla Commissione va ben oltre la semplice legislazione vigente, esso infatti può dar vita ad una crescita azienda. Nel documento,

⁸⁸ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=URISERV%3An26034>

⁸⁹ Gli otto settori prioritari per l'azione dell'Ue individuati sono: Sensibilizzazione e scambio di buone pratiche; Sostegno e iniziative multilaterali, Cooperazione con gli Stati membri; Informazione ai consumatori; Ricerca; Educazione; PMI; Dimensione internazionale della RSI, per maggiori approfondimenti si consulti <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX:52011DC0681>

⁹⁰ Si veda: Comunicazione della Commissione "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese", pag. 6, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:it:PDF>

⁹¹ *ivi* pag 7

il legislatore europeo ribadisce la sua lettura strategica della teoria degli *stakeholder*, infatti afferma in modo esplicito che «Un approccio strategico nei confronti del tema della responsabilità sociale delle imprese è sempre più importante per la loro competitività. Esso può portare benefici in termini di gestione del rischio, riduzione dei costi, accesso al capitale, relazioni con i clienti, gestione delle risorse umane e capacità di innovazione»⁹². Inoltre, sempre in linea con la lettura strumentale sottolinea che «Per aumentare al massimo la creazione di un valore condiviso, le imprese sono incoraggiate ad adottare un approccio strategico a lungo termine nei confronti della responsabilità sociale delle imprese e a esplorare le opportunità per lo sviluppo di prodotti, servizi e modelli commerciali innovativi che contribuiscano al benessere della società e portino a una maggiore qualità e produttività dei posti di lavoro»⁹³.

L'avvio di attività rispondenti a queste linee guida, molto probabilmente produrrà inizialmente dei costi, tuttavia le pratiche di RSI generano, se strumentalmente applicate, una serie di benefici che conferiscono di ammortizzare e riassorbire tali costi iniziali.

Quanto detto ci dimostra che la RSI e la gestione della teoria degli *stakeholder* in maniera funzionale alle esigenze delle aziende, diventano strumento pratico di miglioramento e modalità per affrontare i problemi, anche quelli primari, e ciò rappresenta un beneficio per l'imprenditore. La RSI, così letta, non è più intesa come dispendio puro di denaro, ma diviene strumento per il raggiungimento degli obiettivi. Infatti, alla luce di questo, si registra un aumento tra il numero di imprese che inseriscono nelle loro strategie di lungo periodo la RSI, tutto ciò è stato anche favorito dalle politiche messe in campo dall'Unione Europea.

Approccio Neoclassico

Quando la teoria degli *stakeholder* è nata, il suo utilizzo primario era in contrapposizione alla visione che identificava l'impresa come una "scatola nera" e alle visioni che vedevano i membri attivi della all'azione collettiva semplicemente come mezzi per il raggiungimento degli obiettivi dell'azienda. Donaldson e Preston, alla luce di questo, affermano che ciò che caratterizzerebbe maggiormente la teoria è il suo intento normativo. Tuttavia il reale successo della teoria, della definizione e della

⁹² Si veda: Comunicazione della Commissione "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese", pag. 4, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:it:PDF>

⁹³ *ivi*, pag. 7

azione verso gli *stakeholder* è derivato dal suo valore strumentale, ossia dal apporto alla promozione del successo dell'impresa, tradizionalmente identificato come il maggior profitto.

Nel primo capitolo sono stati analizzati i tre differenti approcci alla teoria degli *stakeholder*. La gran parte della dottrina, come gli stessi Donaldson e Preston, sostiene l'orientamento normativo, che come detto, ricomprende anche lo strutturale e il descrittivo. Tuttavia altri studiosi protendono maggiormente verso un orientamento strumentale e strategico, interpretando la teoria degli *stakeholder* e di conseguenza la RSI come quell'apporto positivo verso le dinamiche aziendali, che possono migliorare la loro situazione. La RSI dovrebbe quindi diventare il driver, la spinta di propulsione, della *mission* della *governance* aziendale, questo la porterebbe a diventare parte integrante della visione d'impresa. Per far questo, però, occorre, che la teoria degli *stakeholder* venga letta in chiave prettamente strumentale e funzionale a quello che sono è il principale obiettivo d'impresa.

Una rispondenza reale, e non solamente apparente, ai principi e alle pratiche degli *stakeholder* permetterebbe di raggiungere gli obiettivi convenzionali, in termini di performance dell'impresa, allo stesso modo o perfino meglio rispetto agli altri approcci. L'approccio strumentale e normativo, condividono l'essere prescrittivi, tuttavia il primo risulta essere essenzialmente ipotetico: «Se si desiderano raggiungere (o evitare) i risultati X, Y, o Z si adottino (o non si adottino) i principi e le pratiche A, B o C»⁹⁴, contrariamente ad una visione normativa che è categorico e impone di fare una determinata cosa, o non farla, poiché è giusto, o è sbagliato. Occorre però leggere ciò con gli occhi dell'impresa e del suo *management*, il quale tendenzialmente ragiona in termini di profitto e di raggiungimento degli obiettivi e non pesando alla moralità e alla bontà o meno della loro azione.

Prospettiva neo-classica

Tra le sostenitrici dell'approccio strumentale vi è la prospettiva neo-classica. Essa interpreta la RSI alla stregua di un insieme di azioni che l'impresa adotta per rispondere a pressioni sociali. Questa visione individuerrebbe nell'auto interesse

⁹⁴ Come citato in Donaldson T., Preston L.E., *La teoria degli stakeholder dell'impresa: concetti, evidenza ed implicazioni*, in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 57.

illuminato, ossia nella propensione al profitto assieme alla possibilità di ottenere esternalità positive nel lungo periodo, la motivazione per accettazione di comportamenti congrui alla RSI. Mediante questa logica, come afferma Sacconi anche l'approccio *stakeholder* può essere interpretato come mezzo, e quindi in chiave strumentale, per la realizzazione di un *asset* immateriale che conduca alla massimizzazione del profitto, poiché «rispetto delle pretese degli stakeholder avverrà per libera scelta, o il libero esercizio della discrezionalità d'impresa (...) Infatti il self-interest illuminato sarebbe una forza endogena capace di spingere all'autoregolazione, poiché proietta l'interesse personale sul lungo periodo. In virtù del lungo periodo l'impresa, perseguendo il semplice scopo del profitto, sarebbe indotta a rispettare la relazione fiduciaria con gli stakeholder e a tenere in dovuta considerazione il loro benessere. (...) in quanto porta a riconoscere la reputazione d'impresa, e questa dipende dall'assenza di comportamenti abusivi nei confronti degli stakeholder.(...) La reputazione attiva una sorta di circolo virtuoso che si autoalimenta e che consente l'adesione spontanea alle norme sociali, cioè le rende auto vincolanti: infatti seguire le norme crea reputazione, la reputazione induce una risposta cooperativa da parte degli stakeholder e quindi offre un beneficio a chi segue le norme stesse, il quale trae un incentivo dalla loro osservanza (Sacconi, 2004)»⁹⁵.

La visione neoclassica, nonostante confermi una propensione verso l'utilizzo dell'approccio strumentale della teoria che si intende dimostrare, ha come elemento fondante l'idea di Friedman che riassume nella sua frase «c'è una e una sola responsabilità sociale dell'impresa – usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad incrementare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco, il che equivale a sostenere che competi apertamente senza ricorrere all'inganno o alla frode (Friedman 1970)»⁹⁶. Questa idea di fondo è basata su tre argomentazioni che risultano irrilevanti e in contrapposizione all'essenza fondante della RSI, che porta a negare sostanzialmente la visione così interpretata.

La visione neoclassica identifica il sistema azienda come una “*black box*” che ha come obiettivo il maggior profitto, gli input per l'azione dell'azienda sono forniti dalle logiche selettive del libero mercato della concorrenza che incide sulla redditività, le motivazioni sono esogene del modello e poco contano nella descrizione del funzionamento e nella valutazione della sua efficienza. In questa visione, dove la

⁹⁵ Come affermato da L. Sacconi e citato in Viviani “la responsabilità sociale d'impresa e il coinvolgimento degli stakeholder”, AICCON, pag.15

⁹⁶ Come affermato da Friedman M. e citato in Viviani “la responsabilità sociale d'impresa e il coinvolgimento degli stakeholder”, AICCON, 15

giustificazione o funzione sociale dell'impresa, sono rappresentate dai risultati reddituali i primi a cui occorre dare risposta sono gli azionisti.

Il coinvolgimento degli *stakeholder* può essere visto dal punto di vista evidenziato da Sacconi, ossia come costruzione della reputazione, così facendo l'azienda risolverebbe il suo gap informativo, migliorando il sistema di performance. Questa logica è del tutto speculare a quella per la quale la presenza di "imprese eterogenee", ossia che non hanno come principale obiettivo il un determinato valore economico, rappresenta la condizione residuale che deriva dalle asimmetrie.

Un altro modo di leggere tale coinvolgimento è secondo la logica per cui questi comportamenti, responsabili, sono stimolati dagli incentivi provenienti dal meccanismo della competizione. Nella società odierna, quando il consumatore è disposto a pagare un prezzo più alto perché quel determinato bene è realizzato seguendo norme "etiche", allora una serie di aziende cominceranno ad operare in quella nicchia poiché è vantaggioso economicamente, ovviamente tenderanno ad enfatizzare e pubblicizzare queste loro *practices*, in modo tale da differenziare il loro prodotto. In questo caso siamo davanti ad un tornaconto monetario a fronte di comportamenti responsabili.

In questi due casi il risultato finale è legato a incentivi traducibili in un risultato economico, ossia in questo caso la RSI è utilizzata in chiave strumentale, come mezzo per altri fini, come qualcosa che in quelle determinate condizioni e con quelle determinate contingenze del mercato aiuta ad avere un maggiore profitto. Secondo questo approccio, non sono vietate delle opportune condizioni di lavoro, non sono vietate delle aperture verso altri stakeholder, nulla è vietato purché tutto sia strumentale al risultato reddituale. La teoria neoclassica può essere utile nell'interpretazione della teoria degli *stakeholder* in chiave strumentale, apportando anche un contributo di forte attualità rispondente al mercato. Tuttavia risulta limitata in un'ottica generale che vada oltre la complessità motivazionale delle scelte del consumatore come aspetto significativo.

Le due posizioni, quella europea e quella neoclassica, ci mostrano come teoricamente è intuitivo e obiettivamente opportuno convenire sull'approccio strumentale della teoria degli *stakeholder*. La teoria, così letta, è appunto utilizzata per individuare il

link, o la loro mancanza, fra lo stakeholder management e l'arrivo agli scopi che l'impresa si è prefissata.

Negli ultimi 20 anni gli studi strumentali della RSI condotti, fanno riferimento in maniera implicita o esplicita alle prospettive degli *stakeholder*, alcuni utilizzano metodologie statistiche convenzionali, anche se molte volte gli errori che si ottengono derivano proprio da metodi di misurazione non sempre totalmente attendibili, o da interviste dirette. Nella maggioranza dei casi è, tuttavia venuta fuori che un'aderenza ai principi e le pratiche degli stakeholder permetteva allo stesso modo o in modo migliore di raggiungere gli obiettivi convenzionali.

Kotter e Heskett: il caso HP

Uno dei primi e più importanti contributi di questo filone d'indagine è lo studio condotto nel 1992 da Kotter e Heskett. I due studiosi rilevarono che alcune grandi aziende di successo, ossia Hewlett-Packard, Wal Mart e Dayton Hudson, seppur in modi differenti, condividevano un approccio *stakeholder*.

In particolare, nel capitolo "The case of Hewlett-Packard" loro sottolineano che «with this value system- ovvero il prendersi cura delle istanze degli *stakeholder*- managers will pay close attention to their constituencies and then create and implement strategies that are sensible in light of constituency needs. Satisfied employees will be directed and encouraged to produce products (and services) that the costumers really want, and to do so using financial asset wisely. These actions will help the organization grow, while allowing margins to grow or remain high, which, in turn, will increase net income and market value, while increasing net income as a percent of invested capital»⁹⁷. Queste affermazioni sono pienamente in linea con la tesi che vogliamo dimostrare, ossia che solo un approccio strategico alla teoria degli *stakeholder* può realmente essere applicato, in maniera coerente e costante e in un'ottica di lungo periodo. Perché così facendo questo non bloccherà la crescita, ma anzi, come affermano i due autori, il prendersi cura degli *stakeholder*, con tutte le implicazioni che questo comporta, favorirà la crescita dell'azienda, quindi non vi saranno solo ed esclusivamente costi, ma ci saranno anche molti vantaggi. Inoltre, un approccio di questo genere permette alle aziende che lo applicano di sapersi più prontamente adattare infatti: «as a result, the twelve firms significantly outperformed others

⁹⁷ come affermato da Kotter e Heskett nel capitolo terzo "The case of Hewlett-Packard" del libro Corporate, culture e performance

competitor with equally strong but less adaptive cultures»⁹⁸ fornendo così, sotto diversi punti di vista, una migliore risposta alla società nel suo completo, clienti, azionisti, dipendenti ma anche mercati.

Negli anni successivi

Con il passare degli anni la RSI è stata sottoposta a processi di modifica del suo punto di vista teorico, e conseguentemente nella sua parte empirica. Questo ha portato, in linea con la nostra tesi, ad un passaggio da una visione esplicitamente normativa ed orientata all'etica, ad una visione strumentale, fortemente connessa ai risultati ottenuti dall'azienda che applicano azioni di RSI, in termini di eventuali benefici economico-finanziario. Il dibattito ha virato da discorsi di carattere generale, ossia sulle ripercussioni della RSI sulla società, ad un livello più settoriale, cioè all'osservazione delle implicazioni sulle imprese e degli eventuali vantaggi economici derivanti. Questo ha portato una focalizzazione accentuata sugli studi di *business case* mediante l'analisi della connessione tra i risultati di RSI e le prestazioni d'impresa. La connessione tra l'applicazione strumentale della teoria e le migliori performance sono state osservate da molti studiosi, la maggior parte dei quali sottolinea numerose evidenze positive, ma di questo si tratterà nel prossimo capitolo.

Il punto di vista di Porter e Kramer

La visione prettamente strumentale è fortemente sostenuta da Porter e Kramer, come viene egregiamente dimostrato nel loro paper “Strategia e società, il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility”⁹⁹.

In questo studio è riscontrabile la radicata visione strumentale della teoria degli *stakeholder* come andremo di seguito ad analizzare.

L'analisi di Porter e Kramer prende avvio dall'assunto che «la CSR è diventata una priorità ineludibile per i leader aziendali di tutto il mondo»¹⁰⁰, poiché oggi si sono diffuse le organizzazioni che classificano le aziende in base ai loro standard di RSI, e anche se si basano su delle metodologie dal valore spesso opinabile, queste classifiche

⁹⁸ *ibidem*

⁹⁹ M.E.Porter, M.R. Kramer, “*Strategia e società, il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility*”, Harvard business Review, numero 1/2, 2007, titolo del paper che si è analizzato

¹⁰⁰ Come affermato da M.Porter e M.Kramer in “*Strategia e società, il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility*”, pag.1

negli ultimi anni hanno visto crescere la loro importanza. Le aziende hanno giustamente provato a mettersi al passo con le performance di RSI, ma tuttavia non sempre hanno ottenuto grandi risultati perché, secondo gli studiosi, in *primis* queste contrappongono, erroneamente, variabili indipendenti, quali business e società, e in *secundis* perché le aziende si fermano ad un'applicazione generica e generale dei principi, senza un reale inserimento della RSI nella propria strategia d'impresa. Questo è favorito anche da un approccio alla RSI troppo frammentato che cela quali sono veramente i vantaggi che le imprese ne potrebbero derivare. Se contrariamente le imprese scoprissero quali reali opportunità offre la RSI, allora «scoprirebbero che la CSR può essere molto più di un costo, di una costrizione o di un gesto caritatevole; può essere una fonte di opportunità, di innovazione e di vantaggio competitivo»¹⁰¹.

La lettura strategica e strumentale è subito nitidamente espressa in questa proposizione «vista da una prospettiva strategica, la Corporate Social Responsibility può diventare la fonte di un fortissimo progresso sociale, a mano a mano che il business applicherà le notevoli risorse, *expertise* e conoscenze che ha a disposizione ad attività che arrechino un beneficio alla società»¹⁰². Questa proposizione che indica la stretta connessione con la società, può essere tradotta, attraverso la teoria di Freeman nella sua versione strumentale e non normativa, affermando che a parità di condizioni, le aziende che attivano RSI arrecano maggiori vantaggi sia ad esse ma anche a coloro che gli orbitano intorno.

Il *paper* nelle prime pagine va contro molte delle più diffuse convinzioni, la prima che smentisce è il carattere volontario della RSI, infatti gli autori affermano che molto spesso la RSI non viene adottata in maniera volontaria dalle aziende, ma esse si trovano obbligate ad avviare questa azione, spesso in seguito a scandali che ne hanno urtato la reputazione agli occhi dell'opinione pubblica. Questa lettura di un avvio funzionale di un comportamento socialmente rispettoso, ci dimostra come gli autori non sono concordi con la dottrina più diffusa sulla lettura normativa della *stakeholder theory*, ossia si faccia questa cosa perché è giusta, ma bensì ne fornisco la loro chiave di lettura strumentale.

Gli autori in seguito sottolineano proprio l'importanza degli *stakeholder*, in particolare di quelli esterni, affermando che spesso le imprese sono fortemente sottoposte al loro giudizio e questo può generare implicazioni, anche a carattere finanziario per le

¹⁰¹ Come affermato da M.Porter e M.Kramer in "Strategia e società, il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility, Harvard business Review, numero 1/2, 2007,pag.1

¹⁰² *ibidem*

imprese. Tuttavia loro giudicano negativamente la troppa influenza di *stakeholder* esterni, infatti frequentemente essi non sono in grado di comprendere realmente quale sia la strategia ottima per l'impresa.

È errato leggere la RSI come un modo per placare gli animi dei gruppi di pressione, anche perché così facendo essa porterebbe una visione miope della situazione. Occorre invece saper armonizzare e tenere conto di tutti gli *stakeholder*, anche di quelli esterni, ma con le dovute precauzioni e far sì che questo rapporto giovi all'impresa e non la leda.

Gli autori puntano il dito contro l'errata applicazione della RSI, infatti le imprese non hanno adottato un comportamento opportuno, ma hanno adottato una gestione descrittiva. Limitandosi, non a risposte di tipo strategico che creerebbero un apporto positivo anche a loro stesse, ma a risposte essenzialmente di tipo *cosmetico*, che poco hanno a che fare con la reale applicazione della RSI. Campagne, pubblicità e report per mettere in luce le buone pratiche messe in campo a livello sociale e di salvaguardia dell'ambiente dall'azienda, sono molto distanti dal inserimento nella propria strategia d'impresa di una gestione degli *stakeholder* e rischiano di rimanere dei semplici aneddoti su attività sconordinate che dimostrano l'apparente sensibilità dell'impresa.

Accanto alle aziende che riempiono i loro siti e i loro report di belle parole, c'è un forte aumento delle agenzie di rating e delle classifiche relative alla RSI e questo, secondo gli autori, non fa altro che creare un'aurea di confusione intorno alla materia e alla sua applicazione.

Gli autori trattano, smentendo, le quattro argomentazioni più diffuse a favore della RSI: ossia l'obbligo morale, la sostenibilità, la licenza a operare e la reputazione¹⁰³. L'attenzione cade soprattutto sul primo punto, in quanto leggendo con le lenti della teoria degli *stakeholder*, gli autori vanno proprio contro la tesi normativa. Questa è affermata in modo egregio anche dalla carta che definisce la *mission* della Business for Social Responsibility chiedendo ai suoi membri di: «raggiungere il successo economico comportandosi in modo da tener fede ai valori etici e rispettare gli individui, le comunità e l'ambiente»¹⁰⁴. Tuttavia se queste parole non diventano tratti indispensabili della strategia di un'impresa, la loro funzione resterà sempre limitata.

Le argomentazioni a sostegno della licenza a operare e sulla reputazione, sembrerebbero andare in direzione di un beneficio strategico, ma raramente lo trovano,

¹⁰³ Come affermato da M.Porter e M.Kramer in "Strategia e società, il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility, Harvard business Review, numero 1/2, 2007,pag.3

¹⁰⁴ *ibidem*

generando il rischio di confondere i risultati in campo sociale e ambientale con le Pubbliche relazioni.

Queste quattro argomentazione sono legate dal fatto che sottolineano la tensione tra società e business, non leggendo, invece, la loro interdipendenza, nessuna di esse ha una relazione con la strategia, i luoghi dove viene applicata e le attività di un'impresa specifica. Questo di conseguenza comporta che «nessuna può aiutare efficacemente le imprese a identificare, mettere in ordine le priorità e affrontare le questioni sociali più rilevanti o quelle su cui possono avere il massimo impatto. Spesso il risultato è un'accozzaglia di attività scoordinate in ambito CRS o filantropico che risultano del tutto scollegate dalla strategia aziendale hanno alcun impatto significativo sulla società, né rafforzano la competitività di lungo termine dell'impresa». [...] «la conseguenza di tale frammentazione è la perdita di una grandissima opportunità. Il potere di cui godono le imprese, ovvero quello di apportare beneficio alla società, viene dissipato; e lo stesso accade al loro potenziale di agire concretamente in modo da supportare sia le comunità a cui fanno riferimento, sia il raggiungimento dei propri obiettivi di business»¹⁰⁵.

Il punto di partenza per far decollare la RSI nelle aziende è il diffondersi della consapevolezza della relazione esistente tra azienda e società e contemporaneamente il radicarsi all'interno delle strategie e delle pratiche delle singole aziende. Dovrebbe instaurarsi un legame di reciproca dipendenza tra la società e le imprese, perché «le grandi imprese di successo hanno bisogno di una società sana»¹⁰⁶, ma allo stesso tempo «una società sana ha bisogno di imprese di successo»¹⁰⁷. Una società sana vedrà un aumento della domanda di business, con l'aumento dei maggiori bisogni da soddisfare e le crescenti aspirazioni, inoltre occorre sottolineare che un'impresa che prosegue i suoi scopi arrecando i costi esclusivamente sulla società dove lavora, si renderà conto che i suoi benefici sono illusori e di breve periodo. Questa duplice operazione, nel business e nella società, impone che le scelte di business e le azioni sociali debbano necessariamente seguire il principio del valore condiviso. Ossia le decisioni prese devono conferire effetti positivi ad entrambe, questo le aiuterà soprattutto in un'ottica di lungo periodo. Per applicare questi principi, secondo gli autori «un'impresa deve integrare in base a una prospettiva sociale gli schemi fondamentali che già impiega per

¹⁰⁵ Come affermato da M.Porter e M.Kramer in "Strategia e società, il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility, Harvard business Review, numero 1/2, 2007pag.6,7

¹⁰⁶ *ibidem*

¹⁰⁷ *ibidem*

analizzare la concorrenza e governare la propria strategia di business. Solo impiegando gli stessi metodo analitici potrà integrare la CSR nella propria strategia competitiva in modo da arricchire entrambe»¹⁰⁸.

Gli autori dopo queste prese di posizioni però, non si limitano ad argomentare, ma forniscono un modo pratico per affrontare il problema, esso è individuabile nella creazione di un piano d'azione sociale che «[...] non si accontenta di soddisfare le aspettative della comunità, ma cerca di individuare le opportunità che possano apportare allo stesso tempo benefici sociali e economici. Non si limita a ridurre i danni, ma trova un modo per rafforzare la strategia d'impresa attraverso il progresso sociale»¹⁰⁹. Questo piano deve essere in linea con le aspettative degli *stakeholder*, ma non deve limitarsi ad un essere una pedissequa risposta. È attraverso la CRS strategica che l'azienda potrà avere il più elevato impatto sulla società e otterrà i migliori risultati dal punto di vista del business. È proprio qui che si può toccare con mano l'approccio strumentale alla teoria degli *stakeholder*, infatti applicando la CRS strategica l'impresa avrà migliori performance, fondamentali per il management, rispetto ai suoi competitor. Per Porter e Kramer fare strategia non è identificato solamente con il raggiungimento dell'eccellenza, ma bensì con l'arrivo all'assunzione di una posizione unica rispetto alle altre, ossia il modo differente, rispetto alle proprie simili concorrenti, di svolgere le azioni, ma soprattutto in maniera da diminuire i costi o di creare una giusta soddisfazione verso le richieste dei clienti. L'attuazione di questa CRS strategica prevede iniziative limitate, ma a grande respiro, dal punto di vista dei benefici per business e società; così facendo «i problemi sociali diventano una fonte di opportunità e innovazione invece che un costo o un vincolo»¹¹⁰.

Vi è la previsione di iniziative dall'esterno all'interno e viceversa, ma è nelle prime che vi è la maggiore opportunità per creare valore condiviso, è proprio quando si agisce sulla comunità a cui si appartiene che l'azienda può aumentare il suo vantaggio competitivo e accrescere la produttività. Sono previsti investimenti dedicati ad azioni sociali che aumentano la competitività dell'azienda, da questo deriva quello che gli autori definiscono «“rapporto simbiotico”: il successo dell'impresa e il successo della comunità si rafforzano a vicenda»¹¹¹. Esiste un rapporto di proporzionalità diretta tra l'importanza di una determinata causa sociale per la comunità, che al suo aumentare o

¹⁰⁸ Come affermato da M.Porter e M.Kramer in “Strategia e società, il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility, Harvard business Review, numero 1/2, 2007, pag.7

¹⁰⁹ *ivi* pag.12

¹¹⁰ *ivi* pag. 13

¹¹¹ *ivi* pag. 14

diminuire, causerà un aumento o una diminuzione di opportunità di risolvere il problema da parte dell'impresa, creando beneficio per entrambe.

L'apice massimo della valenza della RSI, nella sua accezione strategica, si ottiene quando l'azienda inserisce una dimensione sociale all'interno della propria *value proposition* con il fine di aumentare il suo vantaggio competitivo. Diversi esempi¹¹² riportati nel paper ci dimostrano come si è facilmente arrivati a concludere che le migliori possibilità di business risiedono proprio nella cooperazione fra business e società. Per far ciò, tuttavia, occorre che le imprese abbandonino il loro modo frammentario, occasionale e difensivo di avvicinarsi alla RSI per passare ad un approccio integrato e assertivo. Occorre, in senso strategico, che si selezionino quelle azioni che conferiscano alle aziende il maggior apporto in termini di società e vantaggio competitivo.

Quanto detto è perfettamente in linea con la tesi che si sostiene, ossia che l'unico approccio plausibile della teoria degli *stakeholder*, e quindi di conseguenza della gestione della RSI, sia quello strumentale. Un tale approccio infatti, afferma che attenendosi ai principi e alle pratiche degli *stakeholder*, ossia come suggeriscono gli autori, andando a rispondere alle domande ma non diventandone succubi, permette *performance* migliori per l'impresa, e come evidenziano egregiamente gli autori nel *paper* permette all'azienda di diventare un *unicum*.

La teoria degli *stakeholder* applicata in modo strumentale conferisce, come confermano Porter e Kramer, un vantaggio comprato all'azienda, ma anche alla società; in particolare, questo approccio permette di aumentare la produttività aziendale di lungo periodo, che rimane ancora oggi appannaggio principale dell'imprenditore, quindi, questo preciso modo di agire sarebbe il migliore per le imprese poiché porterebbe un miglioramento anche a livello finanziario. Tuttavia, questo, ad oggi, è applicabile solo da aziende aventi un *management* in grado di guardare al lungo periodo, e non di rimanere miope e convinto che la RSI combaci solo ed esclusivamente con l'identificazione della reputazione aziendale agli occhi dell'opinione pubblica.

¹¹² per maggiori informazioni si faccia riferimento a M.Porter e M.Kramer in "Strategia e società, il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility

La visione Cavalieri

Quanto detto da Porter e Kramer ha assunto grande rilevanza, non solo per via del carisma e del valore scientifico del primo autore, ma anche e soprattutto per l'idea di «trattare i problemi dell'etica e della responsabilità sociale non tanto come elementi di cornice o come elementi di natura cosmetica, pensati per dare smalto all'organizzazione, quanto come “un investimento di lungo termine sulla competitività futura»¹¹³, da risolvere e organizzare dentro la funzione di imprenditorialità che identifica la direzione strategica dell'azienda.

L'idea espressa da Porter e Kramer non è, di certo, nuova nel panorama dell'economia e delle scienze sociali; infatti, già a partire da Gino Zappa¹¹⁴ si diffuse l'idea che considerare l'impresa come una rete di forze economiche ha rappresentato il prerequisito logico per conferire la validità strategica alle aspettative e alle speranze degli attori che operano insieme per il raggiungimento degli obiettivi di produzione facenti capo alle diverse tipologie d'impresa. La concezione virtuosa dell'operare d'impresa, identificabile nella ricerca di equilibri di lungo periodo, dell'istaurazione di relazioni stabili e proficue con gli *stakeholder* che orbitano intorno all'organizzazione, è parte integrante dell'aziendalismo italiano.

A tal proposito, non è possibile non ricordare la concezione di “economicità” proposta dall'Onida, intesa quale propensione dell'azienda a remunerare in modo permanente e convenzionalmente i fattori produttivi con lo scopo di tenerli stretti per lungo tempo alla propria realtà. Questo si riferisce a quei comportamenti che creano effetti benefici per la proprietà, ma non solo. Infatti, si riferisce anche a tutti i soggetti che hanno rapporti con l'organizzazione, che diventa così centro di creazione di ricchezza per tutta la collettività¹¹⁵.

Quando si parla dei soggetti che orbitano intorno all'organizzazione e hanno rapporti con questa non si fa riferimento solo a lavoratori, fornitori e azionisti, ma ci si riferisce inevitabilmente anche ad altri *stakeholder*. In particolare, si richiamano tutte le 5 categorie individuate da Freeman. Accanto a dipendenti, fornitori e azionisti, infatti, troviamo clienti e comunità, con i quali occorre instaurare un dialogo serrato e

¹¹³ Si veda E. Cavalieri, *Etica e responsabilità sociale nelle imprese*, Symphonya pag. 37

¹¹⁴ importante studioso italiano di economia aziendale

¹¹⁵ cfr. P. Onida, *Economia Aziendale*, Utet, Torino

permanente che permetta la costruzione delle condizioni per l'evoluzione dei rispettivi rapporti.

Questa visione, secondo Cavalieri, appare molto più ampia rispetto a quella illustrata da Porter e socio, in quanto la loro risulta limitata a quella situazione da cui possono derivare convenienze specifiche per l'impresa, dove è possibile incidere sulla società, ma al tempo stesso lo si può fare cercando di aumentare le *performance* d'impresa. Investimenti di questo tipo, ossia su attività utili allo sviluppo della società civile, ma che al tempo stesso sono capaci di aumentare il reddito dell'impresa, sembrerebbero più l'identificazione di una strategia competitiva che di un percorso indirizzato alla realizzazione dell'integrazione tra impresa e società.

Dall'idea di Porter, Enrico Cavalieri prende le distanze e con lui la visione italiana. Questo è riscontrabile nella loro maniera di pensare l'azienda, ossia come «l'organizzazione produttiva pone nella propria visione strategica l'esigenza ineludibile di considerare adeguatamente e stabilmente le attese dei soggetti che in essa collaborano nello svolgimento delle attività produttive»¹¹⁶.

Per questa visione, quindi, risulta necessario e indispensabile instaurare una duratura relazione con gli *stakeholder*. L'investimento nel mantenimento di questo rapporto duraturo con gli *stakeholder* viene visto da Cavalieri, in linea con la tesi che si vuole sostenere, come una scelta strategica, che permette di instaurare equilibri di lungo periodo, in modo da trarne profitti che consentano la sopravvivenza aziendale e contemporaneamente anche la sua espansione. Permettendo di andare contro le pure logiche, prive di moralità e eticità, del corto-terminismo della necessità spregiudicata del profitto più alto per il vertice, dell'esternazione dei costi in questi paesi dove la legislatura è priva di elevate coperture sociali e delle perdite su altri soggetti.

Secondo questa visione la reale integrazione sociale non si realizza semplicemente realizzando strategie che puntano al raggiungimento, allo stesso tempo, dello scopo di rendere un servizio verso la società e alla creazione di vantaggi finanziari per l'impresa, ma si realizza se l'organizzazione inserisce all'interno delle sue strategiche *practices* che portano a sviluppare una funzione ampiamente intesa con gli *stakeholder*. Questi comportamenti risulterebbero funzionali e strumentali, se letti in chiave di teoria degli *stakeholder*, alla costruzione delle premesse per l'innalzamento dei livelli di conoscenza e di *performance*, senza ovviamente tralasciare i benefici economici, che rimangono a tutt'oggi fondamentali per il management. Inoltre, ne

¹¹⁶ Si veda E.Cavalieri, *Etica e responsabilità sociale nelle imprese*, Symphonya, pp 31-40

deriverebbero benefici culturali e sociali che accanto all'importantissimo incremento della redditività genererebbero miglioramenti per tutto il novero di *stakeholder* che orbitano intorno all'organizzazione. Attuando questi comportamenti sul lungo periodo si attuerebbe un aumento del profitto, pienamente in accordo con il miglioramento delle condizioni per coloro che compongono la società.

In conclusione Cavalieri afferma che il pensiero di Porter sembrerebbe essere legato all'operatività della *Shareholder Theory*, ma su questo permangono dei dubbi.

Si offre contrariamente una lettura di entrambe le visioni alla luce della teoria degli *stakeholder*, che secondo il suo approccio strumentale, potrebbe spiegare come determinati comportamenti verso gli *stakeholder* creerebbero un beneficio economico per l'azienda. Porter e Kramer si riferiscono ad azioni limitate e specifiche, mentre Cavalieri offre una visione, del rapporto con gli *stakeholder*, più inclusivo e generale. Ma in entrambi ritroviamo un aumento del beneficio economico in linea con quanto si vuole dimostrare e conveniamo che ciò potrebbe rappresentare l'unica reale spinta a far sì che il management adotti questi comportamenti rispettosi.

Tuttavia, in conclusione, occorre affermare, convenendo con Cavalieri, che è difficile, alle volte molto difficile, andare oltre le affermazioni teoriche e coniugare nella realtà la "creazione del valore per gli azionisti", che rimane ancora come unica finalità assunta dall'azienda, con l'esigenza della creazione di valore anche per le altre categorie di *stakeholder*. Inoltre, Cavalieri afferma che l'azienda debba andare oltre l'unica finalità della creazione di valore per gli azionisti e debba «indirizzare la propria attività alla creazione di valore per sé stessa e per le differenti categorie di portatori di interesse comunque coinvolti nelle vicende produttive, assicurando condizioni di equilibri economico e finanziario, e mantenendo posizioni di equilibrio nei confronti dei differenti interlocutori e dei mercati»¹¹⁷. Per far questo crediamo che l'unica reale e plausibile via sia rappresentata dalla teoria degli *stakeholder* interpretata in chiave strumentale, perché essa, instaurando relazioni continue e durature con gli *stakeholder* e ponendo in essere comportamenti responsabili, permette, come richiesto dallo studioso, di creare valore per tutte le categorie di *stakeholder* interessate e influenti, che andranno a rappresentare una voce autorevole e considerata nel percorso produttivo, ma senza dimenticare di dimostrare al management che così facendo otterrà un beneficio economico. Solo dimostrando che attenendosi a principi e pratiche

¹¹⁷ Si veda E.Cavalieri, *Etica e responsabilità sociale nelle imprese*, Symphonya, pp 31-40

rispondenti alla teoria degli *stakeholder*, a parità di altre aziende che non li applicano, vi è un reale beneficio in termini economici, solo in questo caso gli imprenditori saranno disposti ad accettare la sfida.

La posizione di Freeman

Dopo aver analizzato le diverse posizioni, prettamente strumentali e in linea con quanto si vuole dimostrare, osserviamo quanto ha sostenuto Freeman.

Freeman è colui che per primo, nel lontano 1984, introdusse al mondo intero la Teoria degli *Stakeholder*. Questa teoria, come indicato nel primo capitolo, traccia uno schema dove l'azienda è identificata nel centro della ruota e alla conclusione dei raggi si trovano i diversi *stakeholder*¹¹⁸, questa concettualizzazione così strutturata descrive quelle che sono le relazioni *impresa-stakeholder*. Freeman osservava che accanto alle richieste provenienti dagli *stakeholder* tradizionalmente considerati dai modelli manageriali, ossia proprietari, clienti, dipendenti e fornitori, vi erano nuove e legittime richieste che provenivano da una nuova serie di portatori di interesse probabilmente capaci di influenzare molto il sistema: nazioni, competitor, associazioni dei consumatori, ambientalisti, lobby e media. Freeman ponendosi in contrapposizione con la maggioranza degli studiosi di quegli anni, criticava i modelli all'ora diffusi di *management*, identificati come "visione manageriali" dell'impresa, infatti per lui, questi non erano in grado di offrire un «modo unificante di comprendere i cambiamenti che sono avvenuti o che avverranno (Freeman, 1984)»¹¹⁹. Il suo nuovo e innovativo modello si poneva in contrasto proprio con il modello input-output convenzionalmente diffuso e accettato, dove l'impresa è intesa principalmente come entità economica in cui le risorse economiche vengono raccolte con l'obiettivo di realizzare profitti per il "padrone" o per gli azionisti. Il modello degli *stakeholder* da lui presentato invece, vede l'impresa non solo come è vista tradizionalmente, ossia come un insieme di operazioni di mercato, ma come uno compito a livello competitivo che coinvolge un ampio numero di attori in diversi modi. Risulta così che l'impresa rappresenta il sistema dove e attraverso il quale molti soggetti tentano di arrivare i loro scopi.

¹¹⁸ Come affermato da Freeman e riportato in E. D'Orazio, *Verso una teoria normativa degli stakeholder*, Politeia, XXII, 82, 2006, pag.2

¹¹⁹ *ivi* pag. 13

Il pensiero di Freeman non si allineava, almeno nella sua fase iniziale, a nessuno dei tre approcci, rimando così, di fatto, un pensiero borderline, all'interno della tassonomia introdotta da Donaldson e Preston, in particolare tra l'approccio strumentale e quello normativo. Questo è accaduto perché, contrariamente a quanto si possa pensare, la divisione tra i tre approcci non è stata prodotta dal padre della teoria, ma furono, in un secondo momento, 9 anni dopo, precisamente nel 1995 Donaldson e Preston a indicare i tre tipi di teoria –normativo, strumentale, descrittivo/empirico- per far sì che vi fosse una maggiore comprensione dello *stakeholder management*, quindi nel 1984 non era cronologicamente possibile schierarsi. Inoltre, perché per poter far accettare al “grande pubblico” un'idea così innovativa occorre svilupparla *step by step*, quindi probabilmente nella prima fase Freeman ha preferito mostrarsi più su posizioni strumentali per farsi “accettare” con più facilità dagli addetti ai lavori. Quando, però, in un secondo momento, ha notato che le sue idee riscuotevano successo, in particolare nella parte empirica, lo studioso avrà presumibilmente preferito tornare sulla visione prettamente kantiana, quindi normativa.

È bene, a tal proposito, ribadire la fondamentale differenza tra l'approccio strumentale e quello normativo. Infatti, il primo parte dall'assunto che lo scopo finale delle scelte aziendali sia il successo dal punto di vista economico, e quindi lo *stakeholder management* rappresenta “solo un mezzo” in vista di quel determinato fine. Contrariamente, nella tesi normativa gli obiettivi dei portatori di interesse rappresentano il fine stesso dell'azione dell'azienda.

Tuttavia secondo molti, e secondo lo stesso padre della teoria, è possibile annettere alla lettura normativa i suoi studi; infatti, la teoria trova il suo *background* morale nel pensiero kantiano del rispetto degli esseri umani, per cui essi non rappresentano un mero mezzo per qualche scopo ma sono fini in sé. Proprio su questa base Freeman, assieme ad Evan, sostennero che i diritti di proprietà degli *shareholder* non individuano qualcosa di assoluto, ossia questi non rappresentano la giustificazione dell'utilizzo dei portatori di interesse come mezzi per la realizzazione del profitto per gli azionisti. Questo è trasparente e comprensibile nelle loro parole: «ognuno di questi *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»¹²⁰. I due studiosi si pongono, inoltre, l'obiettivo di ridefinire lo

¹²⁰ Come affermato da Freeman e Evan e riportato in E. D'Orazio, *Verso una teoria normativa degli stakeholder*, Politeia, XXII, 82, 2006, 44

scopo dell'impresa, che diventa così, per loro, quello di «fungere da mezzo per il coordinamento degli interessi degli *stakeholder*»¹²¹.

Freeman propone di fatto una nuova visione dell'*iter* imprenditoriale, mediante il quale gli individui possono creare valore. La teoria offrirebbe una più utile definizione dell'attività della creazione del valore, grazie alla sua capacità di porre l'attenzione a quegli attori operanti in tale percorso. Accettando il principio definito dal padre della teoria come "*Principle of Stakeholder cooperation*", secondo cui il valore generato attraverso le pratiche di business per permettere ai portatori di interesse di soddisfare, di comune accordo, le loro necessità e i loro desideri. Questo ci pone davanti a una nuova idea e visione di capitalismo. Secondo questa nuova idea, il Capitalismo è «un'iniziativa cooperativa tra le imprese e i loro consumatori, fornitori, dipendenti, finanziatori e comunità»¹²². Infatti, ad avviso di Freeman «il capitalismo funziona perché gli imprenditori e i 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 interessi»¹²³.

Freeman propone la sua alternativa al Capitalismo "tradizionale" che definisce "*shareholder Capitalism*" descrivendolo come «il campo di battaglia in cui solitari guerrieri aziendali vigilano contro l'assalto della concorrenza»¹²⁴.

Secondo la sua nuova idea, definita come "*stakeholder capitalism*" «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». Il capitalismo degli stakeholder avvocato da Freeman: «[...] stabilisce un alto standard [...] e chiede ai manager di perseguire l'obiettivo di creare valore per tutti gli stakeholder»¹²⁵. Alla luce di questo è possibile affermare che la teoria di Freeman

¹²¹ Come affermato da Freeman e Evan e riportato in E. D'Orazio, *Verso una teoria normativa degli stakeholder*, Politeia, XXII, 82, 2006, 45

¹²² *ivi* pag. 55

¹²³ *ivi* pag.55

¹²⁴ *ivi* pag.55

¹²⁵ *ivi*, pag. 56

punta ad una modifica delle istituzioni moderne, ma per far sì che il mondo economico “diventi una istituzione pienamente umana” occorre «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 agiti nel mondo»¹²⁶. Infine, occorre affermare che per Freeman risulta imprescindibile l’unione di business ed etica e non la loro opposizione.

Questa posizione innovativa di Freeman, che auspica di fatto la diffusione delle azioni di RSI intese come obiettivo finale e non come mezzo, e vede la fine dell’economia capitalistica, che non deve essere confusa con la fine dell’economia di mercato. Infatti, come afferma Zamagni molto spesso vi è molta confusione tra le due. Una tale preoccupazione è riscontrabile nelle parole di Milton Friedman quando afferma che «poche tendenze possono minacciare le fondamenta stesse della nostra libertà sociale come l’accettazione da parte dei responsabili di impresa di una responsabilità di impresa che sia altro che fare tanti più soldi possibile per i loro azionisti»¹²⁷, perché secondo l’economista newyorkese «la nostra società» rappresenta il sistema capitalistico. Tuttavia, come afferma Zamagni la società moderna è basata su un’economia di mercato e non su una capitalistica, che «è stata smentita dalla storia e che è priva di solido fondamento»¹²⁸. Questo può, secondo l’autore, assicurare tutti coloro che credono che una tale visione possa portare alla scomparsa del mercato o alla sua delegittimazione: infatti, nulla di tutto ciò accadrebbe; anzi come sostenuto da molti, tra cui Hansmann «la libertà d’impresa è una caratteristica essenziale delle più avanzate economie di mercato. Il capitalismo, al contrario, è contingente; è semplicemente quella particolare forma di proprietà dei patron che più spesso, ma non sempre, si dimostra efficiente sulla base delle tecnologie disponibili»¹²⁹. L’economia di mercato rappresenta il *gentus*, ed il sistema capitalistico ne identifica solamente una specie. Il capitalismo trae la propria legittimazione dal principio di efficienza, mentre nel valore della libertà, possiamo identificare quello dell’economia di mercato.

¹²⁶ Come affermato da Freeman e Evan e riportato in E. D’Orazio, *Verso una teoria normativa degli stakeholder*, Politeia, XXII, 82, 2006, 56

¹²⁷ come affermato da Friedman e riportato in S.Zamagni, *Responsabilità Sociale delle Imprese e “Democratic Stakeholder”*, Working paper n.26,

pag. 9

¹²⁸ ibidem

¹²⁹ ivi pag. 9,10

Il pensiero di chi scrive

La teoria degli *Stakeholder*, come osservato, è stata interpretata da importanti autori, ma ancora oggi non è possibile conferirgli unilateralmente un approccio definitivo, infatti nonostante il padre della teoria si sia schierato dalla parte dell'approccio normativo, molti altri studiosi, altrettanto autorevoli, si pongono su posizioni strumentali.

Dalle diverse trattazioni, con occhi forse meno eccelsi e meno esperti, possiamo tuttavia scorgere che di fatto la teoria degli *stakeholder* ci rivela un "circolo vizioso", che vede l'approccio normativo e l'approccio strumentale come due addendi che vicendevolmente si possono scambiare.

Se si parte, infatti, da un approccio strumentale, perché questo appare maggiormente applicabile alle dinamiche del mercato capitalista che ancora oggi è il predominante; infatti, cercando tutte le argomentazioni necessarie per dimostrare che a parità di condizioni le aziende dove è applicata la RSI hanno migliori performance, l'approccio predominante e plausibile certamente apparirà quello strumentale. Allo stesso tempo però, il porre in essere un determinato *range* di azioni da e verso gli *stakeholder*, internamente ed esternamente dall'azienda, rientranti nel novero di azioni socialmente responsabili, presuppone che queste azioni abbiano un significato positivo, il che farebbe protendere verso un'iniziale situazione di approccio normativo. Tuttavia partendo da un tale approccio normativo rimane ancora molto difficile far accettare e adottare ad un imprenditore o ad una corporation, che ancora oggi vede come proprio obiettivo cardine il raggiungimento di obiettivi di bilancio e profitti per gli azionisti, che si debbano avviare comportamenti "consciousness", in linea con la RSI perché è giusto così.

Questo ci porta ad affermare che è veramente molto difficile indicare quale sia l'approccio dominante senza doversi porre ulteriori dubbi. Probabilmente è possibile affermare che nel sistema economico vigente, ossia quello capitalista, la teoria degli *stakeholder* intesa in chiave strumentale rimane la più facile da somministrare agli imprenditori, perché solo dimostrandogli che determinate applicazioni a livello di RSI possono migliorare le loro performance e quindi fornirgli vantaggio competitivo, questi solo così sarebbero realmente disponibili ad investirci tempo e risorse.

Se invece l'assetto economico del sistema protenderebbe verso un cambiamento, che porterebbe alla pura economia di mercato, in questo caso probabilmente si potrebbe

facilmente e necessariamente applicare quanto auspicato da Freeman e Zamagni, tuttavia questo cambiamento ad oggi, inizio 2017, non risulta ancora avviato, quindi l'assetto normativo risulta ancora qualcosa di troppo innovativo e per il momento inapplicabile al nostro sistema economico.

Questo assetto di economia prettamente capitalista, basata quasi totalmente sulla massimizzazione dei profitti viene confermato anche con quanto osservato dal rapporto 2017 di Oxfam. Infatti, l'organizzazione evidenzia che le multinazionali e i potenti del mondo stanno contribuendo all'aumento della disuguaglianza, facendo ricorso all'evasione fiscale, massimizzando i profitti anche se questo può portare ad una ulteriore riduzione dei salari e sfruttando il loro potere per influenzare la politica. Questo avvalorata la nostra tesi, ossia che solo dimostrando all'imprenditore che ponendo in essere azioni di RSI può aumentare i propri profitti, questo sarà disposto ad applicarla, altrimenti rischiano di rimanere solo belle parole.

Il rapporto tuttavia ribadisce che «È necessario un profondo ripensamento dell'attuale sistema economico che fin qui ha funzionato a beneficio di pochi fortunati e non della stragrande maggioranza della popolazione mondiale»¹³⁰. Questo ripensamento invece permetterebbe di applicare l'idea di teoria normativa di Freeman che presuppone l'instaurazione di un sistema di libero mercato ma non di capitalismo. In un domani, si spera prossimo, si potrà testare se questi cambiamenti ci saranno e se finalmente si potranno aprire le porte all'applicazione normativa della teoria.

¹³⁰ Come affermato da Oxfam e riportato Su internazionale, Otto uomini possiedono la stessa ricchezza di metà della popolazione, 13 Gennaio 2017, <http://www.internazionale.it/notizie/2017/01/16/otto-uomini-ricchezza-oxfam>

CAPITOLO III

La responsabilità sociale d'impresa e la teoria degli *stakeholder* sono tematiche relativamente giovani, in continua evoluzione e di grande interesse. Tuttavia, pur rappresentando un'influente variabile, connessa alle nuove dinamiche economiche a livello di competizione su scala globale e locale, è molto difficile delinearne una regolamentazione, una valutazione e un andamento univoco. Gli studiosi e gli "addetti ai lavori" propongono frequentemente norme, standard e tabelle valoriali e alcuni di questi risultano già vigenti presso molte aziende. Questi standard e queste norme dovrebbero essere applicate in modo capillare, attento e dando la massima attenzione ai diversi *stakeholder* dell'azienda, tuttavia si osserverà che alle volte la teoria non è totalmente rispondente alla realtà.

Di seguito si analizzeranno la più diffusa norma di comportamento socialmente responsabile, poi si passerà in rassegna la relazione tra le pratiche della Responsabilità sociale d'impresa e le performance aziendali sottolineando come questa di fatto rappresenta una prova a favore dell'approccio strumentale della teoria degli *stakeholder*, in quanto essa è positiva. Infine, si tratteranno due casi aziendali dove si osserverà come le pratiche eticamente rispettose possono venire facilmente tediate, ma possono anche entrare completamente nella strategia d'impresa, andando a aumentare il prestigio aziendale.

SA8000

La norma più diffusa è la SA8000 (*Social Accountability*), primo standard internazionale emesso dall'ente americano CEPAA¹³¹ nel 1997, il quale misura il grado etico e la responsabilità sociale d'impresa. Questa norma è composta da nove requisiti sociali basati sull'incremento della capacità competitiva delle organizzazioni che volontariamente forniscono la garanzia di eticità di tutte le fasi della loro produzione¹³². La certificazione di conformità ai requisiti della SA8000 è conferita da un terzo indipendente accreditato, mediante un meccanismo analogo a quello utilizzato nella gestione per la qualità secondo norme UNI-EN-ISO serie 9000. Questo standard

¹³¹ Il CEPAA nel 2000 ha mutato la sua denominazione in SAI (Social Accountability International)

¹³² <http://www.sa8000.info/sa8000cosa/index.htm>

nasce dal *CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency)*, consiglio istituito dal *CEP (Council of Economic priorities)*¹³³, che ha basato i suoi lavori e i documenti da essi derivati, sulle convenzioni *ILO (International Labour Organization)*, sulla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani e sulla Convenzione delle NU sui diritti del Bambino. Influenzato anche dalle nuove dinamiche economiche che non possono più prescindere da alcuni temi fondamentali come il rispetto dei diritti umani, diritti dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori e le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro. La SA 8000¹³⁴ non è una legge ma una norma tecnica, cioè un documento che definisce le caratteristiche di un prodotto, processo o servizio. La norma coinvolge direttamente le diverse componenti, o meglio i diversi *stakeholder*, che entrano in gioco nel processo produttivo: fornitori, clienti, consumatori e rispettive associazioni, gruppi ambientalisti e umanitari, organizzazioni sindacali, mass media e residenti nell'area produttive, richiedendo non il semplice attenersi ad uno standard di comportamento, ma anche di rendere pubblica la gestione del sistema organizzativo. Questa norma è applicabile a livello internazionale a qualsiasi settore merceologico.

La CSR delle imprese, come precedentemente affermato, ha implicazioni sull'integrazione nell'ambiente locale in quanto le imprese recano un contributo alle comunità sotto forma di posti di lavoro, salari, prestazioni ed entrate fiscali, ma al contempo dipendono ampiamente dalla salute, dalla stabilità e dalla prosperità delle comunità nelle quali sono stanziate. All'interno di un'impresa socialmente responsabile, prima di definire le scelte strategiche è necessario analizzare l'impatto che determinate azioni avranno sugli *stakeholder*, cercando di coniugare i vari interessi e di fornire un'adeguata remunerazione in base ai contributi ottenuti. Tale gestione si accompagna ad una maggiore attenzione verso la sostenibilità ambientale, diventando elemento sempre più imprescindibile per le aziende. Questa attenzione è divenuta nel mondo contemporaneo, condizione necessaria per assicurarsi il successo competitivo, considerando che il consumatore domanda in modo crescente prodotti realizzati da aziende etiche che non facciano ricorso né allo sfruttamento del lavoro e né ambientale. Oggi la maggior parte delle azioni poste in essere dalle imprese, risultano strumentali ad abilitare nel migliore dei modi se stesse presso i vari *stakeholder*, in modo da poter trarre vantaggio. Inoltre, oggi il prodotto è tornato ad essere soggetto

¹³³ CEP istituto statunitense fondato nel 1969 per fornire agli investitori ed ai consumatori strumenti informativi per l'analisi delle prestazioni sociali delle aziende

¹³⁴ la versione attualmente utilizzata è stata aggiornata nel 2001

protagonista, la qualità non può più prescindere dalla tracciabilità, dall'importanza degli ingredienti, dalle finiture, dalla denominazione d'origine, dalla creatività, dalle tecniche di produzione e dalle mani realizzanti. C'è un nuovo profilo di consumatore più evoluto e attento, che ricerca maggiori garanzie nella qualità intrinseca del prodotto e nella tracciabilità di filiera.

Business Case

Oltre alla definizione e all'individuazione di standard per valutare quanto le aziende siano responsabili, molti studiosi, in particolare a partire dall'ultimo decennio del secolo scorso, si sono concentrati sulla relazione esistente tra i comportamenti socialmente corretti, rispondenti alla RSI e le performance aziendali.

Gli studi afferenti questa relazione vengono definiti *business case* e prendono avvio negli anni 70, con la diffusione della visione strumentale della RSI. Questa relazione ha suscitato grande interesse negli anni successivi e molti studiosi hanno provato a dimostrare la correlazione effettivamente positiva esistente tra le due, il che è completamente in linea con quanto si vuole dimostrare, ossia che un approccio strumentale alla teoria degli *stakeholder*, quindi il porre in essere comportamenti rispettosi, etici da e verso i portatori di interesse, favorirebbe un miglioramento della *performance* aziendale, risultando il migliore tra le tre interpretazioni. Tuttavia, dai numerosi studi condotti non si è avuta una visione unanime in merito alla situazione, ma occorre sottolineare che la maggior parte degli studi partono dall'assunto che lo scopo della più alta soddisfazione degli *stakeholder*, e quindi la necessità della misurazione delle azioni di RSI, possano permettere, all'azienda, di conseguire vantaggi competitivi in modo tale da aumentare il proprio profitto.

Approcci e risultati contrastanti, molto probabilmente, derivano dalla difficoltà di comprendere e di valutare quali sono le variabili e come si misurano le azioni di RSI rientranti nel *stakeholder management* e inoltre, quali variabili devono essere valutate a livello aziendale. Nello specifico, da una parte possiamo, appunto, trovare errori inerenti alla misurazione dei valori aziendali che spesso derivano da differenti metodiche utilizzate nel tempo. Nel loro maggior studio sul questo argomento, Margolis e Walsh utilizzano più di sessanta modi diversi per valutare le variabili aziendali.

Dall'altra la misurazione delle pratiche di Responsabilità sociale d'impresa non è legata a dati oggettivi, ma bensì a valutazioni di tipo soggettivo.

Carroll nel 1979 creò il modello "corporate social performance" che mediante la quantificazione dei risultati permetteva di valutare le iniziative di RSI (Maron, 2006). Ciononostante, da questo non è derivata una standardizzazione delle attività inerenti, anche se l'indice che ne è derivato KLD rimane tra i più utilizzati. Nel mondo gli indici più diffusi risultano essere:

- KDL, gli indici Kinder Lydenberg Domini che valutano diversi aspetti relativi alle pratiche di RSI, ossia il rapporto con la comunità, con i dipendenti, la diversità, l'impatto ambientale, la qualità dei prodotti e la sicurezza. Tuttavia, questi indici sono spesso contestati in letteratura, poiché hanno all'interno del metodo di costruzione delle inesattezze. Come ad esempio, conferiscono uguale punteggio, ossia quello binario, a tutte le diverse pratiche di RSI, indipendentemente da quali esse siano e da come siano svolte (Kang, 2007). Questo non creerebbe alcun problema se l'analisi fosse riferita a tutto lo stesso settore, ma se l'analisi fosse trasversale, questo produrrebbe dei risultati con evidenti errori, poiché ogni settore ai propri comportamenti di RSI più e meno importanti (Steger, 2007). Questo problema aumenta l'inadeguatezza di tale metodo quando occorre confrontare settori disomogenei tra loro. Gli indici KLD non saranno mai sufficientemente oggettivi e attendibili, in quanto, essi valutano le pratiche socialmente responsabili basandosi sulle opinioni dei vertici aziendali internamente, o esternamente dei consulenti finanziari. Queste indicazioni soggettive possono dar vita a seri problemi, limitando di fatto la validità degli indici, anche perché è molto difficile che i manager dicano qualcosa contro i propri interessi, sarebbe opportuna, quindi, una maggiore attendibilità e qualità della scelta delle informazioni da cui derivare le variabili.
- Classifica stilata da *Fortune* ogni anno che indica le aziende aventi la migliore reputazione del mondo¹³⁵
- GRI, questa organizzazione internazionale nasce nel 1997 a Boston, delineandosi come indipendente, nonostante nel suo sviluppo siano state coinvolte le Nazioni Unite, attraverso il programma UNEP¹³⁶. Questa organizzazione stila una serie di standard che possono aiutare i vertici aziendali, i governi e le altre organizzazioni

¹³⁵ Si rimanda al link del sito per visualizzare la classifica del 2016: <http://beta.fortune.com/fortune500/list>

¹³⁶ Si rimanda al link del sito per l'approfondimento storico <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>

nella comprensione del proprio impatto sulla sostenibilità, su diversi punti, tra cui i più importanti risultano essere diritti umani, cambiamento climatico e corruzione. L'approccio dell'organizzazione è basato su un *multi-stakeholder engagement*, poiché l'organizzazione crede che rappresenti la migliore combinazione tra gli aspetti tecnici e le esperienze che occorre riportare all'esterno e nei report aziendali.¹³⁷ Gli standard dell'organizzazione, *GRI Sustainability Reporting Standards*, generano un linguaggio comune per le organizzazioni e i loro *stakeholder*, mediante il quale è possibile comprendere e comunicare lo sviluppo economico e l'impatto sociale dell'azienda. Gli standard, come si legge all'interno dei fascicoli che li illustrano, sono disegnati per accrescere la comparabilità a livello globale e la qualità delle informazioni sugli impatti, consentendo così di aumentare la trasparenza e la sostenibilità. Le informazioni sono ottenute attraverso report, ma anche dalla valutazione dell'opinione di *stakeholder* diversi dai vertici aziendali. Gli standard sono stati strutturati come un set di indicatori interconnessi, per poter essere utilizzati insieme, nell'aiutare le aziende nella realizzazione del report basato su determinate variabili¹³⁸. È possibile individuare un approccio strumentale nella visione degli *stakeholder* da parte del GRI, in quanto tra i benefici annoverati nell'adozione di questi standard è riportato che questi essi permettono di sottolineare la connessione tra aspetti economici e non prettamente economici e influenzare le strategie aziendali nel lungo periodo¹³⁹.

Nonostante questi indici risultino oggi molto influenti, in particolare tra le grandi corporation e le multinazionali, sembra ancora mancare la giusta combinazione che permetterebbe di individuare se le pratiche poste in essere verso gli *stakeholder* generano un reale miglioramento o se questo risulta essere falso.

L'analisi stenta a produrre risultati univoci anche in merito al fatto che vi è una bassa rilevanza, a livello statistico, del campione che gli studi hanno analizzato, inoltre, vi è la mancanza di analisi di settori precisi, che potrebbe fornire risultati certi e attendibili almeno in quello specifico ambito e infine vi è anche una grande carenza attinente alla comparazione.

¹³⁷ traduzione dell'autrice presa dal sito ufficiale del GRI, <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/gri-standards.aspx>

¹³⁸ i fascicoli inerenti agli standard possono essere scaricati al sito: <https://www.globalreporting.org/standards>

¹³⁹ <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/reporting-benefits.aspx>

Nelle analisi condotte dai vari studiosi si evidenzia anche una generale mancanza di variabili forti che possono spiegare la relazione tra la CSR e le prestazioni aziendali. A questo contribuisce anche il fatto che la RSI è un settore ancora giovane, come affermato pocanzi, di difficile comprensione e spesso legato a situazioni e/o comportamenti contingenti, infatti, vi è una larga differenza tra i diversi settori produttivi, in alcuni dei quali risulta più facile essere responsabili. È meno difficile essere rispettosi verso tutti gli *stakeholder* essendo un'azienda che produce abbigliamento che per un'azienda petrolifera, nella prima il vantaggio comparato desumibile appare maggiore e più facilmente raggiungibile anche nel breve periodo. Come sostiene Vogel, inoltre, i vertici aziendali devono possedere le capacità giuste per poter gestire correttamente e responsabilmente l'azienda. Questo si vedrà bene nell'analisi dei due casi studio, dove i vertici della Gucci S.p.A. utilizzano la RSI quasi esclusivamente come indicatore del livello aziendale di innovazione, contrariamente alla Brunello Cucinelli S.p.A., dove pur non citando letteralmente il termine RSI, l'imprenditore ne applica pienamente tutti i canoni, permettendo così all'azienda di beneficiare delle relative opportunità perché a capo risulta esserci una persona che è "illuminata" dallo spirito positivo della responsabilità sociale d'impresa.

L'ambito della RSI risulta essere per molti studiosi di tipo multidimensionale e questo genera una grandissima gamma di azioni e pratiche che le aziende possono porre in essere per migliorare i propri rapporti con gli *stakeholder*. A questo si lega la necessità dei numerosi ambiti che riguardano la RSI, il che richiederebbe un sistema valutativo in grado di comprendere la multidimensionalità della materia. Tuttavia, questo essere multidimensionale restringerebbe il campo della validità dei risultati finora ottenuti, in quanto applicabili solo a piccoli campioni.

Un approccio strumentale alla teoria di Freeman, ossia il miglioramento delle performance derivante dai comportamenti più responsabili, potrebbe essere osservato e raggiunto in diversi modi. Alcuni diretti che porterebbero ad un aumento del profitto nel giro di poco tempo a seguito dell'avvio delle pratiche, o indiretti, ossia benefici osservabili nel lungo periodo. Quest'ultimi sono individuabili, secondo alcuni studiosi, nell'immagine dell'impresa e alla sua reputazione, che tuttavia, possono avere delle implicazioni anche immediate. Ad esempio come è accaduto alla maison Moncler¹⁴⁰, la quale il giorno dopo essere stata protagonista della trasmissione della giornalista

¹⁴⁰ Importante marchio di abbigliamento italiano, <http://www.moncler.com/it/>

Milena Gabbanelli, REPORT¹⁴¹, dove i telespettatori hanno visto come realmente si ottenevano le piume d’oca dei pregiati giubbini, ha visto il suo titolo azionario crollare pesantemente in borsa, diminuendo così la massimizzazione del profitto e i rendimenti per gli azionisti¹⁴². Risulta, quindi, essere nelle corde degli imprenditori e dei vertici aziendali l’adozione di pratiche di RSI, se queste arrecano all’impresa un vantaggio comparato. Questo facilita la dimostrazione della tesi sostenuta, ossia che l’approccio strumentale alla teoria degli *stakeholder* è più facilmente adottabile e somministrabile agli occhi degli imprenditori, in quanto, questo conduce anche l’azienda ad introdurre al suo interno qualcosa che favorisca maggiormente il suo potenziale di differenziazione rispetto ai suoi competitor e questo può renderla migliore anche agli occhi del consumatore di oggi, sempre più attento e informato.

Una relazione *win-win*

Questa tipologia di risultati, ossia quelli che connettono i comportamenti di RSI alle performance aziendali, produce dei vantaggi di tipo *win-win*, dove vi è un vicendevole miglioramento, sia per gli *stakeholder* partecipanti che per l’azienda e questo può essere annesso ad una definizione ampia del *business case*. L’analisi del business case diviene così qualcosa che può essere ampio, *broad*, e compresa attraverso il modello sincretico, oppure attraverso *narrow*, ossia la visione ristretta. Quest’ultima riconosce esclusivamente i rapporti tra azioni e pratiche di RSI e le variabili economiche; la prima invece, è più estesa e comprende anche la valutazione della relazione diretta e indiretta tra le prestazioni dell’azienda e le pratiche di CSR. Questo permette di cogliere pienamente la connessione con tutti gli *stakeholder* che altrimenti resterebbero non valutati dalla visione ristretta. I miglioramenti che possono derivare dall’adozione di pratiche di RSI vengono raggruppati da Kurucz ed altri studiosi (2008) in 4 categorie diverse:

1. Riduzione dei costi e dei rischi;
2. Vantaggio competitivo;
3. Miglioramento della reputazione e della legittimazione sociale;

¹⁴¹ Puntata “Siamo tutti oche” andata in onda il 2 Novembre 2014 e disponibile al link <http://www.report.rai.it/dl/Report/puntata/ContentItem-3e1844c1-87db-4948-b074-3715bb98e66a.html>

¹⁴² come si legge negli articoli del 3 novembre 2014: <http://www.ilgiornale.it/news/politica/report-colpisce-moncler-e-titolo-crolla-borsa-agiremo-vie-1064795.html>, <https://www.forexinfo.it/Moncler-crolla-in-Borsa-dopo-l>

4. Creazione di valore mediante il raggiungimento di risultati mutuamente vantaggiosi

Un'applicazione sempre più diffusa della teoria di Freeman indica il bisogno di tenere sotto controllo la soddisfazione degli *stakeholder*, ma senza sottovalutare gli altri fattori, non direttamente legati a variabili finanziarie.

Questo tipo di studi ha visto un aumento, in particolare negli ultimi 15 anni, dell'interesse ricevuto, da parte degli studiosi che vorrebbero individuare variabili che possono complessivamente valutare le prestazioni aziendali.

Ai problemi indicati derivanti dall'individuazione delle più opportune variabili, da quali comportamenti, come devono essere valutati e l'applicazione a settori particolari, a tutto ciò si aggiunge il problema legato alle Nazioni considerate. Infatti, la maggioranza degli studi vengono condotti negli Stati Uniti, dove le imprese hanno una struttura imprenditoriale molto distante da quella europea e in particolare da quella italiana. Questo potrebbe portare delle forti differenze in termini di risultato e validità, poiché dei rapporti che in America del Nord si rivelano improduttivi, invece in Italia possono rivelarsi diversamente, infatti, come si vedrà nel caso della *maison umbra*, Brunello Cucinelli, molto del suo vantaggio competitivo deriva proprio dal suo territorio e questo risulta difficile da ritrovarsi nelle indagini sulle aziende americane. A tal proposito alcuni studiosi, tra cui Garcia-Castro, affermano che il rapporto tra la RSI e le performance dell'azienda variano molto in base alle circostanze eterogenee, ma su questo punto l'analisi svolta risulta essere ancora alla sua fase embrionale (Garcia-Castro 2010).

Relazione positiva?!

Margolis e Walsh (2003) nella loro analisi sulla RSI hanno affermato che «la semplice compilazione dei risultati mostra, nella maggior parte dei casi, l'esistenza di una relazione positiva tra le iniziative socialmente responsabili ed i risultati d'impresa e solo pochi esiti negativi». Van Beurden e Gössling (2008) dopo la revisione della letteratura hanno affermato che nel 67% degli studi condotti, si evidenzia che la RSI consente di raggiungere benefici economici materiali¹⁴³. Sommando gli studi su tale

¹⁴³ Come si legge in B.Burchi "Gli effetti della responsabilità sociale sull'economia d'impresa (business case): un'analisi quantitativa applicata all'industria chimica internazionale", 2013, pag. 15

tematica, deriva che in merito alla connessione tra RSI e performance aziendali sono quasi tutti, circa il 70% di essi, concordi che esista un rapporto positivo tra le due, tuttavia, occorre ricordare che frequentemente ci sono errori in relazione alla valutazione di quali pratiche, la loro influenza e al modo di misurare le variabili, quindi non è possibile indicare senza alcun dubbio l'esistenza di una relazione positiva tra le due. Questa validità non completamente confermata riguarda le variabili prettamente economiche, se invece, la valutazione, in merito alle performance aziendali, va oltre a questa ristretta cerchia di variabili, è possibile valutare in toto i miglioramenti, come evidenziato da Berger e colleghi (2007), che sottolineano la relazione positiva tra comportamenti socialmente responsabili e performance azienda, non solo strettamente rientranti in ambito economico.

In conclusione, secondi altri studiosi, come Vogel, i casi di *business case* non consentono, a tutt'oggi, di dare una risposta univoca e incontestabile poiché spesso, appunto, ci sono errori metodologici¹⁴⁴, anche se risulta ormai un assunto la convenienza in termini di redditività (Molteni, 2008). Di fatto rimane alta la necessità di creare modelli di analisi in grado di allargare il campo, annettendo altre variabili attendibili sia in riferimento all'ambito economico sia in relazione alle attività da e verso gli *stakeholder* e questo tema rimane tra le analisi centrali su cui gli studiosi di RSI concentrano maggiormente la loro attenzione. Tuttavia, spesso i nuovi modelli risolvono alcune delle criticità a livello metodologico evidenziate nei precedenti, ma possono dare vita a nuovi errori e dubbi che sottolineano secondo Margolis "l'inadeguatezza nell'affrontare empiricamente la questione" (Margolis 2003). Infine secondo Lee occorre ancora indagare in maniera più approfondita le interazioni tra le imprese e i propri *stakeholder*, fenomeni ricchi e dinamici non ancora adeguatamente analizzati ma che darebbero importanti indicazioni sulla reale influenza della RSI sulle dinamiche aziendali. Inoltre, occorre che tutti gli *stakeholder* che entrano in gioco nel processo produttivo dell'azienda sia interni che esterni siano ascoltati per redigere variabili più attendibili, rispetto alla semplice opinione dei manager.

La diffusione delle pratiche socialmente responsabili può influire sul ritorno ad un livello equilibrato della relazione tra etica ed economica come prospettato da Sen, questo risulterà di gran lunga più facilitato se svolto mediante l'approccio strumentale

¹⁴⁴ Come si legge in B.Burchi "Gli effetti della responsabilità sociale sull'economia d'impresa (business case): un'analisi quantitativa applicata all'industria chimica internazionale", 2013, pag. 15

alla teoria degli *stakeholder*, poiché dimostrando all'imprenditore che questi comportamenti avranno un'implicazione positiva sulla propria azienda, lui sarà propenso ad adottarli.

In accordo con la tesi che si vuole sostenere è opportuno evidenziare che gli studi inerenti al *business case*, con un particolare riferimento a quelli di Margolis e Walsh, permettono di dimostrare “la validità predittiva della teoria degli *stakeholder* nella sua versione strumentale” (Orlitzky, 2003)¹⁴⁵. Vi è una correlazione positiva tra i comportamenti di RSI e le performance aziendali, ma occorre ancora indagare meglio per risolvere tutte le criticità del caso, in particolare quella afferente la definizione a livello teorico (Orlitzky, 2003).

I casi studio: Gucci e Brunello Cucinelli

Si è deciso di analizzare due casi di applicazione della RSI e della teoria degli *Stakeholder* apparentemente molto simili, infatti le aziende prese in esame rappresentano entrambe due brand simbolo del lusso e del “made in Italy”, ma come si dimostrerà la loro gestione è profondamente diversa, mai come in questo caso occorre affermare che “l'apparenza inganna”.

Da una parte, infatti, osserveremo il caso di Gucci, che si fregia di essere al passo con i tempi, con l'innovazione e nella gestione degli *stakeholder*, tuttavia in questo caso la realtà si dimostrerà molto lontana dai codici e da quanto dichiarato dai vertici aziendali. Dall'altra, invece, si passerà al caso della Brunello Cucinelli S.p.A., dove osserveremo un modello imprenditoriale, una filosofia e un rapporto con il territorio che rappresentano un *unicum* in Italia e nel mondo.

Si osserverà come la teoria degli *stakeholder* e la RSI possono essere utilizzati funzionalmente agli obiettivi di impresa, diventando così parte integrante della gestione e contribuendo positivamente, di fatto, alle performance aziendali. Tuttavia, si dimostrerà che contrariamente, quando tali comportamenti vengono percepiti come qualcosa che occorre solo ed esclusivamente per migliorarsi agli occhi del pubblico esterno, si registra un fallimento. Utilizzare comportamenti eticamente corretti, sia perché funzionali agli obiettivi dell'azienda sia perché è moralmente giusto, è qualcosa che va di gran lunga oltre l'affermare di possedere certificati e standard internazionali

¹⁴⁵ Come riportato in B.Burchi “Gli effetti della responsabilità sociale sull'economia d'impresa (business case): un'analisi quantitativa applicata all'industria chimica internazionale”, 2013, pag. 67

riguardanti la RSI, se questi poi non rispecchiano la realtà aziendale. Non è possibile, oggi nel 2017, scrivere di seguire comportamenti eticamente responsabili e aperti verso gli *stakeholder* se poi si sfrutta il lavoro a cottimo e si gira lo sguardo da un'altra parte davanti alla violazione dei diritti fondamentali.

Nel mondo c'è bisogno di verità, di praticità, di eticità e di bellezza.

Gucci S.p.A.

Da una prima analisi delle pratiche dell'azienda fiorentina sembrerebbe che essa segua un approccio strumentale alla teoria degli *stakeholder*. L'azienda infatti, cercherebbe di trarre beneficio dagli investimenti che dedica annualmente verso la Responsabilità sociale d'impresa.

Gucci è uno dei marchi di moda più importanti al mondo, insieme anche alla Brunello Cucinelli S.p.A., ed è riconosciuto a livello globale per la sua innovazione e per l'eleganza artigianale. La maison è stata fondata nel 1921 a Firenze da Guccio Gucci e si rivolge ad un pubblico esigente appartenente alle fasce di reddito più elevate, esso ancora oggi rappresenta il meglio del Made in Italy “grazie all'inimitabile connubio tra glamour contemporaneo e tradizione artigianale”. La produzione di Gucci spazia dalle borse ai cosmetici, passando per la piccola pelletteria, calzature, occhiali, orologi e altri accessori lifestyle. “Ogni articolo Gucci incarna i valori di circa un secolo di qualità artigianale e design senza eguali”.

Gucci conta oggi 403 negozi in tutto il mondo, dal 1993 l'azienda non è più proprietà della famiglia Gucci e dopo diversi passaggi di proprietà, oggi è nelle mani del francese François Henry Pinault, tra i 100 uomini più ricchi del mondo secondo la rivista Forbes¹⁴⁶ e tra i re incontrastati della fabbrica del lusso. La maison aveva registrato negli ultimi anni una diminuzione del suo fatturato che nel 2014 ammontava a circa 3,49 miliardi, tuttavia dopo alcuni cambiamenti al vertice e riorganizzazioni aziendali, i primi dati del 2016 sembrano in controtendenza con il recente passato, infatti, si registra una rapida e consistente crescita dei fatturati¹⁴⁷. Nonostante questa controtendenza a livello di reddito, il marchio continua a perdere posizioni all'interno

¹⁴⁶ <https://www.forbes.com/profile/francois-pinault/?list=billionaires>

¹⁴⁷ <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-07-29/kering-ricavi-57-miliardi-55percento-turnaround-gucci-traina-crescita-111732.shtml?uuid=ADEhlaz>

della classifica dei Top Global 100 Brands creata da Interbrand, nella quale Gucci è passata dalla 44esima posizione, nel 2010, alla 50esima nel 2015, infine nel 2016 ha perso altre posizioni portandosi alla 53esima¹⁴⁸.

La Maison e la Responsabilità Sociale d'Impresa

Sul sito internet della maison vengono informati i visitatori di quanto Gucci faccia attenzione alla responsabilità aziendale, che rappresenterebbe uno dei valori centrali dell'azienda e punti fondamentali della sua identità. L'azienda afferma inoltre, di porre al centro delle proprie politiche manageriali e della sua condotta la filosofia del "valore sostenibile". Questa visione, da come si legge, "illumina" la gestione delle attività e delle pratiche della maison, che cerca di spronare sé stessa e i suoi interlocutori a dare vita ad una cultura basata sulla responsabilità¹⁴⁹. L'azienda evidenzia inoltre, la sua attenzione verso gli *stakeholder* spaziando dalla sostenibilità alla filantropia, permettendo a Gucci di impegnarsi a favore della collettività.

Il cammino di innovazione aziendale della maison prese il via nel 2004 con la nascita della Commissione paritetica (o Joint Committee) di Gucci, istituita con un protocollo d'intesa firmato da rappresentanti dell'impresa e rappresentanti sindacali. Questa aveva come obiettivo la promozione, la gestione e la sensibilizzazione in tema di RSI all'interno del "sistema Gucci", inteso come filiera produttiva e sistema di vendita dei prodotti. Nella Commissione paritetica, tuttavia, non erano presenti tutti gli *stakeholders* in gioco, come fornitori e sub-fornitori, questo né sottolinea una mancanza e un insuccesso già dalla sua fase embrionale. La gestione della RSI era allora affidata alle risorse umane, preposte all'epoca alla gestione dell'intero processo di certificazione SA8000. Proprio nel 2004, infatti, Gucci avviò volontariamente il processo di certificazione in materia di RSI (SA8000), rivelandosi così una delle prime realtà della moda ad attivarsi in merito. Tuttavia nel 2007, all'interno dell'azienda, la RSI è stata implementata, e le funzioni in materia sono state affidate ad un apposito dipartimento, il "Corporate Social and Environmental Responsibility Manager", all'inizio formato da un singolo individuo, poi implementato alla luce dell'ottenimento della certificazione SA8000, che ha sottolineato la necessità di un maggiore ruolo manageriale da parte di questo ufficio. Il dipartimento ha la funzione di relazionarsi

¹⁴⁸ <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/>

con gli *stakeholders*, ed è questa strategia a differenziare Gucci dai suoi competitori. Gucci, per attenersi agli standard indicati dalla SA8000, monitora fattori come: ingiustizie lavorative, retribuzione oraria, ore di sciopero e turnover. Ogni anno la commissione formula nuovi standard di CSR, poi verificati in un *review* annuale. Le nuove e innovative pratiche introdotte da Gucci sono attuate in modo funzionale al lavoro che occorre svolgere con e verso i vari *stakeholder* in gioco, per preservare la conoscenza artigianale del distretto pelletteria fiorentino e per monitorare la resilienza di questo a far fronte alla crisi settoriale, cercando al contempo, di garantire all'azienda di Scandicci un profitto costante. Questa attenzione può essere letta in chiave teoria degli *stakeholder*, approccio strumentale, perché tali azioni sarebbero in grado di tutelare la produzione, mantenere un elevato standard di produttività e quindi, di fatto, di garantire il miglior profitto. Di recente l'azienda, per sottolineare la sua "apparente" vicinanza agli *stakeholder*, ha deciso di spingere i propri fornitori strategici, appartenenti al comparto pelletteria, ad allearsi per aumentare la competitività; si sono così originate tre reti di subfornitori sostenuti da Gucci che gli fornisce consulenze in campo organizzativo, tecnologico, formativo e finanziario garantendo una equa redistribuzione della redditività lungo la filiera. Questa scelta di vicinanza agli *stakeholder* sembrerebbe un'apertura della *maison*, ovviamente questa risulta strumentale ai suoi obiettivi di massimizzazione del profitto e della riduzione dei costi. Infatti, andando ad instaurare un rapporto fiduciario con i suoi *stakeholder*, in questo caso i fornitori, l'azienda potrebbe incentivare la loro produttività traendone per sé un vantaggio. Tuttavia, in questo caso l'operazione non è riuscita, infatti, come si può osservare nelle immagini documentate dal programma televisivo Report¹⁵⁰, gli *stakeholder* in questione non lavorano in condizioni eticamente corrette, non hanno orario di lavoro rispettosi della loro persona, i luoghi dove operano non sono adeguati e la loro remunerazione non è legale, anzi si esacerba di fatto un lavoro a cottimo. Questo permette di affermare, che la *maison* non ha instaurato un reale rapporto di fiducia con i suoi fornitori e sub-fornitori, anzi ha pensato in maniera spregiudicata alla sua massimizzazione del profitto. Questa relazione con gli *stakeholder* fornitori, contrariamente a rapporti che ha instaurato con altri, non è rientrante nel novero delle politiche di RSI e della Teoria degli Stakeholder. Rapporti fiduciari strumentali alla

¹⁵⁰ Per maggiori informazioni si può prendere visione della puntata del 21 Dicembre 2014 della trasmissione Report, <http://www.report.rai.it/dl/Report/puntata/ContentItem-86a1bd15-9fae-4c9c-a32e-03ec1e6dd735.html>

mission aziendale portano miglioramenti in termini di performance di profitto, ma quello che succede in quei capannoni è lontano da qualsiasi relazione fiduciaria.

Nel 2012, per ribadire e sottolineare la sua “apparente” vicinanza al desiderio di fornire coerenza a tutte le iniziative volte alla responsabilità, la maison ha scelto di ideare un nuovo logo, “Gucci Responsibility”, ma l’azienda non rispetta se stessa se i prodotti di questo etico brand sono rispettoso in modo non adeguato.

L’azienda non prova a mettere in atto azioni rivolte solo all’attenzione degli stakeholder interni, ma si rivolge anche ai portatori di interessi esterni, facendolo in modo anche migliore rispetto alla sua gestione interna. Gucci, infatti, partecipa in maniera attiva ad iniziative benefiche a sostegno dei diritti delle donne e dei bambini e a tutela del patrimonio artistico, anche se queste azioni rientrano più nel novero della filantropia che della pura RSI. A tal proposito, Gucci ha avviato dal 2005 una collaborazione con l’Unicef, investendo oltre 20 milioni di dollari a favore di programmi a sostegno delle popolazioni in Africa e Asia. Nel 2013 l’azienda ha fondato Chime for Change: campagna globale per raccogliere fondi e sostenere l’affermazione delle donne e delle ragazze. La maison inoltre collabora con Kering Corporate Foundation per combattere la violenza sulle donne. Guardando in modo “disilluso” queste iniziative è possibile giudicarle come prettamente strumentali al miglioramento della reputazione aziendale verso l’esterno, perché, come sanno molto bene i manager, apparire rispettosi verso gli altri aumenta le vendite.

Occorre ora continuare ad analizzare, con le lenti della teoria degli *stakeholder*, la realtà del sistema imprenditoriale della maison fiorentina, che dalla descrizione quanto sopra e da quello che riporta nel suo sito internet Gucci, in materia di RSI, sembrerebbe essere tra le aziende più avanzate e innovative nel settore. Tuttavia, per quanto l’azienda dichiara di attenersi allo standard internazionale e ad un comportamento eticamente giusto, rispettato non solo dal personale ma anche dalla rete di fornitori e subfornitori, situazioni come quelle messe in mostra dalla puntata di Report, dove di fatto non vi è traccia di un comportamento rispettoso degli stakeholder, non dovrebbero avere luogo. L’azienda dovrebbe vigilare su tutta la sua rete di fornitori e sub-fornitori e dovrebbe farlo con controlli seri ed accurati e non con controlli assenti o sporadici, dovrebbe andare direttamente e realmente dove le sue borse vengono prodotte, controllarne la realizzazione, la quantità di ore lavorative e la remunerazione di coloro che danno vita a quei prodotti, come avviene realmente nella Brunello Cucinelli S.p.A. A dispetto di quanto affermato, infatti, nelle fabbriche si esacerba uno

sfruttamento del lavoro, che rappresenta una violazione sia della legge che del codice etico¹⁵¹ su cui si basa la normativa adottata dalla maison. Quanto imposto a quei lavoratori, rappresenta una violazione del diritto al lavoro e della dignità stessa della persona e si rivela molto simile ad una moderna forma di lavoro forzato.

La RSI e l'approccio Freemaniano mirano ad includere nella vita dell'impresa la reciprocità e la responsabilità tipiche di una concezione democratica della politica. L'impegno di Gucci risulta tuttavia, superficiale: se verso i più bisognosi si dimostra eticamente corretta e benevola agli occhi del mondo, atteggiandosi come un ricco stato democratico verso un paese in difficoltà, talvolta la *maison* chiude gli occhi davanti a gravi violazioni etiche che avvengono al suo interno. Nel nuovo millennio, non ci si può considerare eticamente corretti se gli standard dichiarati non risultano essere specchio della realtà. L'azienda risulta venir meno ad alcuni dei fondamentali obiettivi e principi della RSI, ossia l'essere veicolo coordinatore degli interessi, ed al tentativo di soddisfare le aspettative di tutti gli individui portatori di interesse legittimo nei suoi confronti.

Quando si produce un bene, di qualunque bene si tratti, se si deve agire esclusivamente nell'interesse degli azionisti dell'impresa, nel tentativo di una "ossessiva" corsa verso la massimizzazione il profitto, priva di regole, si tradiscono tutti i principi della RSI e della teoria degli stakeholder; perché anche nell'approccio strumentale è prevista la massimizzazione del profitto, ma questa deve essere fatta nel rispetto delle regole e stabilendo reali, funzionali e fiduciosi rapporti con gli *stakeholder*. Occorre agire in termini di qualità del prodotto, intendendo in essa anche la qualità delle mani che lo realizzano, perché solo così facendo si rispettano tutti gli standard etici e si può ottenere la massimizzazione del valore. Un prodotto, che ad oggi risulta competitivo, è un prodotto che rispetta realmente il valore etico, mentre un prodotto derivante dallo sfruttamento o dall'inquinamento non risulta allettante agli occhi del consumatore, attento e esigente. Dopo la puntata di Report, vista da migliaia di persone, l'opinione di molti, sulla maison fiorentina, è mutata. Il consumatore, che in altri momenti non avrebbe avuto dubbi sull'acquisto di prodotti marchiati Gucci, se non quelli derivanti da un gusto stilistico, ora risulta titubante alla luce delle violazioni di cui è venuto a conoscenza.

¹⁵¹ https://www.gucci.com/documents/code_of_ethics_it.pdf

Il rapporto con gli stakeholder di Gucci S.p.A.

Si passeranno ora in rassegna le 5 classi di Stakeholder individuate da Freeman, valutando la connessione che l'azienda ha con loro:

- L'operaio, dipendente direttamente sfruttato, in quanto alle lunghe e stancanti ore di lavoro da lui svolte non corrisponde un'adeguata remunerazione. Dalle indagini condotte presso i capannoni di Scandicci, infatti, gli operai vengono pagati a prodotto finito, riportando così un sistema di lavoro a cottimo, contravvenendo all'importantissima variabile dell'istaurazione, da parte dell'impresa, di un rapporto duraturo con i propri lavoratori. Un'eventuale rapporto di mutua fiducia, il sentirsi parte di un'azienda sarebbe strategico per l'impresa, in quanto stimolerebbe positivamente la produttività del lavoratore, favorendo i ricavi aziendali.

- Il fornitore ultimo, rappresentato dai veri artigiani i quali vedono sottopagare il proprio lavoro e, nella maggior parte dei casi, vedono la loro piccola impresa, simbolo dei sacrifici di una vita, fallire sotto l'insostenibile pressione fiscale e sotto una casa madre che sottopaga il loro lavoro e la loro capacità.

- L'artigianato made in Italy, che non è più tale, in quanto nonostante la produzione avvenga in stabilimenti situati in Italia (Scandicci-FI), le mani che realizzano i prodotti appartengono ad artigiani stranieri non esperti del mestiere. Questo rappresenta un'ingente danno, non solo per il marchio "made in Italy" ma anche per la comunità locale, la quale risulta profondamente lesa da questi comportamenti. Essa ha un interesse legittimo nei confronti dell'impresa da cui trae vantaggi e svantaggi (in questo caso studio lo svantaggio è rappresentato dalla perdita di posti di lavoro), un'ottima comunità contribuisce positivamente ad un'azienda, come vicendevolmente un'impresa eticamente corretta favorisce lo sviluppo di una comunità. Un mutuo scambio di interesse che risulterebbe funzionale al benessere e agli scopi di entrambi.

- I clienti, che entrando in qualsiasi *boutique* della *maison*, vorrebbero acquistare un prodotto dell'artigianato italiano e invece si ritrovano a comprare un manufatto dell'artigianato cinese. Questi stakeholder sono "truffati" dalla *maison*, poiché essi molto spesso pretendono verso la *maison*, mostrandosi disposti a spendere cifre elevate, anche molto elevate alle volte, anche spinti dall'ottimo story telling della responsabilità che fa la Gucci S.p.A. e invece si ritrovano ad acquistare dei prodotti

che possono derivare dallo sfruttamento dei poveri artigiani fiorentini o dalle mani inesperte cinesi trasferitisi in Toscana,

- Gli azionisti, i quali investono il loro denaro nella storica maison simbolo dell'artigianato e non di un ipotetico sfruttamento. Shareholder che risentiranno anche di diminuzioni di ricavi derivanti dalla perdita della credibilità aziendale.

Freeman asserisce che “chi prende e quanto prende dai risultati dell'impresa nella spartizione della torta è importante, ma non è meno importante sapere chi ha voce in capitolo nel definire la composizione della torta”. La condivisione di tale affermazione risulta spontanea: occorre, infatti, che vi sia un reale dialogo proficuo dell'azienda con gli stakeholders, all'interno del quale questi ultimi possano esprimere dissenso nei confronti di una remunerazione così bassa e tentare una mediazione per ottenere una “fetta di torta più grande”. Un buon comportamento etico e rispettoso dei principi di RSI prevede che ogni decisione, assunta nell'interesse dell'azienda, sia vincolata ad un eguale rispetto delle persone e che, nel diritto di ciascuno, vi sia la garanzia del massimo livello di profitto. Le maggiori garanzie sociali per gli attori, le questioni economiche e la crescita del profitto e sviluppo, non sono questioni sottovalutate ma semplicemente vi è la necessità di coadiuvarle con il rispetto dei principi etici, ormai imprescindibili per l'azienda. La maison fiorentina, che tanto si preoccupa di riportare sulla sua piattaforma di essere eticamente corretta, farebbe meglio ad indagare prima al suo interno, poiché determinati comportamenti negativi hanno delle forti ripercussioni anche sul suo fatturato, tanto importante per i suoi manager. *Stakeholder* con i quali non si instaurano solide relazioni non avranno alta produttività, non saranno ben disposti verso l'azienda, non compreranno maglie, borse o scarpe e non investiranno più nel titolo azionario e questo si ritorcerà contro l'azienda riducendo il suo fatturato.

Brunello Cucinelli S.p.a.

Da una prima analisi delle pratiche poste in essere dalla Brunello Cucinelli S.p.a. è possibile affermare che essa abbia applicato al suo interno una visione strumentale della teoria degli *stakeholder*¹⁵². Infatti, l'imprenditore ha scelto di destinare una parte rilevante dei ricavi della sua impresa alla formazione specifica dei dipendenti e al

¹⁵² Sul sito della maison non compare mai il termine “RSI”, ma l'analisi si spinge in questa direzione.

benessere della comunità dove opera e questo gli permette di generare un incremento della produttività della sua azienda, divenendo così funzionale agli obiettivi di profitto. Questo modello ha prodotto tassi di crescita in costante aumento per l'azienda, anche negli anni della profonda crisi economica mondiale, dando vita ad una forte ammirazione a livello nazionale ed internazionale per l'imprenditore umbro¹⁵³. L'imprenditore utilizzando questo nuovo approccio, identificabile come l'approccio strumentale, è riuscito a dare una risposta "grintosa" e innovativa, alla perdita di competitività strutturale, che deriva dal basso tasso di produttività dei fattori produttivi, che causano il ritardo dell'Italia rispetto ai competitor stranieri, che inoltre rappresenta uno dei grandi problemi dell'economia italiana. Brunello Cucinelli è riuscito ad instaurare un rapporto di mutua fiducia e responsabilità con tutti gli *stakeholder* influenti che orbitano intorno alla sua azienda, non solo con quelli interni ma anche con quelli esterni.

La sua esperienza di vita personale e la sua etica prettamente kantiana lo hanno portato a maturare posizioni e pratiche eticamente corrette nella sua gestione aziendale, infatti, è osservabile come lui attivi pratiche coerenti con lo stakeholder management e strumentali al raggiungimento dei suoi obiettivi. Ma è possibile anche osservare nelle sue interviste¹⁵⁴ e nei suoi interventi che spesso l'imprenditore si spinga oltre, attestandosi su posizioni molto vicine a quelle di Freeman, in merito alla necessità della fine del Capitalismo e di un nuovo sistema, più equo e più "kantiano" di scambio economico a livello mondiale.

Il rapporto con gli stakeholder di Brunello Cucinelli

L'azienda nasce 1978 in Umbria, dove il signor Brunello sviluppa un progetto con il quale punta a sfruttare il vantaggio derivante dalla sua terra di origine, che detiene una tradizione tessile con più di 800 anni di storia.

Negli anni 2000 nasce il brand Brunello Cucinelli, che sarebbe dovuto diventare, secondo le intenzioni dell'imprenditore, il simbolo e un degli ambasciatori dell'artigianato italiano nel mondo. Inoltre, lui voleva dimostrare che l'elevata qualità e la specializzazione tecnica sono raggiungibili unendo due elementi che sono sembrati

¹⁵³ Come si vede anche nell'articolo riportato su interbrand: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/sector-overviews/the-luxury-reset-rethinking-the-growth-strategy/>

¹⁵⁴ Si possono vedere alcune sue interviste ai diversi link di seguito:

<http://www.rai.it/dl/RaiTV/programmi/media/ContentItem-0a76ce28-2eee-43f1-93aa-02e05f11944d.html>;

<https://www.youtube.com/watch?v=3B7IYil2pHY>

e continuano a sembrare, nel mondo dei businessman, totalmente opposti, ossia il profitto e il rispetto del lavoro.

La realizzazione di manufatti esclusivi è in grado di rispondere in modo adeguato alla clientela appartenente alla fascia del extra lusso, permettendo, così di fatto, all'azienda di instaurare un rapporto di mutua fiducia con gli stakeholder clienti. L'essere esclusivo della produzione assume una valenza strategica, quindi strumentale, che risulta fondamentale per la gestione d'impresa, è che viene comunicata all'esterno, andando a consolidare il rapporto con gli stakeholder-clienti. Per sottolineare questa esclusività e per continuare e tutelare questo rapporto, funzionale agli obiettivi di impresa, i prodotti del brand sono distribuiti in maniera totalmente selettiva.

L'imprenditore non si cura solo dei clienti, in quanto stakeholder "acquirenti" ma pone un'importante attenzione anche ai suoi dipendenti, infatti, per l'imprenditore umbro vi è da sempre la necessità di assicurare ai suoi dipendenti non solo una retribuzione in termini economici, ma occorre anche garantirgli condizioni lavorative in grado di stimolare la loro creatività e produttività, conferendo motivazione e consapevolezza del proprio lavoro (Koh 2015).

Il rapporto con gli *stakeholder* dipendenti è stato rafforzato dal vertice in diverse occasioni, ad esempio: nel 2008, all'inizio della crisi economica, l'imprenditore rispose agli eventi, non rompendo il suo legame con i dipendenti ma bensì lo gestì in maniera funzionale, ossia promise di non licenziare nessuno per i prossimi 18 mesi, ma in cambio chiese un maggiore impegno e una maggiore produttività (Iozzia).

Cucinelli è stato in grado di "sfruttare" a vantaggio dei suoi profitti il costo del lavoro e la distribuzione non omogenea della produzione nei diversi distretti industriali, che per molti altri imprenditori rappresentano dei motivi sufficienti per poter delocalizzare le loro aziende. Infatti, un altro esempio di rafforzamento del suo rapporto con i dipendenti è rappresentato dall'aumento di salario, circa il 20% in più rispetto agli artigiani di altre aziende, atto inoltre a conferire un più alto valore ai suoi prodotti. Questo ha favorito anche una maggiore produttività e una maggior competizione della sua azienda e quindi anche un maggiore profitto, questo sottolinea ancora una volta la vicinanza all'approccio strumentale. Un altro esempio di rafforzamento della relazione con gli stakeholder-dipendenti è riscontrabile nel bonus di 6.000 euro che nel Natale del 2012 la famiglia Cucinelli ha regalato a tutti i suoi dipendenti.

L'impresa investe nel suo capitale umano, sia in aumenti salariali che in formazione, in modo funzionale ai suoi obiettivi, gli *stakeholder* quindi sono trattati nel migliore

dei modi, ma questo è attuato strategicamente per aumentare la loro produttività e permettere di aumentare i profitti.

Nell'attenzione del vertice non ci sono, tuttavia, solo clienti e dipendenti ma anche le altre categorie di *stakeholder*. Infatti, con la comunità o come è definita dall'imprenditore il "territorio" dove opera l'azienda è stata instaurata una grandissima e solida connessione, individuabile anche nel miglioramento architettonico realizzato dall'azienda con i propri profitti. In primis troviamo la restaurazione del borgo di Solomeo, avviata a partire dal 1985, luogo divenuto poi nel 2001 sede del quartier generale dell'impresa. Questa relazione giova ad entrambi i partecipanti, la comunità acquista bellezza e migliora sé stessa e l'azienda trae beneficio e unicità da quella terra, che le conferiscono quel valore aggiunto che contribuisce a renderla leader nel mondo. Neanche i rapporti con i fornitori sono tralasciati, infatti per ribadire la sua attenzione e controllare che all'interno degli stabilimenti sia garantita una determinata qualità, l'imprenditore visita periodicamente e personalmente tutti i centri.

Infine, la quinta classe di Stakeholder¹⁵⁵, è rappresentata dagli azionisti, con i quali l'imprenditore umbro condivide la visione e la mission come si può leggere nella parte iniziale della "Relazione finanziaria annuale- bilancio consolidato al 31 Dicembre"¹⁵⁶.

Il "circolo vizioso" e "l'impresa umanistica"

Evidenziati questi aspetti funzionali e tipicamente strumentali, tuttavia, è possibile affermare che di fatto in questa azienda possiamo osservare il "circolo vizioso" di cui parlavamo nel precedente capitolo, ossia l'alternanza di approcci: strumentale e normativo. La B. Cucinelli S.p.a. ha bisogno di dipendenti creativi, preparati e dediti al lavoro per poter produrre i migliori maglioni e indumenti di cashmere che portano l'azienda ad ottenere la massimizzazione del proprio profitto, quindi in questo caso gli stakeholder, non solo i dipendenti, ma anche i clienti che acquistano questi beni pregiati, la comunità che fornisce il vantaggio comparato, risultano mezzi per il raggiungimento dello scopo finale a livello reddituale. Tuttavia, questi profitti, almeno in parte, vengo reinvestiti dall'azienda nei suoi stakeholder, permettendoli una crescita e quindi attraverso questa tutti i portatori di interesse possono trovare il loro fine nell'impresa, avvicinando così il sistema ad una posizione normativa.

¹⁵⁵ Le 5 classi di stakeholder individuate da Freeman

¹⁵⁶ http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/07_16029_CUCINELLI_Bilancio_consolidato_20152.pdf

Di fatto, la posizione di Brunello Cucinelli e della sua azienda si attesta su posizioni borderline, proprio per quanto appena affermato. Gli *stakeholder* sono contemporaneamente mezzi per il raggiungimento di un fine, ma possono arrivare anche ai loro scopi mediante l'azienda.

È possibile osservare una gestione dell'azienda e degli *stakeholder* strumentale, ossia che determinati comportamenti etici, posti in essere dall'azienda di Solomeo, hanno portato migliori prestazioni a livello economico-finanziario, tuttavia, nelle parole dell'imprenditore umbro possiamo leggere qualcosa che va oltre, avvicinando posizioni normative.

Questa posizione normativa è riscontrabile nelle parole dell'imprenditore, disponibili sul suo sito internet: «Credo in un'impresa umanistica: un'impresa che risponda nella forma più nobile a tutte le regole di etica che l'uomo ha definito nel corso dei secoli. Sogno una forma di capitalismo umanistico contemporaneo con forti radici antiche, dove il profitto si consegua senza danno o offesa per alcuno, e parte dello stesso si utilizzi per ogni iniziativa in grado di migliorare concretamente la condizione della vita umana: servizi, scuole, luoghi di culto e recupero dei beni culturali¹⁵⁷». Secondo l'imprenditore, l'impresa umanistica riesce a raggiungere i suoi scopi, che non sono limitati alla massimizzazione dei profitti, alla riduzione dei costi di produzione e all'espansione nel mercato globale, ma puntano anche al raggiungimento del bene comune, inteso come benessere della comunità dove l'azienda opera. Bene comune che per l'imprenditore vede strumento di guida per raggiungere «azioni prudenti e coraggiose», l'essere umano deve essere posto al centro di ogni processo produttivo.

La costruzione della sua idea di impresa, che lui definisce “impresa umanistica”, vede come suo fondamento l'eticità, ripresa da grandi come Socrate, Alessandro Magno, San Benedetto e Kant, che deve essere applicata al lavoro. Accanto a questo si pongono raffinate e altamente specializzate tecniche produttive, tutto questo però deve essere fatto nel rispetto dei dipendenti e del territorio dove si opera. All'idea di impresa umanistica si affianca quella di “capitalismo neoumanistico”, dove è possibile rintracciare una visione normativa degli stakeholder, infatti, secondo l'imprenditore,

¹⁵⁷ <http://www.brunellocucinelli.com/it/my-creed.html>

attraverso queste entità, le condizioni dei lavoratori possono migliorare, sia con la valorizzazione del loro lavoro, sia rendendoli partecipi e protagonisti del processo di produzione, ma anche mediante il reinvestimento dei profitti per il benessere e alla formazione loro e della comunità. L'azienda, quindi di fatto, così vista, in accordo con la visione normativa di Freeman, non è solo un mezzo per il raggiungimento degli obiettivi degli azionisti, ma bensì diviene fine in se per gli stakeholder che attraverso questa possono raggiungere i propri scopi e arricchire se stessi. L'imprenditore, in linea con la teoria degli stakeholder e con la RSI, non nega la massimizzazione del profitto, poiché la ritiene insita nella logica delle pratiche economiche, e non potrebbe essere altrimenti, ma auspica che questo sia raggiunto in modo "sano e garbato", in linea con la sua idea di capitalismo umanistico. Tuttavia, l'imprenditore, in questa visione, non deve porre la sua attenzione esclusivamente a questo, ma deve avere attenzione anche per tutti gli altri stakeholder che intervengono nel suo iter produttivo, tutto deve essere in armonia.

Nella gestione della "crescita garbata" e di profitto "sano", ossia gli strumenti attraverso cui l'imprenditore umbro si propone di raggiungere e sviluppare l'impresa ed ottenere da essa profitti sostenibili, avvalorano quanto detto, rappresentando l'unione tra approccio strumentale e normativo: l'obiettivo della massimizzazione dei profitti rimane, come rimane il fatto che questa deve essere raggiunta attraverso gli *stakeholder*, ma questi stessi *stakeholder* devono essere resi partecipi dell'azienda, devono contribuire con la loro creatività alla mission aziendale. Questa unione, insita nel messaggio dell'imprenditore risultata tuttavia, di difficile e utopica applicazione nel mondo "schiavo" del profitto e dei derivati, ma al contempo rappresenta un esempio di successo. Infatti, considerando il tasso di crescita a due cifre e l'aumento di capitale che l'azienda ha raggiunto¹⁵⁸, probabilmente anche altri imprenditori decideranno di avviare dei comportamenti di questo tipo. In questo caso, come affermato in chiusura di secondo capitolo, un approccio di tipo strumentale verso gli stakeholder, ossia che il porre in essere determinati comportamenti risulta avere degli effetti positivi sul profitto, può

¹⁵⁸ http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/07_16029_CUCINELLI_Bilancio_consolidato_20152.pdf

fornire, almeno in una prima fase, la spinta necessaria per avviare questo tipo di sviluppo innovativo.

I due casi studio analizzati ci dimostrano che non sempre affermare di essere eticamente corretti si rivela essere lo specchio della realtà, e che invece, probabilmente vantarsi di meno, ma essere realmente più attenti ai propri *stakeholder* migliora maggiormente l'azienda.

Inoltre quanto analizzato concorre ad affermare che spesso gli approcci alla teoria degli *stakeholder* possono essere, e si rivelano anche migliori se cooperano attivamente insieme.

CONCLUSIONI:

Al termine di questo viaggio all'interno della Responsabilità sociale d'impresa, della Teoria degli *Stakeholder*, delle diverse norme, posizioni e applicazioni occorre trarre le dovute conclusioni.

L'obiettivo originario, alla base di questa tesi, era quello di dimostrare che l'approccio alla teoria degli *Stakeholder* realmente applicabile al mondo di oggi, dove il Capitalismo dilaga e dove i profitti rimangono al centro degli interessi delle aziende, è quello strumentale. Questo approccio, come indicato innumerevoli volte, mette in relazione i comportamenti eticamente giusti (*stakeholder management*) con la massimizzazione del profitto, affermando che l'azienda che pone in essere i primi avrà, a parità di condizioni con altre aziende, delle migliori performance a livello economico-finanziario. La veridicità di questo, che si voleva dimostrare, risultava, tuttavia, in controtendenza con il pensiero dottrinale.

L'orientamento dottrinale più diffuso, infatti, protende maggiormente verso la posizione normativa. Secondo questi studiosi, tra cui il più importante di tutti, il padre della Teoria degli Stakeholder, Freeman, la Teoria si regge su basi normative, che risultano essere imprescindibili. L'etica dell'imperativo Kantiano deve essere il fondamento di partenza per porre in essere ogni singolo comportamento o pratica verso gli *stakeholder*. Il cuore normativo per loro è il centro di tutto, questo deve indicare, in maniera predittiva, ciò che è giusto e ciò che è errato.

Nonostante il dibattito sia stato esteso, acceso e partecipato, gli intellettuali non sono riusciti ancora a trovare un punto d'incontro: ognuno protende per la propria strada, rivendicando le ragioni per le quali si sostiene l'una o l'altra visione. Forti giustificazioni a sostegno della tesi normativa si contrappongono ad altrettanto salde giustificazioni per la tesi strumentale, lasciando una situazione di dubbio, alla quale in parte ci si è posti l'obiettivo di provare a rispondere, seppur in maniera sicuramente meno prestigiosa dei grandi nomi.

Una situazione di incertezza è riscontrabile anche per la definizione della relazione tra le pratiche di RSI e le performance aziendali. A tutt'oggi, infatti, manca un modello

univoco, sempre valido e applicabile che permetta di valutare accuratamente questo tipo di relazione e quali variabili occorre rilevare. Tuttavia, tutti gli studi condotti risultano concordi nell'affermare che la relazione esistente tra i comportamenti di RSI e le prestazioni aziendali sia positiva e questo, come detto, si posiziona a favore della tesi sostenuta in questo lavoro.

In un sistema capitalismo come quello attualmente vigente, è possibile riscontrare che solo quando l'imprenditore comprenderà che il porre in essere determinati comportamenti gli permetterà di registrare dei miglioramenti a livello economico-finanziario, solo in questo caso esso sarà disposto ad attivare queste pratiche. Tali pratiche, rispondenti allo *stakeholder management*, in un primo momento risultano, quindi, funzionali all'obiettivo di profitto che ogni imprenditore vuole raggiungere, e come abbiamo osservato nel terzo capitolo questo risulta avere delle reali implicazioni positive, seppur non è ancora dimostrato quali variabili occorrono per misurare e come misurarle. L'avvio di comportamenti rispettosi e cooperativi con gli *stakeholder* aziendali offriranno, come dimostrato nel caso della Brunello Cucinelli S.p.a., un vantaggio comparato all'azienda che le mette in campo. Rispettare i propri portatori d'interesse aumenta da una parte la produttività dei propri dipendenti ma dall'altra fa schizzare le vendite e le azioni verso l'alto e tutto questo contribuisce ad aumentare i profitti aziendali. Casi come quello umbro, dove la relazione tra comportamenti di RSI e profitto sono prettamente positivi e per questo dovrebbe essere emulato in modo diffuso. Tutto ciò permette di concludere che la teoria degli *stakeholder*, almeno nel mondo reale, quello del profitto, dei rendimenti e dei salari, è intesa in maniera prettamente strumentale agli obiettivi d'impresa. È molto prestigioso comportarsi in maniera rispettosa ma nessun imprenditore non prenderà questa iniziativa se ciò rappresenterà semplicemente un costo e non apporterà ad esso nessun beneficio. Se invece, l'imprenditore percepisce che vi è l'opportunità di "fare del bene" aumentando il suo vantaggio comparato, in questo caso sì che sarà incentivato ad avviare pratiche eticamente rispettose dei propri *stakeholder*.

In merito alla teoria è possibile affermare che contrariamente alla dottrina effettivamente l'approccio strumentale rimane quello più diffuso, quello più facile da proporre alle aziende, ancora strettamente legate al loro annuale bilancio, è quindi

quello reale, questo porta a sostenere che si è riusciti nella dimostrazione dell'obiettivo del lavoro.

La visione auspicata da Freeman, che introduce un nuovo tipo di capitalismo, suona ancora come qualcosa di utopistico, ma quando tutti gli imprenditori, o almeno la maggior parte di essi, si saranno uniformati alle corrette pratiche, dal punto di vista della loro eticità e del rispetto verso gli *stakeholder*, come si è osservato avviene nell'impresa di Solomeo, solo dopo questo passaggio, si può pensare di compiere lo slancio verso lo step successivo. Lo step successivo è identificabile con il passaggio dall'approccio strumentale a quello normativo che porterebbe gli imprenditori a seguire queste pratiche in primis perché è giusto, perché essere eticamente rispettosi è corretto, indipendentemente che questo arrechi o meno un vantaggio comparato alla propria impresa. Questo passaggio, se si diffondesse su tutta la superficie globale, darebbe vita, nella visione di Freeman, ad un nuovo genere di libero mercato. Infatti, si dovrebbe abbandonare l'assetto "capitalismo shareholder" per passare al "capitalismo stakeholder", tuttavia, i tempi attuali risultano ancora di gran lunga poco maturi per questo step successivo, anche perché per arrivare ad un assetto di questo tipo occorre un cambiamento a livello di sistema economico che risulta troppo grande e poco auspicato dai pescecani di Wall Street.

Occorre che le aziende ripensino e riscrivano il loro posto nel mondo, un posizionamento sì funzionale ai loro interessi, ma anche un posto che in generale le renda più responsabili, poiché solo così si potranno influenzare e contribuire al passaggio allo step auspicato da Freeman. La diffusione di imprese come quella di Brunello Cucinelli, favorirebbe questo passaggio, poiché queste, ergendosi a modello di eticità, profitto e vantaggio comparato diventerebbero esempio per altre aziende, che vedendo i tassi di crescita a due cifre, nonostante i costi di produzione elevati, saranno incentivate ad adottare un tale sistema

Tuttavia, occorre affermare che seppure abbiamo dimostrato che la visione strumentale è quella reale e l'unica per cui gli imprenditori sarebbero disposti ad avviare pratiche corrette verso i propri *stakeholder*, intrinsecamente in questo vi sono "incrostazioni" della teoria normativa. Le azioni che devono essere attivate vengono intese da tutti come qualcosa di giusto e questo presuppone la moralità elevata di queste azioni.

Questo ci porta ad affermare che se da una parte l'approccio reale è quello strumentale, dall'altra fondamentalmente i due approcci possono essere fusi insieme, l'uno dentro l'altro. Non possiamo domandare di agire in un determinato modo ai vertici aziendali senza dimostrargli che questo gli apporterà un vantaggio comparato ma contemporaneamente, perché quelle azioni e non altre?!?!? Perché solo quelle sono moralmente giuste.

Occorre cercare il giusto bilancio tra etica ed economia, come si proponeva di fare Sen. Anche nella visione della Teoria degli Stakeholder vi è la necessità di trovare il giusto compromesso, il bene per tutti i portatori d'interesse dovrebbe rappresentare l'ottimo paretiano e la migliore situazione auspicabile per tutti, l'imprenditore ottiene il suo massimo in termini di crescita economica, i dipendenti possono vivere bene e trovare la loro dimensione attraverso l'azienda, gli azionisti saranno soddisfatti per gli elevati rendimenti, la comunità scambierà in maniera vicendevolmente proficua benessere con l'azienda e infine anche i fornitori si sentiranno parte di un progetto e non semplicemente l'anello iniziale della catena di produzione. Occorre che tutti gli *stakeholder* si alternino tra posizioni che li vedono mezzo per il raggiungimento dei fini aziendali, ma anche che attraverso questa azienda loro stessi possano trovare la dimensione che hanno sempre desiderato.

Nessuno è mezzo e fine in minor misura di quanto non lo siano anche altri.

Bibliografia

- Adiconsum, “L’evoluzione del concetto di Responsabilità Sociale d’Impresa”, progetto “Training in progress”, 2010
- Aquaro D. “*Cos’è “Made in Italy” (e cosa no)*”, Il Sole 24 Ore, 13 novembre 2013, <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-11-20/cosa-e-made-in-italy-e-cosa-no-140026.shtml?uuiid=ABS7YSe>
- Bonacchi M., Perego P., Ravagli R., Chapter# “*The Evolution of CRS in Gucci: From Risk Management to Stakeholder Engagement*”, A stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: Pressures, Conflicts, Reconciliation, Gower Publishing, 2011
- Bottelli, P., “*Cucinelli: io, il cashmere e l’etica del lavoro*”, Il Sole 24 Ore, 12 novembre 2010
- Burchi B., “Gli effetti della responsabilità sociale sulle economie d’impresa (business case): un’analisi quantitativa applicata all’industria chimica internazionale”, lulu.com, 2013
- Cavalieri E., “Etica e responsabilità sociale nelle imprese”, SYMPHONYA Emerging Issues in Management, n.2, 2007
- Commissione delle Comunità Europee, “LIBRO VERDE, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”, COM(2001), Bruxelles, 2001
- Commissione delle Comunità Europee “Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese” COM (2011), Bruxelles, 2011
- Corbellini E., Marafioti E., “*LA CRS NELLA MODA strumento di marketing o elemento fondante della strategia di impresa?*”, economia & management, 2013
- Cucinelli, B., “Relazione finanziaria annuale – Bilancio consolidato al 31 dicembre 2015”
- Del Baldo M., “Corporate Social Responsibility e Corporate Governance: quale nesso nelle PMI?”, Rivista piccola impresa/Small Business, n.3, 2009
- Della Valle I., “*Tra le aziende italiane mi interessa Cucinelli*”, Il Sole 24 Ore, Plus24, 31 gennaio 2015, p.25.
- Di Turi A., “*Fabbriche della morte qualcosa sta cambiando*”, Avvenire, 24 Aprile 2014 Ferpi, “*Gucci: quando la moda è responsabile*”, <http://www.ferpi.it/gucci-quando-la-moda-e->
- D’Orazio E., “Verso una teoria normativa degli stakeholder”, notizie di POLITEIA, XXII, 82, 2006
- Frascheri C., “Oltre il limite. Quale limite? I nuovi confini della Responsabilità Sociale delle Imprese in Italia”, notizie di POLITEIA, XXIV, 89, 2008
- Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M., “*Teoria degli stakeholder*”, Franco Angeli, 2009
- Gabanelli M., “*Gucci dovrebbe ringraziarci*”, Corriere della sera, 22 Dicembre 2014, http://www.corriere.it/cronache/14_dicembre_22/gucci-gabanelli-report-0adb9bf8-89d4-11e4-a99b-e824d44ec40b.shtml
- Giannini S. Report “*Va di lusso*”, 21 Dicembre 2014, <http://www.report.rai.it/dl/Report/puntata/ContentItem-86a1bd15-9fae-4c9c-a32e-03ec1e6dd735.html>
- Guerra, “*Made In Italy: Gucci contro Report*”, Panorama, 22 Dicembre 2014, <http://www.panorama.it/economia/aziende/made-in-italy-gucci-contro-report-guerra/>
- Iozzia, G., “*Brunello Cucinelli: la mia filosofia del profitto*”, Panorama, disponibile online: <http://archivio.panorama.it/economia/Brunello-Cucinelli-la-mia-filosofia-del-profitto>
- Kotter J. e Heskett J., “*Corporate Culture and Performance*”, Free Press, New York, capitolo III
- Maffettone S., “Un mondo migliore, giustizia globale tra Leviatano e Cosmopoli”, Luiss University Press, 2013
- Maximiano J.M.B., “A Strategic Integral Approach (SIA) to Institutionalizing CSR”, John Wiley e Sons, Ltd and ERP Environment, 2007
- Musumeci V., “*La sostenibilità secondo Gucci*”, VM-MAG, 2012 <http://www.vm-mag.com/sostenibilita-vm-mag-intervista->

rossella-ravagli-di-gucci/

Perrini F. e Tencati A., “*La responsabilità sociale d’impresa: strategia per l’impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità*”, sinergie n. 77/08

Porter M.E., Kramer M.R., “*Strategia e società, il punto d’incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility*”, Harvard Business Review, n.1/2, Gennaio/Febrero 2007

Sciso E., “*Appunti di diritto internazionale dell’economia*”, Giappichelli editore- Torino, 2012

Sen A. “*Etica ed Economia*”, Editori Laterza, Bari, 2014

Viviani M. “*La Responsabilità sociale d’impresa ed il coinvolgimento degli Stakeholder*”, AICCON

Zamagni S., “*L’ancoraggio etico della responsabilità sociale d’impresa e la critica alla RSI*”, working paper n. 1, ottobre 2004

Zamagni S., “*Responsabilità Sociale delle Imprese e “Democratic Stakeholding*”, working paper n.28, gennaio 2006

Zollo A., “*Comitati multi-stakeholder e responsabilità sociale d’impresa*”, ICSR, 2009,
http://www.gruppohera.it/binary/hr_responsabilita_sociale/preamboli/RICERCA_ICSR_Comitati_Multi_stakeholder.1310721321.pdf

SITOGRAFIA:

<http://www.bilanciosociale.it/sa.html>

<http://www.brunellocucinelli.com/it/brunello-cucinelli.html>

http://www.citinv.it/associazioni/CNMS/archivio/lavoro/Presentazione_SA8000.html

<http://www.pt.camcom.it/default.asp?idtema=3&page=informazioni&action=read&index=1&order=d0&idtemacat=1&idinformazione=8292>

http://www.fabricaethica.it/fsets/sviluppooperativo/fr_aziende.php,

<https://www.gucci.com/it/it/st/sustainability-landing>

<http://www.globalcompactnetwork.org/it/>

<http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/gucci/>

<https://www.oxfamitalia.org/la-grande-disuguaglianza/>

<http://www.sa8000.info/sa8000doc/2001StdItalian.pdf>

RIASSUNTO

La responsabilità Sociale d'Impresa rappresenta uno dei temi centrali del nuovo millennio, al giorno d'oggi gli uomini d'affari, le corporation e tutto il sistema economico guardano con molto interesse verso queste pratiche, che entrano sempre più a far parte delle strategie aziendali.

La responsabilità Sociale d'Impresa vede la luce negli anni 50, in particolare, convenzionalmente si attribuisce la sua nascita al 1953, quando Bowen scrisse "Social Responsibility of the Businessman". In questo libro è possibile rintracciare il fondamento etico della Responsabilità sociale D'impresa, per questa motivazione, successivamente, venne attribuito a Bowen l'appellativo di "padre della RSI". La materia comincia a diffondersi negli anni successivi, ma la vera attenzione nei suoi riguardi diviene forte a cavallo tra gli anni 70 e gli anni 80, quando aumentarono quantitativamente e qualitativamente gli studi. Sono gli anni in cui si comincia a diffondere la necessità di ritrovare il giusto connubio tra etica ed economia, infatti questa relazione, un tempo bilanciata, continuava a subire forti sbilanciamenti in favore dell'economia. Il Capitalismo si espandeva sempre di più, andava a conquistare nuovi territori e mercati, la deregolamentazione internazionale era massima, ma alcuni studiosi cominciarono a diffondere questo nuovo modo, questa nuova filosofia di gestione interna ed esterna delle aziende per sembrava poter contribuire attivamente ad aiutare le dinamiche aziendali. Nella prima fase la RSI non si identificava ancora come la responsabilità dell'azienda, ma nel 1960 Keith per la prima volta evidenzia la connessione tra il sostantivo "responsabilità sociale" e l'operato del businessman, affermando che alle «azioni e alle decisioni prese per ragioni che vanno almeno parzialmente oltre l'interesse economico o tecnico dell'azienda». È Walton negli anni successivi a creare il link con la società affermando che la RSI «riguarda i problemi che si hanno nel momento in cui l'impresa si presenta sulla scena sociale ed i principi etici che dovrebbe governare le relazioni fra società e azienda (Walton e Eells 1961)». Con l'evidenza di questa connessione le aziende cominciano a rivolgere il loro sguardo verso queste argomentazioni. Nel 1979 Carroll offrì un'importante definizione alla RSI affermando che essa andava oltre il semplice concetto di profitto e di dovere verso le leggi dello stato, essa individuava l'insieme delle aspettative a livello economico, legale, etico e discrezionale della società nei riguardi dell'azienda. Il maggior contributo alla responsabilità sociale d'impresa vie portato da Freeman nel 1984 con la diffusione della teoria degli Stakeholder. Questa teoria per la prima volta andava ad introdurre l'argomento riguardante l'impatto sulla società delle pratiche economiche dei portatori d'interesse e contemporaneamente l'impatto che questi hanno sulla società, segnando una svolta e un nuovo punto di riferimento per tutta la RSI.

La teoria degli stakeholder è una teoria manageriale e al contempo è anche una teoria etica, differenziandosi così dalle altre teorie, l'etica ne riveste una parte fondamentale, considerando i valori e la morale come centrali nella gestione dell'azienda.

All'interno della teoria i portatori d'interesse rivestono un ruolo fondamentale, essi segnano il confine della legittimità delle pratiche concesse all'azienda, indicando anche l'obiettivo per essa, inoltre, impone una mutua relazione di responsabilità e mutua fiducia. Questa relazione di mutua fiducia si è valutata in maniera differente nei due casi studio analizzati, infatti, nel caso studio di Gucci essa è solo apparente, non apportando così miglioramenti a nessuno degli stakeholder in gioco, invece nel caso dell'azienda umbra questa relazione fiduciaria è aumentata negli anni, generando un link veramente forte, non solo con i dipendenti, ma Brunello Cucinelli è riuscito a stabilire il giusto network di relazioni per creare le migliori condizioni a Solomeo.

Tuttavia, per la teoria degli Stakeholder e per i suoi sostenitori, rimane ancora difficile, data la grandezza del concetto, indicare con fermezza chi siano i portatori di interesse realmente incidenti nelle dinamiche aziendali.

L'identificazione degli *stakeholder* risulta un processo fondamentale, ma rimane ancora molto difficile, in quanto per identificarli è importante anche comprenderne la loro rilevanza. I tre attributi che tuttavia permettono, seguendo una definizione ampia del concetto, di rintracciare i portatori di interesse vengono individuati nel possesso effettivo di uno o più tra questi attributi: potere di influenzare l'impresa, legittimità del rapporto tra stakeholder e l'impresa, urgenza delle aspettative verso l'impresa. In base a questi attributi è possibile identificare quali sono i gruppi che possono realmente avere delle implicazioni sulle dinamiche aziendali.

La Teoria degli stakeholder è stata suddivisa, dagli studiosi Donaldson e Dunfee nel 1996, in tre diversi approcci, descrittivo, strumentale e normativo. Il primo vede la teoria come un sistema che intende descrivere l'azienda come un insieme di interessi cooperativi in competizione tra loro con valore intrinseco. Il secondo, quello che si intende dimostrare come approccio reale, definisce una struttura che esamina le connessioni che esistono tra le pratiche attinenti allo stakeholder management e i valori derivanti dagli obiettivi aziendali, per questo le imprese che pongono in essere queste pratiche, a parità di condizioni con altre, avranno maggiore successo, dal punto di vista delle prestazioni, rispetto ai competitor. Tuttavia, per la maggior parte degli studiosi individua il centro della teoria nel approccio normativo, che impone di accettare due idee, gli stakeholder sono persone o gruppi identificati in base agli interessi che hanno nei riguardi dell'azienda, inoltre, gli interessi di questi hanno un valore intrinseco, ossia devono essere considerati in riferimento all'interesse di cui sono

portatori e non favorire altri interessi. Una tale applicazione e consapevolezza dovrebbe portare alla giusta applicazione della teoria.

La teoria di Freeman si distingue dalla concezione tradizionale di input-output, dove vi è una forte sproporzione in favore del cliente, contrariamente nel nuovo modello tutti coloro che hanno un interesse legittimo nei confronti dell'azienda possono trarne vantaggio e non c'è predominanza di una relazione rispetto ad un'altra.

Il lavoro condotto aveva l'obiettivo di dimostrare che è la visione strumentale quella che nel mondo di oggi è maggiormente plausibile, giudicando ancora i tempi poco maturi per la diffusione dell'approccio normativo. L'approccio strumentale è difeso da diverse parti, come nel caso della UE. L'Unione Europea, infatti, si è pronunciata sul tema della responsabilità sociale d'impresa in diverse occasioni e documenti formali, ponendosi su una posizione qui difesa, infatti, la RSI viene letta dal legislatore europeo come un fattore molto importante e che deve essere necessariamente inserito nelle strategie aziendali, soprattutto per favorire una ripresa economica. La visione dell'approccio strumentale è riscontrabile nella definizione che viene inserita prima nel Libro Verde nel 2001 e successivamente riconfermata nel 2011. Il legislatore europeo, inoltre, non si limita a definire teoricamente la RSI, ma indica nei vari articoli del suo documento principale in materia, anche il modo in cui le aziende devono confrontarsi con i vari stakeholder.

Una posizione ugualmente strumentale è evidenziata dalla prospettiva neoclassica, da Cavalieri, dal caso dell'azienda produttrice di stampanti HP, analizzato da Kotter e Heskett, ma anche da Porter e Kramer, i quali affermano che occorre avere un approccio strumentale alla RSI e non utilizzarla semplicemente come un attributo cosmetico.

Infine, vi è la posizione del padre teoria si è diversificata, apparentemente, su due posizioni diverse, infatti, nella prima fase dei suoi studi Freeman si pone in linea con posizioni strumentali, anche se occorre sottolineare che la tripartizione di interpretazioni (descrittivo, strumentale e normativo) viene presentata negli anni successivi. Lui inizialmente presenta la strumentalità di questa teoria, poiché ritiene che questo le permetta una maggiore diffusione presso gli imprenditori, ma credeva che anche il mondo accademico avrebbe accettato meglio un passaggio graduale. Tuttavia, lo studioso ha trovato interessi favorevoli e attenzione dal mondo degli esperti di etica e questo gli ha permesso di tornare al schierarsi apertamente e inconfondibilmente su posizioni normative. Freeman auspica un passaggio dal mondo dominato dallo "shareholder capitalism" ad un mondo nel quale predomini lo "stakeholder capitalism", dove il sistema "diventi un'istituzione pienamente umana".

Le posizioni freemaniane sono quelle con maggiore consenso all'interno della dottrina, ciononostante, c'è chi crede che i tempi attuali siano troppo poco maturi per poter effettuare un

passaggio a questo nuovo tipo di capitalismo, dove l'azienda non veda come mezzo gli stakeholder che orbitano intorno ad essa, ma che diventi essa mezzo all'interno del quale coordinare gli interessi degli stakeholder.

La posizione strumentale risulta essere quella più applicabile al mondo attuale e maggiormente proponibile agli imprenditori che ancora oggi basano i propri obiettivi sulla massimizzazione del loro profitto. Nonostante questo è osservabile di fatto, un circolo vizioso tra la posizione strumentale e quella normativa, infatti, le due posizioni si intersecano vicendevolmente e rimane difficile stabilire quella centrale.

Negli ultimi anni è cresciuto qualitativamente e quantitativamente il numero di studi sulla Responsabilità sociale d'impresa, a partire dagli anni 90, questi studi si sono concentrati molto anche sulla connessione tra pratiche di RSI e di performance aziendali. Sono stati creati indicatori, variabili e indici, tuttavia, non c'è omogeneità su questa tematica, infatti, manca ancora un modello che mostri in modo incontrastabile la relazione tra i due fenomeni. Seppur, nel 70 % circa della casistica dei vari studi si è evidenziata una relazione positiva, molte volte vi verificano errori che possono creare difformità e mancanza di attendibilità, ma tutti questi studi partono da una comune posizione, ossia che esiste una relazione positiva tra le pratiche di RSI e le performance economiche

Per sostenere dal punto di vista pratico l'approccio strumentale, si sono analizzati dei casi studio, ossia l'azienda Gucci S.p.a. e la Brunelli Cucinelli, entrambe le aziende scelte appartengono al comparto della alta moda e producono in Italia. La Gucci spa è nata nel 1921 e rappresenta ancora oggi il glamour italiano nel mondo, nonostante la sua proprietà attualmente sia detenuta da un francese. Gucci sin dai primi anni 2000 ha "apparentemente" indirizzato la sua governance interna verso l'adozione di un comportamento rispettoso verso i propri stakeholder. L'azienda, come si può leggere sul suo sito, rivendica di essere al passo con i tempi sotto il profilo della RSI, tuttavia come mostrato in maniera inequivocabile dal programma televisivo Report nel Dicembre 2014, l'azienda sfrutta i propri fornitori e consumatori, esacerbando, di fatto, uno sfruttamento del lavoro. Infatti, Gucci che avrebbe dovuto instaurare una relazione di mutua fiducia con i propri stakeholder funzionale ai propri obiettivi di profitto, non si è realmente spesa per farlo. Questa gestione poco rispettosa si ripercuote sulle 5 classi di stakeholder individuate da Freeman, infatti i dipendenti sono sfruttati, i fornitori e sub fornitori sono vedono sottopagato il proprio lavoro e questo ha forti ripercussioni anche a livello comunitario. La comunità toscana, dove si trovano quei capannoni, perde indotto, perché posti di lavoro, perde artigianato e italianità. Gli azionisti e i clienti sono traditi dalla

maison infatti, entrambi investono parte del proprio capitale in essa, magari anche alla luce del suo essere così innovativa, e invece stanno investendo semplicemente in prodotti realizzati da mani cinesi delocalizzate in Italia. Questo ci sottolinea che se lo stakeholder manager è applicato solo superficialmente risulta fallimentare, deve essere realmente funzionale e strategico per poter apportare benefici.

Il caso della Brunello Cucinelli è diametralmente opposto, questa azienda ha investito e continua a farlo, in maniera strumentale ai propri obiettivi di profitto, nei propri dipendenti, nel territorio, instaurando reali relazioni di mutua fiducia. L'imprenditore umbro ha instaurato con i suoi dipendenti una connessione fortissima, non li ha sfruttati, li remunera anche di più rispetto ai pari funzione di altre aziende, li concede una tantum ingenti premi e questo permette di rinsaldare la relazione ma al tempo stesso permette di aumentare la produttività e quindi di conseguenza di aumentare la massimizzazione del profitto. L'imprenditore umbro, che sogna e cerca di realizzare "azienda umanistica" ha instaurato con tutti i suoi stakeholder un fortissimo rapporto che gli ha permesso di mantenere livelli di crescita a due cifre anche negli anni della crisi.

Brunello Cucinelli, infine, si pone su posizioni molto vicine a quelle auspiccate da Freeman, tuttavia il passaggio ad un mondo più equo risulta ancora molto utopistico per il panorama globale. Oggi gli imprenditori sono ancora troppo legati alla massimizzazione del profitto, quindi l'approccio strumentale rimane quello che più proponibile al mondo degli affari, perché comportandosi in modo rispettoso posso trarre beneficio, altrimenti nessun imprenditore sarebbe mai disposto a investire in RSI.

In conclusione rimane da sottolineare che sicuramente la visione strumentale è la reale ma che tuttavia, con la normativa si intersecano l'un l'altra.