



*Dipartimento: Scienze Politiche*

*Cattedra: Responsabilità Sociale d'Impresa*

**RAZIONALITÀ E RESPONSABILITÀ:  
IL VALORE ECONOMICO DEI DIRITTI**

RELATORE

Prof.ssa Gentile Valentina

CANDIDATO

Teresa Santoro

079442

ANNO ACCADEMICO 2017/18

*A Marina,  
il nostro fiocco di neve*

# INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>4</b>
<b>I. Critica all'economia comportamentale .....</b>	<b>5</b>
1.1 L'origine etica dell'economia .....	5
1.2 Comportamento economico e razionalità .....	6
1.2.1 Razionalità come coerenza .....	6
1.2.2 Razionalità come massimizzazione dell'interesse personale .....	7
1.3 L'egoismo cardine dell'economia positiva .....	8
1.4 Commitment e Sympathy.....	10
1.5 <i>Ranking of rankings</i> : una nuova strategia .....	12
1.6 Una nuova idea di razionalità.....	13
<b>I nuovi sviluppi della RSI: la teoria degli stakeholders .....</b>	<b>15</b>
2.1 La Responsabilità Sociale d'Impresa: dal minimalismo morale alla <i>Corporate Sustainability</i> .....	15
2.2 Cosa non è la <i>stakeholder theory</i> .....	19
2.3 Scopi e giustificazioni della teoria .....	22
2.3.1 Le funzioni della teoria .....	23
2.3.2 Modelli contrastanti di management .....	25
2.3.3 Il problema della giustificazione .....	26
2.4 Analisi degli stakeholders .....	30
2.5 Teoria dell'identificazione e della rilevanza .....	33
2.5.1 Visioni ampie e ristrette.....	33
2.5.2 I criteri dell'identificazione .....	34
<b>CONCLUSIONE .....</b>	<b>38</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>40</b>

# INTRODUZIONE

La presente tesi si pone l'obiettivo di analizzare il rapporto fra l'idea di razionalità e comportamento responsabile nei confronti della società. Ci si è interrogati sulla possibilità di elaborare un modello che colleghi, anche in ottica pragmatica, il rispetto dei diritti individuali e sociali al calcolo economico. Storicamente, seguire un comportamento razionale in termini economici è sinonimo di massimizzazione dell'interesse personale; la dimensione collettiva sembra essere svanita. Si è cercato di dimostrare attraverso le parole di molti illustri professori in materia, che un nuovo ravvicinamento tra Etica ed Economia non solo è possibile, ma è anche divenuto l'obiettivo delle più moderne teorie di Responsabilità Sociale d'Impresa. L'integrazione dei principi di filosofia morale non può che arricchire la disciplina economica, come pure considerazioni di natura etica avrebbero la possibilità di acquistare nuova luce richiamandosi al pragmatismo della disciplina economica moderna.

Nel primo capitolo si è cercato di approfondire le origini del dualismo fra etica ed economia, richiamandosi anche al mondo classico. Inoltre, attraverso gli scritti di A. K. Sen, si è cercato di definire il concetto di razionalità così come appare nella teoria economica predominante e, sempre seguendo le riflessioni dell'autore, si è cercato di dimostrarne la fallibilità.

Nel secondo capitolo è stato esaminato il campo della *business ethics* e della Responsabilità Sociale d'Impresa, il cui risultato più affascinante è sicuramente la teoria degli stakeholder. Attraverso lo studio della disciplina si è cercato di fornire un modello che, da un punto di vista manageriale, incorporerebbe il calcolo del valore positivo dei diritti e quello negativo delle violazioni, attraverso l'identificazione e l'analisi della rilevanza degli stakeholder.

L'argomento trattato, pur affondando le proprie radici nella filosofia morale, è frutto di studi molto recenti e, per questo motivo, non giunge sempre ad una conclusione risolutiva ben precisa. Tuttavia, personalmente ho trovato molto interessante analizzare il rapporto fra considerazioni economiche ed etiche, soprattutto alla luce degli sviluppi attuali del nostro mondo, in cui è sempre più complesso riflettere su un concetto di sostenibilità scevro da qualsiasi opportunismo.

# I. Critica all'economia comportamentale

## 1.1 L'origine etica dell'economia

La disciplina economica nasce come forma di organizzazione delle risorse, al fine di produrre un miglioramento delle condizioni individuali e collettive attraverso la creazione di una rete formata da interazioni e posta sotto la guida di quelle che potremmo definire prime forme istituzionali. Da questa ampia definizione generale, Amartya Sen, premio Nobel per l'Economia nel 1998, individua due sviluppi piuttosto diversi: da una parte spicca la dimensione etica; dall'altra l'approccio ingegneristico e tecnico.

Il premiato accademico, filosofo ed economista, si è soffermato sul legame storicamente esistente, ma purtroppo quasi dimenticato, tra etica ed economia e sulla dicotomia degli approcci che ne hanno caratterizzato lo studio nel corso dei secoli. Il grave distacco avvenuto fra le due discipline ha comportato il sorgere di gravi carenze nella teoria economica, la quale ha assunto sempre più la forma di una dottrina scientifica volta ad analizzare e prevedere il comportamento umano in termini razionalmente ristretti. L'economia si è dunque evoluta non in funzione della domanda socratica del "Come bisogna vivere?", ma secondo parametri che l'autore definisce "rudimentali" (Sen 1987, 8), perché troppo spesso riferiti più a calcoli meccanicistici che a modelli umani reali.

L'obiettivo di Sen è dimostrare che etica ed economia non sono discipline parallele, destinate a non incontrarsi mai: un'integrazione è possibile, soprattutto alla luce della loro storia e degli sviluppi della teoria economica moderna che, come si vedrà in seguito, si muove sempre più verso il sistema dei diritti e delle libertà e verso una nozione di responsabilità che coinvolge non solo gli individui, ma anche le imprese in quanto attori economici principali.

A supporto della sua tesi, l'autore trova riferimenti nella tradizione classica: l'*Etica Nicomachea* di Aristotele si pone tra le principali opere ispiratesi ad una visione dell'economia agganciata all'etica, poiché essa viene considerata un mezzo per gli affari pubblici, funzionale al perseguimento di fini di natura morale. Non a caso lo stesso Aristotele lega gli studi economici alla filosofia politica in modo indissolubile ed elabora questa connessione nella sua *Politica*.

Inversamente, l'approccio ingegneristico appare scevro da considerazioni morali, perseguendo obiettivi più materiali e logistici, lontani da riferimenti etici. Tuttavia, non sono pochi gli economisti di fama internazionale ispiratisi a questa linea di pensiero; ricordiamo Quesnay, maggiore esponente della fisiocrazia, Ricardo, importante maestro della scuola classica, e Cournot, teorizzatore dell'omonimo modello sull'oligopolio.

È chiaro che nessuna delle due visioni, analizzata ed applicata in modo isolato, gioverebbe ad un concreto sviluppo economico nelle sue mille e più moderne sfaccettature. A. Sen osserva che «è tutta una questione di equilibrio dei due approcci dell'economia. [...] Si può sostenere che l'importanza dell'approccio etico si è andata indebolendo in modo alquanto sostanziale via via che l'economia moderna si evolveva. La

*metodologia della cosiddetta “economia positiva” non solo ha eluso l’analisi normativa in economia, ma ha anche l’effetto di far ignorare una gamma di complesse considerazioni etiche che influenzano il comportamento umano effettivo e sono prevalentemente dati fattuali più che elementi di giudizio normativo»* (Sen 1987, 13-14).

Dunque, se da una parte l’approccio etico avrebbe guadagnato dal ragionamento quantitativo, una visione concentrata unicamente sul calcolo ingegneristico, diffusasi largamente, ha impoverito l’economia, sottraendone la componente sociale e collettiva. Ciononostante, non è del tutto possibile tracciare una distinzione netta fra le due scuole, come dimostra lo stesso Sen: storici esponenti di una visione si sono sempre mostrati interessati anche all’altra, primi fra tutti Aristotele ed Adam Smith, pilastro dell’economia politica classica e professore di filosofia morale nell’Università di Glasgow. Una forma di equilibrio fra i due approcci avrebbe inevitabilmente giovato sia agli ultimi sviluppi dell’economia predittiva, derivante dal calcolo logico, sia agli studi che riguardavano l’economia del benessere, risposta etica al pensiero ingegneristico.

Nonostante gli evidenti vantaggi reciproci risultanti da un presunto avvicinamento delle due scuole, è sempre stata più che evidente una forte debolezza nel rapporto fra welfarismo ed economia predittiva. Storicamente, il pensiero tecnico ha molto influenzato la visione etica, più di quanto la stessa sia riuscita a contaminare l’analisi predittiva. Raramente si è trattato di un rapporto paritario e ciò è dimostrato dall’integrazione nell’economia del benessere delle idee circa la risposta della forza lavoro agli incentivi salariali, mentre è irrealistico pensare che teoremi riguardanti il *social welfare* possano essere inseriti nel calcolo logistico (Sen 1987, 41).

## **1.2 Comportamento economico e razionalità**

Per comprendere al meglio ciò che Sen vuole indicare come i limiti di un’economia sviluppatasi unicamente in un’ottica meccanicistica, occorre analizzare l’ipotesi di comportamento razionale così com’è concepito nella disciplina economica più moderna.

Come spiega lo stesso Sen, esistono due modi predominanti di definire la razionalità:

1. coerenza interna alle scelte;
2. massimizzazione dell’interesse personale (Sen 1987, 19-20).

### **1.2.1 Razionalità come coerenza**

Il primo approccio è tendenzialmente accumulato ad una relazione binaria, in un ragionamento definito di “razionalizzabilità” da Richter (Richter 1971). Sono diverse le formulazioni che si sono soffermate sul criterio di razionalità: alcune hanno approfondito il carattere transitivo, altre la funzione numerica derivante e la sua massimizzazione. Sarebbe piuttosto complesso indagare sulla natura delle varie considerazioni, ma è fondamentale sottolineare un preciso aspetto dell’idea coerenza quale base per percepire la razionalità in un comportamento: *«è difficile ritenere che la coerenza interna delle scelte possa di per sé essere una condizione*

*adeguata di razionalità. Se una persona fa esattamente il contrario di quello che la aiuterebbe ad ottenere ciò che vorrebbe, e lo fa con una inflessibile coerenza interna, questa persona può molto difficilmente essere considerata razionale. [...] La scelta razionale deve richiedere almeno qualcosa riguardo alla corrispondenza tra ciò che si cerca di ottenere e il modo in cui si agisce per farlo»* massimizzazione dell'interesse personale (Sen 1987, 20-21). Tuttavia, anche la "razionalità di corrispondenza" non rappresenta una condizione di per sé sufficiente affinché il comportamento possa essere definito razionale. L'idea necessita di un'integrazione con altre condizioni di razionalità derivanti da una riflessione relativa a ciò che si desidera, si esamina e a cui si è finalizzati (Sen analizza anche il concetto di "razionalità di riflessione") (Sen, 1985). Si ritiene che la nozione di razionalità possa richiedere dei termini in più rispetto a quelli descritti, ma difficilmente qualcosa in meno: la corrispondenza fra scelte ed obiettivi si mostra come una condizione necessaria della razionalità nel suo insieme, la quale però presuppone un'analisi più approfondita, per esempio sulla natura delle preferenze, degli scopi e delle motivazioni.

Un'ulteriore criticità rispetto al concetto di razionalità come coerenza interna di scelta è data dall'esclusione della possibilità che caratteristiche o eventi esterni possano influenzare le preferenze o le motivazioni degli individui. Sen definisce questo pensiero "estremo" perché è molto bizzarro considerarlo pienamente realistico.

In conclusione, la prima definizione si mostra piuttosto limitata, anche per le modalità con cui viene rappresentata: definire una "funzione di utilità" rispetto ad una relazione binaria non ben precisata che esclude particolari esternalità, potrebbe anche non corrispondere alla dimostrazione pratica della massimizzazione dell'utilità individuale.

### **1.2.2 Razionalità come massimizzazione dell'interesse personale**

Il secondo approccio affonda le radici nella teorizzazione economica storicamente predominante. Si basa su una corrispondenza esterna fra le scelte individuali e l'interesse personale, dunque non è esposta alle medesime critiche che riguardano la razionalità come coerenza interna alle scelte. Tuttavia, sono svariati i problemi identificati da Sen rispetto a questo approccio.

Affermare la razionalità di un comportamento solo se si mostra puramente egoistico e quindi mirato alla massimizzazione della propria utilità, implica rifiutare qualsiasi dimensione etica *inter alia*. Indubbiamente, agire perseguendo obiettivi personali non può essere ritenuto irrazionale (entro certi limiti), ma considerare il proprio interesse come requisito fondamentale di un'idea di razionalità sembra davvero assurdo.

L'approccio trova molti seguaci nella letteratura, soprattutto perché la massimizzazione dell'utilità personale appare un criterio fondamentale in un modello in cui viene rappresentato un esempio di *homo oeconomicus*. L'interrogativo che a questo punto si pone l'autore è il seguente: la visione sovraesposta corrisponde alla migliore approssimazione del comportamento umano, soprattutto in campo economico?

Tra i sostenitori dell'idea appare George Stigler: «*Lasciatemi predire l'esito della verifica sistematica ed esaustiva del comportamento in situazioni di conflitto fra interesse personale e valori etici oggetto di ampia adesione verbale. Molte volte, in realtà il più delle volte, la teoria dell'interesse personale vincerà*» (Stigler 1981, 190)<sup>1</sup>. Non sono presenti i riferimenti su cui si basa tale predizione, dal momento che sono molto rare le verifiche empiriche a supporto della tesi. Tra le esperienze fattuali riportate da Sen che i sostenitori offrono a favore dell'enunciato, si trova il successo di economie di libero mercato, come quella giapponese. Ciononostante, è difficile dimostrare che tale esito positivo sia legato alla massimizzazione dell'interesse personale. Anzi, sono molti gli elementi che inquadrano il trionfo dell'economia giapponese come risultato dell'applicazione del senso di dovere, lealtà e buona volontà alle attività economiche. In questo particolare caso, è quindi "l'ethos giapponese" a contraddire Stigler ed il criterio di razionalità basato sulla massimizzazione dell'interesse personale.

Questo approccio risulta limitato agli occhi di Sen, anche se non completamente da escludere: pensare ad un'economia in cui l'interesse personale non ricopre nessuna rilevanza, significa escludere la possibilità di uno sviluppo economico e privato.

### 1.3 L'egoismo cardine dell'economia positiva

In un altro articolo (Sen 1977), l'autore aveva esaminato i problemi legati ad un presupposto teorico dell'economia moderna per cui l'individuo non è altro che un essere egoista, totalmente guidato dall'auto-interesse. Nella sua analisi Sen richiama il lavoro di Francis Ysidro Edgeworth (Edgeworth 1881), in cui si affermava il primo principio economico per cui il comportamento umano è guidato unicamente dall'interesse personale<sup>2</sup>, sottolineando che Edgeworth non ha mai ritenuto tale principio abbastanza vicino alla realtà. Piuttosto, avvertiva che l'uomo del diciannovesimo secolo fosse un «*mixed utilitarian*» (Edgeworth 1881, 104) più che un individuo puramente egoista, per cui l'assunto si mostrava limitato e non completamente errato. Sorge spontaneo l'interrogativo sul perché l'autore dei *Mathematical Psychics* abbia speso tempo ed energie riferendosi ad un postulato considerato da lui stesso circoscritto nella sua applicazione. La risposta si ritrova nel fatto che Edgeworth indubbiamente riteneva che il concetto fosse adatto a particolari tipologie di attività per cui era difficile immaginare un'attenzione preponderante verso i sentimenti. Per l'autore, casi come la guerra o il commercio non potevano essere soggetti ad una logica più etica che economica, semplicemente per loro natura.

Due anni prima della nascita del modello di Edgeworth, Herbert Spencer pubblicava *Data of Ethics*, in cui si affermava quella Sen definisce la "confortante tesi" (Sen 1977, 319) per cui sussiste un rapporto reciproco fra il benessere individuale e quello collettivo: la felicità comune è strettamente legata alla conquista della soddisfazione individuale; come pure il benessere delle singole persone si concretizza anche grazie alla

---

<sup>1</sup> S. McMurrin (a cura di) (1981)

<sup>2</sup> «*The first principle of Economics is that every agent is actuated only by self-interest*» in F.Y. Edgeworth, (1881), p. 16



prosperità della collettività<sup>3</sup> analizzando la relazione tra egoismo ed altruismo. Nell'analisi, estremamente tecnica, ad opera di Edgeworth sembra emergere una corrispondenza fra gli equilibri di scambio nei mercati competitivi e il soddisfacimento di varie condizioni di imprevedibilità, tra cui il criterio di ottimalità paretiana. Il raggiungimento di questo risultato è definito come il cuore della disciplina economica e, principalmente, si basa sull'idea per cui nessuno dovrebbe migliorare la propria condizione peggiorando quella degli altri. Dal momento che nessuno verserebbe in condizioni migliori se il commercio non esistesse, è naturale pensare che nessuna coalizione di individui, alterando il commercio, potrebbe ottimizzare la propria condizione in solitudine.

Il modello proposto da Edgeworth è evidentemente molto vicino all'idea di cooperazione, dal momento che le suddette condizioni raccolgono anche l'idea per cui nessuno dovrebbe trovarsi in una condizione peggiore di quella in cui si troverebbe senza commercio: formare una coalizione di individui dovrebbe sempre convenire. Tuttavia, raggiungere la soluzione migliore, non significa necessariamente assistere ad una condizione di benessere collettivo diffuso, perché i poveri potrebbero rimanere tali anche se sussiste il 'vantaggio' della coalizione. Edgeworth ha analizzato questo aspetto, osservando che la presenza di una competizione tra imprenditori attenti unicamente ai propri interessi richiede un arbitrato, le cui basi sono date dalla maggiore utilità<sup>4</sup>. Dunque, pur avanzando un'analisi che tenta di concentrarsi sul rapporto fra benessere collettivo ed individuale, l'autore giunge ad una conclusione che sfocia nell'utilitarismo guidato dal cosiddetto *self-interest*.

A questo punto, l'interrogativo che tormenta Sen muove verso le modalità per cui il bene egoistico avrebbe raggiunto il bene generale. Secondo molti economisti da Adam Smith in poi, un'economia motivata dall'interesse personale e guidata dalle oscillazioni spontanee dei prezzi, potrebbe risultare migliore di molte altre alternative. È evidente che quest'ipotesi sia stata ostacolata dal pensiero di natura hobbesiana per cui il comportamento umano, se non controllato da un sistema coercitivo, produrrebbe una situazione di caos e violenza. La ragione si trova nella concezione che vede l'essere umano come un animale egoista, incapace di avanzare considerazioni sociali. Ciò ha portato alla creazione di modelli economici in cui l'uomo si presenta come una creatura disinteressata al bene altrui, guidata unicamente dall'interesse personale su cui costruisce le proprie preferenze. In questo quadro, l'individuo viene considerato razionale solo se mostra coerenza tra le sue propensioni, le quali non devono necessariamente essere motivate.

La disciplina economica ha legato l'idea di preferenze rivelate, e quindi di coerenza, alla natura egoistica, svuotando l'idea di razionalità di qualsiasi considerazione etica. In realtà, secondo Sen la formulazione è stata portata ai suoi estremi: nella dottrina delle preferenze rivelate, non emerge necessariamente l'idea di egoismo.

---

<sup>3</sup> «The general happiness is to be achieved mainly through the adequate pursuit of their own happinesses by individuals; while, reciprocally, the happiness of individuals is to be achieved in part by their pursuit of the general happiness» in H. Spencer (1879; ed. estesa 1887), p. 238.

<sup>4</sup> «Competition requires to be supplemented by arbitration, and the basis of arbitration between self-interested contractors is the greatest possible sumtotal utility» in F. Y. Edgeworth (1881) p. 56

Le scelte individuali sono considerate razionali solo se soddisfano il criterio di coerenza, cosa che può essere ispirata anche da una forma di altruismo, che comunque non apparirebbe nel calcolo delle preferenze così come viene concepito nei modelli classici. Per queste ragioni Sen definisce l'approccio delle preferenze rivelate come una "*robusta evasione*"<sup>5</sup>, perché permette di discostarsi dal problema etico, non considerando i ragionamenti ed i sentimenti alle spalle delle scelte.

Il problema potrebbe risolversi facendo chiarezza sulla definizione di preferenza: in campo teorico appare diversa dall'idea di scelta effettiva, che ha in sé più concretezza, ma in pratica le due si confondono, quasi trasformando le preferenze in fonti d'informazione da cui attingere per spiegare la funzione di benessere collettivo. In questo modo la teoria di un comportamento razionale basato sulla funzione di utilità si mostra circolare: la razionalità del comportamento viene determinata grazie alle utilità, raccolte sulla base delle preferenze, a loro volta ispirate alle scelte osservate tramite il comportamento (Samuelson 1955, 90).

La circolarità della teoria non dimostra la sua completa inefficienza e fallibilità. A dare solidità scientifica all'idea di calcolo del comportamento razionale interviene la coerenza interna alle scelte, utile nel verificare le numerose relazioni tra domanda e offerta derivanti da osservazioni reali. Lo stesso Sen identifica il calcolo delle preferenze come significativo nella misura in cui supporta il senso tecnico della teoria, che però non può essere limitata ad un calcolo meccanicistico nella sua dimensione sociologica.

#### **1.4 Commitment e Symphaty**

Per formulare in modo più chiaro la questione sull'auto-interesse, è necessario chiarire due concetti: compassione ed impegno.

Con '*sympathy*' s'intende la connessione avvertita con il benessere altrui legata ad una forma di egoismo: si prova interesse per il bene degli altri perché altrimenti si risulterebbe allo stesso modo scontenti. Sen espone l'idea attraverso un esempio: se sapere che un individuo, più o meno legato, è sottoposto a tortura, provoca dolore, è un caso di compassione<sup>6</sup>.

L'impegno corrisponde al caso in cui la preoccupazione per gli altri deriva da un'idea per cui si è anche disposti a subire effetti collaterali e per cui non si avverte nessuna esigenza egoistica. Se una persona compie una scelta che prevede una riduzione del proprio livello di benessere rispetto ad un'alternativa a sua disposizione, si tratta di un gesto ispirato dall'impegno. È chiaro che questo ragionamento vale per livelli previsionali di benessere, dunque si escludono scelte derivanti dall'incapacità di prevedere le conseguenze.

La questione si complica quando un individuo sceglie l'opzione migliore per sé, ma la massimizzazione non è la ragione della sua decisione. In questo caso si potrebbe estendere la definizione di impegno, includendo situazioni per cui la perdita della condizione che consente la massimizzazione non influisce sulla scelta

---

<sup>5</sup> La dottrina delle preferenze rivelate viene definita «*a robust piece of evasion*» in A. K. Sen (1977), p. 323

<sup>6</sup> «*If the knowledge of torture of others makes you sick, it is a case of sympathy*» in A. K. Sen (1977) p. 326

effettiva. Si tratta di una nozione sicuramente più inclusiva, ma anche difficile da accertare: come capire quale sarebbe stato il nostro comportamento in circostanze diverse? Una soluzione potrebbe derivare dall'introduzione dell'idea di dovere e, di conseguenza, di rimorso qualora si venga meno all'impegno, il che sicuramente comporterebbe una riduzione dell'utilità prevista.

Nel linguaggio economico moderno, la compassione viene spesso definita come esternalità e quindi esclusa da molti modelli. D'altro canto, l'impegno, per le ragioni precedentemente descritte, potrebbe portare ad una scelta contro-preferenziale, stravolgendo gli equilibri derivanti dalla teoria utilitaristica delle preferenze rivelate. Inoltre, si caratterizza per essere molto legato alla morale e l'autore lo dimostra citando un passo di *The Devil's Disciple*, in cui si evidenzia l'assenza di qualsiasi connessione fra un'azione dettata dall'impegno ed una da ricondurre all'interesse personale<sup>7</sup>.

È fondamentale ricordare che l'economia non tratta unicamente i beni privati, ma esistono forti interdipendenze riguardanti anche i beni pubblici. Nella maggior parte dei modelli economici, i beni privati sono gli unici presi in considerazione, quando in realtà i beni pubblici sono fondamentali se si tratta di molteplici attività, quali l'illuminazione i servizi stradali o la difesa. Un segnale interessante è dato dall'aumento della quota di beni pubblici nel consumo nazionale: il problema dell'allocazione travolge anche l'economia statale e non può essere trascurata in un modello economico<sup>8</sup>.

Per definizione un bene pubblico è caratterizzato da assenza di rivalità e da non escludibilità nel consumo; l'idea di massimizzazione del profitto può dunque essere presa in valida considerazione anche nel ramo dei beni pubblici? Sen si riferisce a Leif Johansen, uno dei maggiori esponenti nel campo dell'economia pubblica, il quale mostra un certo scetticismo per l'immagine di *homo oeconomicus* che si comporta in modo onesto soltanto quando ha a disposizione i giusti incentivi per farlo. La presenza di scelte effettive non mirate ad una massimizzazione del guadagno personale dimostra che l'impegno esiste come parte del comportamento, nonostante sia ovvio che nessuna società sarebbe sostenibile senza norme e regole di condotta, necessarie in settori in cui gli incentivi strettamente economici sono assenti e non possono essere creati (Johansen 1976).

Il cosiddetto *commitment* ed il condizionamento sociale che ne deriva costituiscono il fondamento di diversi contesti economici, come nel campo dei sistemi di motivazione e supervisione dotati di premi e punizioni. Parlando di incentivi è necessario sottolineare che la retribuzione corrisponde ad una delle leve principali, ma non è sicuramente l'unica da prendere in considerazione. Come insegna la nozione di *scientific management* con i suoi più recenti sviluppi, il sistema motivazionale ricopre più finalità: funzionale, sociale, morale e,

---

<sup>7</sup>«*What I did last night, I did in cold blood, caring not half so much for your husband, or for you as I do for myself. I had no motive and no interest: all I can tell you is that when it came to the point whether I would take my neck out of the noose and put another man's into it, I could not do it*» in *The Devil's Disciple* (1959), film di George Bernard Shaw, presente in A. K. Sen (1977), p. 329

<sup>8</sup>«*In many economic models private goods are the only ones around, and this is typically the case when the "invisible hand" is given the task of doing visible good. But, in fact, public goods are important in most economies and cover a wide range of services from roads and street lighting to defense. There is much evidence that the share of public goods in national consumption has grown rather dramatically in most countries in the world. The problem of optimal allocation of public goods has also been much discussed, especially in the recent economic literature*» in A. K. Sen (1977), p. 330

infine, economica. Soltanto ricoprendo questi molteplici valori, i modelli di incentivazione arricchiscono l'impresa in modo strategico, creando più affezione e cooperazione nell'ambiente professionale. Anche Sen evidenzia questo aspetto affermando che gestire un'organizzazione sfruttando unicamente incentivi personali potrebbe risultare un compito privo di buone prospettive<sup>9</sup>.

Le dinamiche che riguardano l'impegno, la solidarietà e l'etica aziendale dovrebbero sempre costruire le proprie fondamenta considerando il contesto culturale. Come osserva l'autore, in particolari scenari potrebbero sorgere dei sistemi che non si adatterebbero in alcun modo ad altre situazioni; un chiaro esempio è dato dagli oligopoli, in cui generalmente sussiste un modello basato su un sentimento di fiducia reciproca e su un senso di responsabilità estremamente difficile da replicare in altri contesti.

### **1.5 Ranking of rankings: una nuova strategia**

A questo punto risulta problematico accettare una teoria economica che si riferisca unicamente ad un'idea di razionalità per cui è l'ordine delle preferenze a chiarire e, a sua volta, a stabilire gli interessi personali, le scelte razionali ed il raggiungimento del benessere. L'*homo oeconomicus* così costruito sembra davvero essere un «*social moron*» (Sen 1977, 336).

Nella ricerca di una struttura che rifletta maggiormente i bisogni della teoria economica, appare rilevante la distinzione operata da John Harsanyi tra preferenze "soggettive" ed "etiche": le prime corrispondono alle scelte individuali spogliate di qualsiasi considerazione sociale; le seconde invece raccolgono una serie più ampia di basi da valutare, non essendo dotate di quella impersonalità sociale che caratterizza le preferenze soggettive (Harsanyi 1955, 315). In questo modo si distingue tra ciò che l'individuo pensa sia accettabile da un punto di vista sociale e le sue più personali preferenze. Secondo Sen, guardando alla teoria di Harsanyi, la *sympathy* si inserisce spontaneamente nella valutazione delle preferenze soggettive, in quanto scevre da considerazioni empatiche, mentre la questione dell'impegno risulta più confusa.

Per Harsanyi l'impegno figura come una variabile non stabile che riduce l'egoismo nelle scelte, trasformando l'individuo in un essere imparziale; un ordine etico esprime soltanto ciò che un individuo preferisce costringendosi a mantenere un atteggiamento impersonale<sup>10</sup>, lontano dall'immagine di essere umano guidato da mille emozioni che si è abituati a percepire. Tuttavia, l'autore non esclude che l'impegno possa entrare in gioco verso gruppi particolari, come il vicinato o la famiglia, e a quel punto sicuramente non si potrebbe più parlare di impersonalità. La discussione mostra diverse lacune che potrebbero facilmente essere colmate dalla creazione di un modello solido.

Sen propone di ordinare le classifiche che raccolgono i diversi ordini di preferenze, creando così una struttura che l'autore definisce "meta-classifica". Immaginiamo che le possibili scelte siano ordinate secondo varie

---

<sup>9</sup> «*To run an organization entirely on incentives to personal gain is pretty much a hopeless task*» in A. K. Sen (1977), p. 335

<sup>10</sup> Per Harsanyi un ordine etico mostrerebbe «*what [a person] prefers only in those possibly rare moments when he forces a special impartial and impersonal attitude on himself*» in J. Harsanyi (1955), pp. 315-316

graduatorie, raccolte in un insieme X in cui, per esempio, troviamo il gruppo A, che esprime i valori derivanti da un'idea di benessere personale, il gruppo B, il quale raccoglie preferenze strettamente individuali (le "soggettive" definite da Harsanyi), e un gruppo C, in cui si ordinano le scelte effettive. L'autore suggerisce di non basare l'analisi sui valori delle singole classificazioni, ma sulla loro integrazione. In questo modo si darebbe vita ad una diversa estensione dell'indagine nella sua articolazione morale, arricchita da un maggiore grado di introspezione e comunicazione.

Una volta liberi dal presupposto per cui l'osservazione delle alternative è l'unico metodo per scoprire la funzione di benessere personale, sorgono possibilità inesplorate, libere dalle catene informative imposte dalla teoria tradizionale.

### 1.6 Una nuova idea di razionalità

Ammettere l'impegno come parte variabile del comportamento individuale getterebbe in crisi molti modelli economici. Una visione dell'agire umano che ammette valori informativi come la discussione o l'introspezione, potrebbe portare a considerare gli individui creature irrazionali. Tuttavia, ciò dipende dal criterio preso in considerazione.

Indubbiamente, la nozione di *commitment* non influenza quel parametro di razionalità che si concentra sulla coerenza di scelta, dal momento che in questo caso non si tratta di un calcolo delle utilità, bensì della verifica rispetto alla linearità delle preferenze rivelate. Eppure, il criterio di coerenza interna non appare sufficientemente sofisticato e dai più viene considerato alquanto debole (Sen 1977, 342).

Considerando un approccio basato sulla giustificazione in termini di interesse personale e di calcolo delle conseguenze, ci si troverebbe dinanzi ad una concezione di razionalità limitata: la nozione di impegno trasferisce il ragionamento su un piano che supera il consequenzialismo evidenziando il valore delle regole di comportamento talvolta persino superiore ad un eventuale guadagno personale<sup>11</sup>.

Henry Sidgwick, filosofo britannico del XIX secolo molto vicino alla ricerca psichica, osservò la discutibilità della nozione di egoismo e, conseguentemente, di *self-interest*: «*Grant that the Ego is merely a system of coherent phenomena, that the permanent identical "I" is not a fact but a fiction, [...] why, then, should one part of the series of feelings into which the Ego is resolved be concerned with another part of the same series, any more than with any other series?*» (Sidgwick 1874, 418-419).

Non è sulla definizione di razionalità che l'autore vuole concentrare la propria attenzione, ma sull'incidenza del *commitment* nell'analisi del comportamento umano. È chiaro che secondo la teoria tradizionale, per un sistema in cui l'auto-interesse è centrale, l'impegno porterebbe alla violazione del modello considerando un senso di obbligo e risultati che vanno sicuramente oltre le conseguenze e il *self-interest*. Tuttavia, ammettere

---

<sup>11</sup> «*Commitment sometimes relates to a sense of obligation going beyond the consequences. Sometimes the lack of personal gain in particular acts is accepted by considering the value of rules of behavior*» in A. K. Sen (1977), p. 342

l'impegno come parte del comportamento non implica la negazione della valutazione motivata come base per l'azione; non si presuppone il ragionamento, ma nemmeno lo si esclude; anzi, lo spazio dedicato al ragionamento potrebbe persino espandersi nel valutare le conseguenze sugli altri in termini di valori ed istinti<sup>12</sup>.

Nel corso dell'articolo, l'autore ha provato a costruire una nuova struttura su cui basare le fondamenta per una teoria economica innovativa che non sia dettata da estremismi. È inverosimile ritenere che l'agire umano sia dettato unicamente dai propri istinti e, allo stesso modo, sarebbe da utopisti considerare gli individui creature votate alla comunità. Universalizzare questi concetti risulta improduttivo e sconveniente se si mira alla creazione di un modello con il compito di riprodurre e spiegare il comportamento individuale in termini economici e morali.

Nelle prossime sezioni si cercherà di muovere dalla teoria alla pratica attraverso l'analisi più specifica della disciplina di Responsabilità Sociale d'Impresa, che ha trovato una proficua applicazione nel mondo manageriale.

---

<sup>12</sup> «*In fact, insofar as consequences on others have to be more clearly understood and assessed in terms of one's values and instincts, the scope for reasoning may well expand*» in A. K. Sen (1977), p. 344

## I nuovi sviluppi della RSI: la teoria degli stakeholders

Nel celebre testo *Lo sviluppo è libertà*, Sen utilizza la parabola di Anna Purna per spiegare le questioni di giustizia distributiva e le difficoltà connesse ad essa da un punto di vista morale. Nel racconto si definisce la complessità della scelta fra diversi approcci comportamentali, derivanti prevalentemente dalla differenza tra le basi informative. Ciò che l'autore porta avanti è l'idea che, a seconda delle informazioni a disposizione, un individuo potrebbe comportarsi seguendo un ragionamento riferito all'utilitarismo, al libertarismo o all'idea di giustizia così com'è definita da Rawls. Fatta eccezione per l'utilitarismo, per cui questioni legate al concetto di responsabilità non dovrebbero rientrare nel calcolo dell'utilità, l'idea di comportamento responsabile si mostra fondamentale: si è responsabili nei confronti degli altri rispetto alle conseguenze derivanti dalle scelte personali, a prescindere dal riferimento filosofico su cui si è basata la riflessione.

Nel campo economico ed imprenditoriale, compiere scelte responsabili implica il riconoscimento di diritti e di doveri reciproci che spesso non risultano totalmente espliciti. Eppure, non è impossibile tracciare un sistema che rifletta quest'idea e che renda gli attori economici più consapevoli rispetto alle proprie scelte ed alle loro conseguenze. È importante considerare anche una concezione di razionalità che non si basi più unicamente sul rapporto fra le possibilità esistenti e le preferenze personali, ma che integri l'interesse personale anche ad altre dimensioni, più vicine ad un concetto di sostenibilità generale.

È questo l'obiettivo dei più recenti studi nel campo della Responsabilità sociale d'impresa e, soprattutto nelle sue applicazioni più reali, degli ultimi sviluppi rispetto alla *stakeholder theory*.

### 2.1 La Responsabilità Sociale d'Impresa: dal minimalismo morale alla *Corporate Sustainability*

La Responsabilità Sociale d'Impresa, anche definita Corporate Social Responsibility o CSR, appartiene al campo accademico della disciplina di *business ethics*, ovvero l'etica applicata alle attività economiche (Gentile 2009)<sup>13</sup>. È doveroso sottolineare la differenza che intercorre fra la definizione di etica applicata ed altre formulazioni. Essa infatti non è da confondere né con l'etica normativa, che indaga sulle norme di comportamento ed i principi a cui si ispirano, né con la metaetica, che studia la natura delle considerazioni morali (Maffettone 2001). L'etica applicata nasce come corrispondenza di riflessioni etiche a questioni particolari, quali quelle riguardanti l'ambito medico o scientifico. Tuttavia, come afferma Maffettone, sarebbe innaturale compiere una distinzione troppo rigida fra etica applicata e normativa, soprattutto dal momento che la prima si sta progressivamente evolvendo verso un approccio più generale.

Dunque, l'etica degli affari si mostra funzionale all'analisi del mondo del business grazie all'utilizzo di strumenti in prestito dalla filosofia morale. È dotata di una componente empirica e di una componente teorico-filosofica: la prima si traduce nell'osservazione di tecniche della teoria dell'impresa e nella loro applicazione

---

<sup>13</sup> Da A. Marcoux (2008)

al mondo della finanza e del marketing, mentre la seconda cerca di produrre una prospettiva generale tra i principi liberali e l'individualismo economico, estendendo i concetti tipici della dottrina politica democratica, quali reciprocità e responsabilità, alle scienze economiche, nel tentativo di presentare un modo sistemico e razionale di intendere il rapporto fra Stato e Mercato.

La pratica della *business ethics* si articola secondo tre livelli:

1. Micro, che riproduce le regole per lo scambio equo ed efficiente fra individui;
2. Meso, in cui si traccia il comportamento ideale per l'impresa;
3. Macro, che si occupa dello scambio, del commercio e delle attività economiche dell'intera società.

In questo quadro, la CSR analizza la relazione fra la società e le imprese quali maggiori attori economici. Rappresenta un campo di riflessione piuttosto recente; una prima definizione si ebbe ad opera di Howard Bowen, che nel 1953 definì la responsabilità sociale d'impresa come l'impegno da parte dei manager nel perseguire politiche e decisioni desiderabili per la società<sup>14</sup>.

Altro contributo fondamentale si ebbe nel 1960 con Keith Davis, il quale collegò l'idea di responsabilità al contesto manageriale, distaccandosi dall'ambito teorico. Per Davis la disciplina avrebbe portato più consapevolezza tra gli uomini d'affari, la cui responsabilità non poteva essere unicamente basata su una logica di profitto, bensì commisurata al "potere sociale" (Carroll 1999, 271)<sup>15</sup>. Il potere sociale corrisponde, nella visione dell'autore, a quella combinazione di azioni per cui l'impresa viene socialmente accettata. Tali azioni, dettate da norme di comportamento variabili nel tempo e nella forma, non corrispondono ad interessi diretti per la società e per gli investitori, eppure mostrano molti benefici in una logica di lungo periodo. Trascurare l'applicazione di atteggiamenti determinati dagli insegnamenti di CSR, potrebbe significare un'erosione del potere sociale. Pochi anni dopo, lo stesso Davis, coadiuvato da Robert Blomstrom, fornì un'evoluzione della sua stessa definizione: la CSR si traduce nella considerazione di bisogni e interessi sociali potenzialmente coinvolti nelle decisioni manageriali (Davis & Blomstrom 1966, 504-507).

Solo un anno dopo, Clarence C. Walton offrì una formulazione più elaborata della disciplina, affermando che la nuova idea di responsabilità evidenzia l'intimità del rapporto tra impresa e collettività; tale familiarità non deve essere trascurata dai *top manager* nel considerare gli obiettivi dell'azienda in relazione ai gruppi d'interesse che le gravitano intorno.<sup>16</sup> Walton enfatizzò l'importanza del costruire un legame tra l'impresa e la società che non fosse basato unicamente su una logica di profitto, ma che presentasse degli elementi di volontarismo. Riprendendo quei concetti che saranno fondamentali nell'elaborazione delle teorie di *Strategic*

---

<sup>14</sup> « [the CSR] refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society» in H. R. Bowen (1953), p. 6 presente anche in A. B. Carroll (1999), p. 270

<sup>15</sup> Ripreso da K. Davis (1960), pp. 71-73

<sup>16</sup> «In short, the new concept of social responsibility recognizes the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their respective goals» in C.C Walton (1967), p. 18. presente in B. Carroll, (1999) p. 272



*Management*, l'autore si richiama ad esperienze e forme di incentivazione che oltrepassano l'aspetto economico per fornire una visione quasi affettiva dell'impresa, sia per i dipendenti che per l'intera collettività. In questo modo si creerà una relazione fiduciaria difficile da trascurare, pur non offrendo diretti e misurabili ritorni in termini di profitto.

La letteratura abbonda di teorie che si riferiscono ad un'idea di impresa responsabile, tanto che ordinare le definizioni risulta complesso. Anche per questo motivo alcuni studiosi hanno cercato di fornire una "mappatura" teorica, catalogando i concetti attraverso criteri di riferimento. Sostanzialmente, le classificazioni si basano da una parte su una concezione di impresa che va oltre il realistico modello tradizionale, dall'altra sul riconoscimento dei presupposti del neoliberismo. Come poi accadrà per la teoria degli stakeholders, si può notare la realizzazione di una definizione più "ampia", che si riferisce ad universi valoriali ed ideologici tipici della filosofia morale, e di una più "ristretta", strumentale e neoliberista. L'evoluzione storica subita dalla disciplina ha progressivamente causato uno spostamento dall'approccio filosofico alla pratica manageriale, creando un *gap* problematico tra la letteratura teorica e le norme di comportamento applicate dalle imprese e nel dibattito politico internazionale.

La logica neoliberista è un'evoluzione del paradigma liberale, che rifiuta i lacci dello Stato socioassistenziale e riconduce il buon funzionamento della società alla realizzazione di un mercato perfettamente concorrenziale. Tra i massimi esponenti e sostenitori di quello che può essere definito "iper-liberismo", troviamo il premio Nobel per l'economia Milton Friedman.

La sua posizione rispetto alla CSR, dettata da una precisa concezione di agire economico e politico, è perfettamente in linea con i principi guida del liberalismo dettato da Adam Smith e la sua "mano invisibile". Negli scritti più politici Friedman si mostra ancorato al pensiero economico neoclassico, ritenendo che sia sufficiente rispettare un sistema di leggi a garanzia delle libertà individuali per promuovere il benessere collettivo. Di conseguenza, le responsabilità sociali dell'impresa sono prettamente economiche e mirate alla realizzazione del massimo profitto nel rispetto delle regole di mercato: *«l'imprenditore ha una ed una sola responsabilità sociale: quella di 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»*<sup>17</sup>. La tesi di Friedman, da molti definita del "minimalismo morale", condanna la RSI perché ritenuta "dottrina sovversiva" capace di distogliere l'attenzione dei manager da quello che dovrebbe essere l'unico obiettivo economico, la massimizzazione del profitto.

La risposta concettuale al minimalismo morale è sorta negli anni Ottanta, principalmente grazie a Freeman, Donaldson e Preston, che posero le fondamenta per la *teoria degli stakeholders*. Il nucleo della teoria sta nell'idea di un'impresa che non sia responsabile solo nei confronti degli azionisti (*stockholders* o

---

<sup>17</sup> Citato in traduzione in D'Orazio, E. (2003) da M. Friedman (1962)

*shareholders*), ma verso tutti i “portatori di interessi legittimi”, che avanzano “pretese legittime sull’impresa” (D’Orazio 2003), includendo in questo modo fornitori, clienti, azionisti e comunità locali.

Oltre la teoria degli stakeholders, che comunque consiste nella risposta preponderante al minimalismo morale, sono sorte altre tesi rispetto agli sviluppi della CSR. Tra di esse ricordiamo l’idea di contratto sociale integrativo, avanzata da Donaldson e Dunfee negli anni Novanta, e il concetto di *Corporate Sustainability*.

Per quanto riguarda la teoria dei contratti sociali integrativi, è evidente il riferimento al contrattualismo lockiano, come scambio responsabile tra società ed impresa. Per primo Donaldson nel 1982 pensò all’esistenza di un implicito legame contrattuale tra società ed azienda, fondato su obblighi a loro volta impliciti a cui l’impresa doveva necessariamente attenersi per soddisfare le aspettative sociali finalizzate al miglioramento del benessere generale. Un chiaro limite di questa prima formulazione, soprattutto rispetto all’idea di stakeholders, sta nel trascurare le relazioni interne all’impresa, concentrandosi solo sul rapporto esterno con la collettività. Questo aspetto fu corretto nel 1994, quando Donaldson e Dunfee fornirono una versione della teoria arricchita dalla scomposizione dell’accordo in due fasi contrattuali distinte: la prima fase, del “macro-contratto sociale”, definisce lo standard morale; la seconda, dei “micro-contratti sociali”, garantisce l’autonomia nella definizione di norme interne alle singole comunità (Donaldson & Dunfee 1994)<sup>18</sup>. Nonostante tale versione si mostri sicuramente più matura rispetto alle precedenti, la formulazione non appare totalmente chiara: non sono definiti i principi generali oggetto del macro-contratto, che secondo gli autori potrebbero consistere in norme dettate dalla buona fede, dal rispetto dei diritti fondamentali e dall’equità. La teoria è sicuramente un valido contributo alla letteratura per il riconoscimento e la giustificazione di differenze culturali e morali, ma non si mostra valida come unico modello di riferimento.

Dagli anni Novanta è emersa nella letteratura l’idea di Sostenibilità d’impresa (SI), o *Corporate Sustainability*, come conseguenza della convinzione per cui l’evoluzione verso uno sviluppo sostenibile avrebbe dovuto coinvolgere anche i soggetti economici principali. Secondo questa branca della *business ethics*, che da alcuni è persino definita come punto d’arrivo della più moderna economia, le imprese dovrebbero elaborare le proprie strategie interessandosi contestualmente alle cosiddette tre P: *People*, *Planet* e *Profit*. In quest’ottica lo sviluppo economico seguirebbe la dimensione sociale, ambientale ed economica. Esistono diverse interpretazioni della relazione fra RSI e SI:

- l’idea di sostenibilità si scontra con i precetti della responsabilità sociale d’impresa perché coinvolge anche stakeholders futuri, diretti ed indiretti, fornendo un panorama fin troppo ampio di pretese legittime di cui tener conto;
- secondo una visione maggiormente orientata verso il campo della gestione d’impresa, la SI si definisce come punto d’arrivo della RSI, in un rapporto di tipo gerarchico per cui l’idea di responsabilità

---

<sup>18</sup> Anche in T. Donaldson & T. W. Dunfee (1995), p.99

rappresenterebbe uno stadio intermedio funzionale ad un bilanciamento delle tre dimensioni condotto dal management;

- un'ulteriore formulazione vede le due dottrine come sinonimi, dal momento che riflettono entrambe su campi estremamente collegati (basti pensare al legame fra *People* e *Planet* nella concezione di ecologia attuale).

## 2.2 Cosa non è la *stakeholder theory*

Avendo contribuito alla ridefinizione dei soggetti economici e dei loro scopi, la teoria degli stakeholders si classifica certamente tra i prodotti più affascinanti nel campo della RSI.

A chiarire gli scopi derivanti dall'adozione di un modello di management basato sulla teoria degli stakeholders sono intervenuti Freeman ed Evan: «*Il vero obiettivo dell'impresa [e dunque dei suoi dirigenti] è di servire come veicolo per coordinare gli interessi degli stakeholders. 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 stakeholders ha il diritto di non essere trattato come un mezzo per qualche fine, e pertanto deve partecipare alla direzione futura dell'impresa in cui ha interesse*» (Evan & Freeman 1988, 96-106). È fondamentale sottolineare un aspetto della definizione sopracitata: gli stakeholders non sono classificati unicamente come soggetti che traggono vantaggio o svantaggio dall'operato dell'impresa, ma sono titolari di diritti e, di conseguenza, investiti di una legittimità limitata dalle pretese indicanti scopi e priorità dell'impresa stessa.

L'intera *stakeholder theory* si basa sul presupposto per cui l'impresa crea valore per gli stakeholders non meno di quanto gli stessi facciano per essa, in un meccanismo di reciproco scambio che permette al management una gestione ed una crescita sana dell'attività. Una peculiarità si mostra nel rapporto di responsabilità e fiducia reciproca tra gli stakeholders, da cui deriva un fitto reticolato di relazioni fiduciarie interne ed esterne all'impresa che comporta ulteriori obblighi relativi all'organizzazione aziendale. Il sistema creato si dimostra molto articolato ed infatti, come poi verrà approfondito, ricopre una dimensione normativa, descrittiva e, soprattutto nelle sue applicazioni più pratiche, manageriale. Tuttavia, la *stakeholder theory* non appare priva di "nemici" nella letteratura, tanto che è molto più semplice ricostruire cosa non rappresenta basandosi sulle confutazioni delle varie interpretazioni negative. In *What stakeholder theory is not* (2003), Freeman, Philips e Wicks hanno offerto le principali giustificazioni alla teoria, riferendosi ad una serie di autori che, intenzionalmente o meno, ne avevano stravolto il significato.

Una prima critica riguarda l'aspetto morale: secondo alcuni si potrebbe agire in modo illecito pur rispettando ogni portatore di interesse legittimo. Fin dalle prime formulazioni, Freeman confutò tale interpretazione ponendo il presupposto per cui ogni decisione presa nell'interesse della propria compagnia sia vincolata all'eguale rispetto per le persone e per i diritti di ciascuno, in una dimensione di autonomia che non accetta l'erosione del benessere altrui. Inoltre, è difficile pensare ad una strategia d'impresa che non rispetti

determinati diritti fondamentali ma che veda d'accordo tutti gli stakeholders, soprattutto in una dimensione più articolata ed integrata dai principi di SI.

Il secondo punto su cui gli autori si soffermano riguarda l'aspetto fiduciario delle relazioni fra stakeholders. Ci si riferisce all'interpretazione del commento rispetto alla teoria di Kenneth E. Goodpaster in un articolo pubblicato nel 1991. Secondo Freeman ed Evan, l'autore avrebbe affermato che nel reticolato di relazioni tra gli stakeholders di una stessa impresa potrebbero sorgere delle differenze che comprometterebbero l'idea di parità. Si prendano ad esempio la relazione fra manager ed azionisti e la relazione fra manager e lo stakeholder comunità: sarebbe realistico e produttivo per l'impresa ritenere che, soprattutto agli occhi dei dirigenti, i due rapporti abbiano la stessa rilevanza? (Evan & Freeman 1988, 337-339)<sup>19</sup> In risposta, gli autori costituirono uno schema normativo volto ad eliminare il problema della legittimità ricorrendo al principio di imparzialità garantito dal "velo d'ignoranza" (Rawls 1971, 11) di Rawls ed adottato allo stesso modo a tutti gli stakeholders. Seguendo tale schema, si può ritenere che tutti i contraenti sono motivati a scegliere quei principi che regoleranno le attività dell'impresa in modo da garantire il massimo livello di profitto compatibile con le maggiori garanzie sociali per gli altri stakeholders.

La natura ibrida della teoria e l'ampiezza del termine 'stakeholder' hanno permesso la nascita di molte interpretazioni, le quali sono state analizzate dagli studiosi interessati alla teoria. Molte tra queste oggi sono considerate errate perché costruite tramite le tecniche retoriche cosiddette dei "fantocci" e dei "geni diabolici" nell'articolo di Freeman, Philips e Wicks, finalizzato a costruire un'immagine della teoria che si rispecchiasse maggiormente nella loro idea originaria.

Secondo gli autori, l'interpretazione di Jensen, Marcoux e Sternberg<sup>20</sup> (Freeman, Philips, Wicks 2003, 483-484) in classificherebbe la teoria come una giustificazione all'opportunismo manageriale dal momento che, dovendo far fronte a molteplici gruppi d'interesse, i dirigenti avrebbero più possibilità nel motivare un comportamento illecito. Se invece la relazione d'agenzia, ovvero quella che sussiste fra management ed azionisti, fosse l'unica valida, giudicare l'operato dei vertici sarebbe un'operazione più facile e diretta. Questa tesi, in linea con il minimalismo morale di Friedman, sembra suggerire che chi è responsabile per tutti, in realtà non lo è per nessuno. Secondo la critica, la teoria degli stakeholders offrirebbe l'opportunità a manager non scrupolosi di agire per il proprio tornaconto, spiazzando il concetto stesso di responsabilità.

Due furono le repliche principali ad opera di Freeman e Philips (Freeman & Philips 2002, 331-350): in primo luogo, casi di opportunismo manageriale si sono verificati anche dando priorità alla relazione d'agenzia, com'è rappresentato dal caso Enron e di Alan Dunlap<sup>21</sup>, ricordato per la gestione malata di molte compagnie in nome

---

<sup>19</sup> In riferimento a K. E. Goodpaster (1991), pp. 53-73

<sup>20</sup> In riferimento a M. C. Jensen (2000), p. 37-58; A. Marcoux (2000), p. 97; E. Sternberg (2000)

<sup>21</sup> Albert John Dunlap è un dirigente aziendale americano ormai ritiratosi a causa di numerose frodi. Viene ricordato con soprannomi quali "Chainsaw Al" ("Al Motosega") o "Rambo in Pinstripes" ("Rambo in giacca e cravatta") per i metodi spietati che impiegò nei confronti di aziende in fallimento, come i colossi *Scott Paper Company* e *Sunbeam Products*. È citato tra i peggiori amministratori delegati nella storia a causa dei suoi molteplici licenziamenti e delle frodi contabili.

di un vantaggio finanziario personale; inoltre, la teoria dovrebbe essere considerata come un aumento di responsabilità per il management perché non rompe la relazione d'agenzia, ma, al contrario, rende i vertici più responsabili verso un insieme di persone più ampio.

Nell'articolo del 2003 gli stessi Jensen e Sternberg sono reinseriti nella discussione perché, dal punto di vista dei tre autori, criticarono la teoria per non fornire una funzione obiettivo specifica (Freeman, Philips, Wicks 2003, 485-487). In realtà, ciò non accade in molti casi e dunque l'assenza di un obiettivo non può essere considerata come un parametro di validità dell'intero sistema. Tuttavia, è vero che una linea di pensiero basata sulla *stakeholder theory* non fornisce un preciso algoritmo su cui basare le decisioni manageriali, piuttosto procura un metodo da cui derivare obblighi per gli stakeholders. Più di provvedere linee guida per la massimizzazione della ricchezza, un modello di *stakeholder management* è finalizzato alla massimizzazione del valore, non da intendere unicamente come capitalizzazione di borsa, ma anche come la capacità di perpetuare l'impresa nel tempo ed affermarsi positivamente dinanzi all'opinione pubblica.

Anche Marcoux viene citato dagli autori in quanto, per la loro interpretazione, disdegnerebbe la teoria nella porzione in cui si occupa dei rendimenti finanziari, ovvero di chi e quanto riceve dal management. L'assunto di Freeman sottolinea un aspetto essenziale del sistema degli stakeholders: l'oggetto non è tanto la distribuzione finale, quanto la giustizia procedurale che vi è dietro; non si tratta della distribuzione della torta, ma di chi ha voce in capitolo nella sua composizione. L'idea di giustizia distributiva alla base della teoria è un valido contributo per comprendere meglio questo punto: si tratta di una nozione di equità distinta da un'idea di eguaglianza al fine di una cooperazione giusta ed efficiente.

L'ultima critica non favorevole ed errata su cui si muovono gli autori, si basa sul presupposto per cui, essendoci equità fra gli stakeholders, tutti dovrebbero ricevere lo stesso trattamento a prescindere dal loro contributo all'impresa. (Freeman, Philips, Wicks 2003, 488-490). La risposta si ritrova in una nozione di equità che non rinnega la meritocrazia e il bilanciamento dei contributi e degli interessi, ma non solo: nel 2003 Philips si occupò di un'ulteriore correzione di questo punto della teoria, fornendo una distinzione tra i diversi stakeholders in funzione degli obblighi che l'impresa deve considerare nei loro confronti. La classificazione ad opera di Philips distingue fra stakeholders primari e secondari, a seconda della legittimità, normativa o derivata, di cui sono titolari. Lo studio portato avanti da Philips richiederebbe senza dubbio più attenzione, ma non sarà condotto in questa sede.

Freeman, Philips e Wicks, nello stesso articolo del 2003, si sono anche occupati di autori favorevoli al sistema degli stakeholders, i quali, tuttavia, hanno prodotto interpretazioni errate perché, secondo gli autori, si mostrano troppo limitate o eccessivamente ampie.

Il primo riferimento è indirizzato a Henry e Van Buren che nel 2001 produssero un'interpretazione per cui si sostiene che il modello di stakeholder management necessita di cambiamenti normativi della legge vigente, presupponendo uno scontro fra il piano legalistico e quello etico (Freeman, Philips, Wicks 2003, 491). In

realtà, il sistema, che trova le sue radici nella teoria manageriale, non richiede una legislazione ad hoc per essere applicata, nonostante abbia in sé contenuti di tipo legalistico. Inoltre, non includendo violazioni su leggi di bilancio e profitti, non può essere considerata vietata da un punto di vista legale (Freeman 2007, 38).

La seconda interpretazione presentata dagli autori che si mostra favorevole ma errata, i cui maggiori esponenti furono Barnett, Hutton e Rustin negli anni '90, concepisce la teoria come un socialismo velato, applicabile all'intera economia globale (Freeman, Philips, Wicks 2003, 491-493). Il modello non fa però riferimento all'economia politica, bensì ai campi della strategia organizzativa ed all'etica. Gli stakeholders non sono considerati in qualità di "cittadini" o "agenti morali", ma in quanto gruppi legati da un tipo di relazione più stretta e particolare con un'organizzazione economica. Non si parla di "Economia degli stakeholders", ma di una teoria che li considera come punto di riferimento al fine di migliorare le pratiche gestionali. Considerando la dottrina come un "nuovo socialismo", si elabora un'estensione fin troppo ampia che rischia di privare di senso l'intero sistema. Inoltre, sussiste una differenza fondamentale tra la teoria manageriale degli stakeholders e quella che potrebbe essere considerata una teoria economica degli stessi: nella prima gli obblighi derivano da un'accettazione di vantaggi avvenuta su base volontaria; nella seconda si insiste sulla preesistenza di tali obblighi (Freeman 2007, 39).

Nell'articolo viene poi spiegata la terza interpretazione favorevole ma errata, che, allo stesso modo, si mostra fin troppo ampia: secondo gli autori, nel 2002 Orts e Strudler considerarono la teoria una dottrina morale esauriente (Freeman, Philips, Wicks 2003, 493-494). Come già definito precedentemente, la dottrina si presenta come una teoria etica dell'organizzazione e, in quanto tale, fornisce indicazioni morali che però non possono essere considerate generali. Per sua natura si pone su un piano parallelo rispetto alle teorie morali e politiche, non rispondendo a questioni etiche universali, ma ad un piano molto più limitato (Freeman 2007, 41).

Mentre le precedenti interpretazioni risultavano fallaci per l'eccessiva estensione, la quarta ed ultima osservazione viene rifiutata da Freeman, Philips e Wicks perché troppo limitata: si ritiene che la teoria si possa riferire unicamente alle grandi compagnie (Freeman, Philips, Wicks 2003, 495). Avendo in sé principi etici ed una nozione di responsabilità che prescinde dalla dimensione dell'impresa, la teoria si mostra applicabile a qualsiasi tipo di organizzazione economica anche se i primi studi ad opera di Freeman si rivolsero alle multinazionali. Il sistema, se vuole rispecchiare una teoria del management strategico e dell'etica dell'organizzazione, deve almeno provare ad estendersi a quante più imprese è possibile (Freeman 2007, 43).

### **2.3 Scopi e giustificazioni della teoria**

Una volta chiarito quali concetti non devono essere considerati elementi della teoria, è possibile considerare i vari approcci alla *stakeholder theory* e le differenze rispetto ai modelli precedenti.

### 2.3.1 Le funzioni della teoria

La teoria degli stakeholders si presta a diversi utilizzi e nel corso del tempo ha assunto svariate forme dipendenti dalle metodologie e dai criteri di valutazione presi in considerazione. Nel 1995 Donaldson e Preston hanno presentato l'opera, ancora oggi fondamentale, riguardante l'approccio rivolto agli stakeholder nella letteratura dell'etica d'impresa. In *"The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications"* i due professori si sono occupati dell'identificazione dei 4 modi in cui la teoria è stata adoperata e del confronto tra il modello basato su uno *stakeholder approach* ed il classico modello input-output (Donaldson & Preston 1995, 66).

In primo luogo, gli autori considerano la teoria per la sua base descrittiva, in quanto descrive l'impresa come un insieme interessi cooperativi e competitivi aventi un valore intrinseco<sup>22</sup>. Tale approccio si mostra utile nel verificare aspettative empiriche, come la natura dell'impresa, le opinioni dei dirigenti o dei membri del consiglio di amministrazione sugli interessi dell'azienda, ma non può essere preso in considerazione per la verifica che riguarda la base normativa.

La seconda tesi riguarda la natura strumentale, dal momento che la teoria elabora un metodo per verificare la corrispondenza tra l'applicazione della gestione degli stakeholders ed il raggiungimento degli obiettivi di performance. La ragione principale che spinge gli autori a considerare una dimensione strumentale sta nella volontà di analizzare se chi pratica lo *stakeholder management* ha l'occasione di sviluppare gli interessi dell'impresa in modo più apprezzato<sup>23</sup>. Recenti studi strumentali della responsabilità sociale d'impresa hanno tentato di generare implicazioni che suggerissero la corrispondenza tra un miglioramento della performance e l'applicazione del modello, utilizzando metodologie statistiche convenzionali o mediante osservazione diretta e colloqui. In particolare, Kotter e Heskett (1992) osservarono che imprese di successo quali Hewlett Packard, Wal-Mart e Dayton Hudson, sebbene per certi aspetti molto diverse, condividevano una politica gestionale basata su un modello di stakeholder management; infatti, gli autori considerarono: «quasi tutti i manager si preoccupano molto delle persone che hanno una "posta in gioco" nell'impresa – clienti, dipendenti, azionisti, fornitori ecc.» (Heskett & Kotter 1992, 59).

Un aspetto cruciale nell'opera di Donaldson e Preston riguarda l'analisi della base normativa. Tale definizione della teoria implica l'accettazione di due presupposti:

1. i portatori di interessi legittimi sono persone o gruppi che nutrono interessi legittimi per aspetti procedurali e/o sostanziali della performance aziendale. Sono infatti identificati sulla base degli

---

<sup>22</sup> «It describes the corporation as a constellation of cooperative and competitive interests possessing intrinsic value. [...] The model can also serve as a framework for testing any empirical claims, including instrumental predictions, relevant to the stakeholder concept (but not for testing the concept's normative base)» in T. Donaldson & L. E. Preston (1995), p.66

<sup>23</sup> «It establishes a framework of examining the connections, if any, between the practice of stakeholder management and the achievement of various corporate performance goals. The principal focus of interest here has been the proposition that corporations practicing stakeholder management will, other things being equal, be relatively successful in conventional performance terms (profitability, stability, growth, etc.)» in T. Donaldson & L. E. Preston (1995), pp. 66-67

interessi nella *corporation*, laddove la stessa impresa avanza degli interessi corrispondenti nei loro confronti<sup>24</sup>. Dunque, il carattere normativo è un aspetto essenziale per l'identificazione degli stakeholders;

2. gli interessi di tutti gli stakeholders conservano un valore intrinseco<sup>25</sup>, ovvero ogni gruppo merita considerazione per il suo proprio interesse in sé e non in funzione di un eventuale vantaggio derivante dalla relazione con l'impresa.

La tesi per cui la teoria viene considerata normativa è fondamentale al fine di trattare le linee guida morali o filosofiche per il funzionamento e la gestione d'impresa. Tuttavia, tra gli studiosi sono sorti numerosi dibattiti riguardanti questa tesi ed i problemi normativi derivanti hanno dominato le enunciazioni della teoria dai suoi albori fino alle versioni più recenti: un esempio lampante è l'opera di Carroll (1989) "*Business & Society: Ethics & Stakeholder Management*".

Nella letteratura molti studiosi hanno provato a combinare questi primi tre approcci nel tentativo di creare una dottrina più unitaria. A tal fine sia Clarkson che Freeman hanno sostenuto la rilevanza dell'integrazione fra le dimensioni della teoria, che infatti si mostra funzionale alla descrizione, alla valutazione ed alla gestione delle performance sociali d'impresa, in particolare per quanto riguarda il potere di soddisfare i diritti morali degli individui (Freeman 2007, 58).

Se da una parte si può procedere alla combinazione degli approcci, dall'altra è comunque necessario considerarli distinti perché non sempre compatibili tra di loro. Per esempio, l'approccio strumentale può facilmente essere combinato con quello descrittivo, dal momento che l'osservazione della realtà si mostra funzionale all'applicazione pratica della teoria; lo stesso approccio strumentale invece non appare conciliabile con la tesi normativa a causa dello scontro tra l'elemento descrittivo, per sua natura ipotetico, e quello normativo, categorico e rigidamente finalizzato al "giusto".

La quarta ed ultima tesi ad opera di Donaldson e Preston si mostra non meno rilevante: *«La teoria degli stakeholder è una teoria manageriale in un senso ampio del termine. Non descrive semplicemente situazioni esistenti o predice relazioni causa-effetto. Essa suggerisce atteggiamenti, strutture e pratiche che, prese nel loro insieme, costituiscono lo stakeholder management. Lo stakeholder management richiede, come caratteristica principale, attenzione simultanea agli interessi legittimi di tutti gli stakeholder legittimati, sia nella definizione delle strutture organizzative che nelle politiche generali o nelle singole decisioni»*<sup>26</sup>. Questa

---

<sup>24</sup> «Stakeholders are persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity. Stakeholders are identified by their interests in the corporation, whether the corporation has any corresponding functional interest in them» in Donaldson & Preston (1995), p. 67

<sup>25</sup> «The interests of all stakeholders are of intrinsic value» in Donaldson & Preston, Ibidem

<sup>26</sup> «The stakeholder theory is managerial in the broad sense of the term. It does not simply describe existing situations or predict cause-effect relationships; it also recommends attitudes, structures, and practices that, taken together, constitute stakeholder management. Stakeholder management requires, as its key attribute, simultaneous attention to the legitimate interests of all appropriate stakeholders, both in the establishment of organizational structures and general policies and in case-by-case decision making» in Donaldson & Preston (1995), p. 67



dimensione non è indirizzata unicamente ai dirigenti, ma a tutti coloro che intervengono nelle politiche societarie. Su questo punto è importante citare un articolo del 2006 a cura di Freeman, Velamuri, in cui si afferma che la quarta prospettiva ha storicamente ricevuto meno attenzioni rispetto alle altre, nonostante sia una base fondamentale per comprendere il modello. Da questa tesi deriva un profondo cambiamento nella considerazione delle relazioni fra l'azienda e coloro che nutrono interessi nei suoi confronti.

### 2.3.2 Modelli contrastanti di management

Precedentemente agli sviluppi della *stakeholder theory*, il modello di management applicato nelle imprese consisteva in un classico schema input-output, rappresentato dalla figura 1. Dallo schema è chiaro che gli investitori, i dipendenti ed i fornitori sono identificati come coloro che contribuiscono agli asset aziendali tramite un input, trasformato a sua volta in un beneficio (output) per i clienti.

Nella figura 2 si può osservare il modello degli stakeholder, esplicitamente contrastante con l'esempio precedente. Innanzitutto, vengono rappresentate connessioni che nella raffigurazione classica non sono neanche prese in considerazione: un esempio sono i rapporti con il governo, i gruppi politici e la comunità. Inoltre, tutte le relazioni fiduciarie sono reciproche, equidistanti e bilaterali in un sistema che mostra uno scambio, presumibilmente di reciproco vantaggio, tra l'impresa e i suoi "portatori di interessi legittimi".

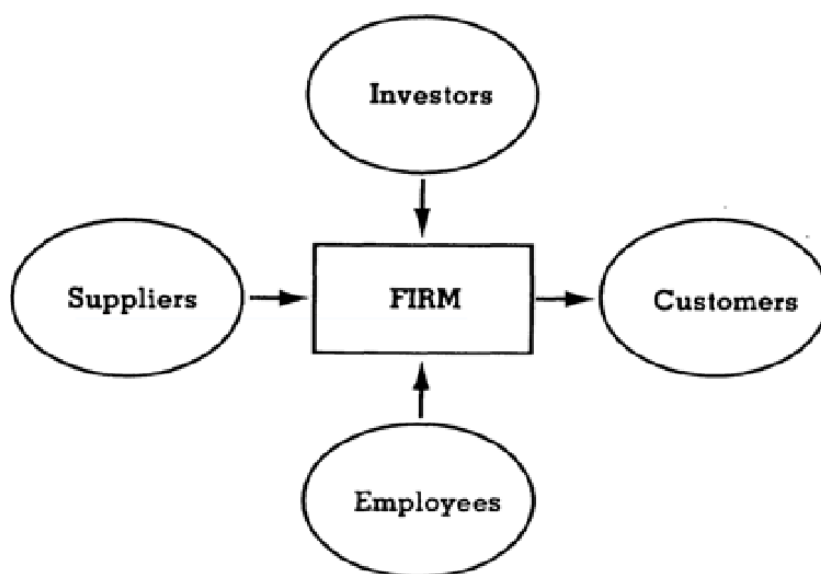


Figura 1 – Classico modello input-output  
Fonte: Donaldson e Preston, 1995

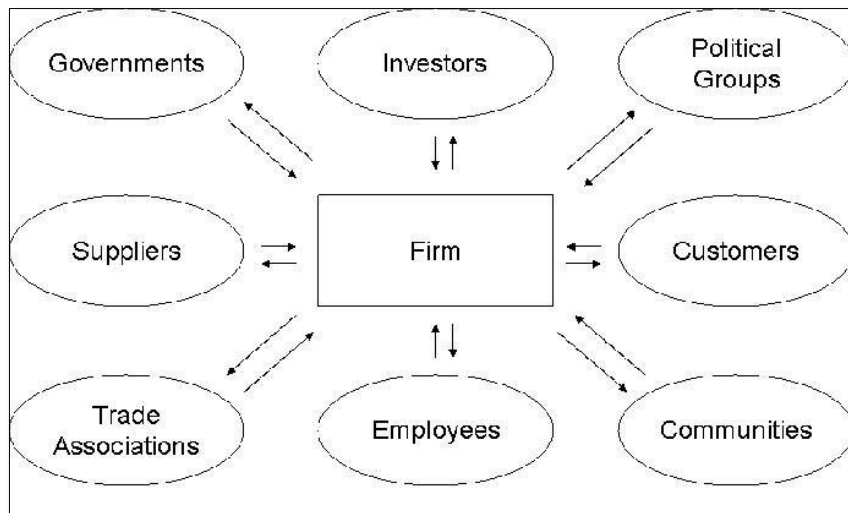


Figura 1 - Modello basato su stakeholder theory  
 Fonte: Donaldson e Preston, 1995

### 2.3.3 Il problema della giustificazione

Per considerare la teoria realmente applicabile, è necessario chiarire perché dovrebbe essere preferita rispetto ad altre. A questo punto Donaldson e Preston si posero il problema epistemologico delle giustificazioni, che coincidono con i tre approcci riportati precedentemente: descrittivo, strumentale e normativo.

Analizziamo i due elementi presentati dalla giustificazione descrittiva:

1. la realtà osservata mostra la funzionalità dei concetti teorici nello sviluppo dell'impresa, anche se non esplicitamente: *«I manager possono non fare riferimento esplicito alla teoria degli stakeholder, ma la stragrande maggioranza sembra aderire nella pratica ad uno dei principi centrali della teoria degli stakeholder, cioè che il loro ruolo deve soddisfare un vasto gruppo di stakeholder, non semplicemente gli»*<sup>27</sup>. Per confermare questo punto della giustificazione descrittiva, gli autori fanno riferimento a sondaggi ed interviste, come quelli condotti da Raymond Baumhart (1968) o Brenner & Molander (1977);
2. il secondo elemento è dato dall'approccio legalistico: la *stakeholder theory*, nella sua dimensione manageriale, rappresenta una base implicita per le istituzioni vigenti. Le legislazioni nazionali stanno sempre più favorendo l'adozione di un modello di management basato sulla teoria degli stakeholder: decisioni recenti della Corte Suprema degli USA (1987), le cosiddette "leggi di codeterminazione" tedesche (1976), il *Companies Act* del Regno Unito (1980) e le "*harmonization laws*" della Comunità

<sup>27</sup> *«Managers may not make explicit reference to "stakeholder theory", but the vast majority of them apparently adhere in practice to one of the central tenets of the stakeholder theory, namely, that their role is to satisfy a wider set of stakeholders, not simply the shareowners»* in Donaldson & Preston (1995), p. 75

Europea (Orts 1992) dimostrano come il fenomeno non sia un trend esistente solo nel mondo economico americano, che si riflette nelle leggi esistenti ed emergenti di molti paesi.

La giustificazione descrittiva non rappresenta la più imponente tra le tre dal momento che, se le evidenze empiriche mostrassero risultati negativi, in teoria il modello sarebbe invalidato. Nella pratica, la maggior parte dei manager che la applicano non la abbandonerebbero persino a fronte di dati negativi, a dimostrazione del fatto che il vero cuore della dottrina non è sicuramente rappresentato dall'approccio descrittivo.

Dal momento che la precedente giustificazione si mostra in parte inadeguata, è necessario analizzare la dimensione strumentale e, di conseguenza, la connessione fra le strategie basate sul modello di stakeholder management e le performance dell'impresa. Per la giustificazione strumentale, l'introduzione di concetti e pratiche della *stakeholder theory* nelle dinamiche d'impresa donerebbe più valore all'attività. Tuttavia, com'è stato precedentemente precisato, la nozione di valore non è sempre univoca ed in questo caso si differenzia rispetto alle tipologie di analisi compiute. La giustificazione strumentale non si mostra adeguata nella dimensione empirica, bensì in quella analitica.

Nella ricerca su evidenze empiriche e proiezioni di medio/lungo periodo, la sfida sta nell'isolare i dati e verificare quanto l'applicazione della teoria aiuti in una fase di crescita o, in caso contrario, quanto contribuisca al fallimento. Gli stessi autori non riescono a suggerire una soluzione e la giustificazione basata sui criteri strumentali risulta non stabile ed incompleta: «*Non vi sono fino ad ora prove empiriche che la strategia ottimale per massimizzare le usuali performance finanziarie e di mercato di un'impresa risieda nello stakeholder management*»<sup>28</sup>;

Le argomentazioni analitiche costituiscono un valido supporto per la giustificazione strumentale, sviluppandosi da una parte in direzione della relazione principale-agente e dall'altra nella dimensione del contrattualismo:

- per i teorici dell'agenzia, le imprese sono strutturate in modo da minimizzare i costi affinché gli agenti, ovvero i partecipanti, si comportino secondo i desideri dei principali (Hill e Jones, 1992);
- differentemente, i teorici che guardano all'impresa come un reticolato di contratti, affermano che la cooperazione fra i partecipanti è dettata dalla volontà di minimizzare eventuali costi derivanti da insicurezza, necessità di coordinamento e così via (Freeman ed Evan 1990).

In questo ambito, un articolo di Hill e Jones (1992) sul *Journal of Management Studies* è stata l'opera che più ha rivoluzionato la dottrina tradizionale. Ampliando il paradigma standard dell'economia finanziaria rappresentato dalla relazione principale-agente, gli autori sopracitati hanno creato la cosiddetta "teoria generalizzata dell'agenzia", secondo cui i manager possono essere considerati agenti di tutti gli stakeholder.

---

<sup>28</sup> «*There is as yet no compelling empirical evidence that the optimal strategy for maximizing a firm's conventional financial and market performance is stakeholder management*» in Donaldson & Preston (1995), p. 78

Secondo gli autori esiste un particolare parallelismo tra la relazione stakeholder-agente e quella tra principale-agente; entrambe infatti sono regolate dalla struttura di governance e rispettivamente si riferiscono ad un'idea implicita o esplicita di contrattualismo, la cui funzionalità è la riconciliazione di interessi divergenti<sup>29</sup>.

La teoria di Hill e Jones, piuttosto che concentrarsi sugli equilibri remunerativi e contributivi, presta particolare attenzione alle variazioni delle relazioni fra manager e stakeholders, i quali si differenziano fra loro per (a) l'importanza della loro posta in gioco e (b) il loro potere nei confronti dei dirigenti. Le variazioni possono dipendere da vari fattori, come l'orientamento e la velocità di adattamento delle relazioni stakeholder-agente. Inoltre, secondo la teoria dell'agenzia, il "portatore di interessi legittimi" dovrebbe essere considerato in termini d'efficienza rispetto agli accordi presi con il management attraverso l'utilizzo di strumenti volti al bilanciamento delle pretese con sistemi di monitoraggio sui meccanismi di uscita e di azione.

Anche Freeman ed Evan hanno sviluppato delle argomentazioni analitiche a supporto della giustificazione strumentale: l'impresa è considerata un insieme di contratti, in cui ognuno gode degli stessi diritti di contrattazione partendo da una condizione minima che viene definita *fair contract*. Anche questi autori inseriscono strumenti di verifica delle performance, in questo caso rappresentati dal livello di soddisfazione degli interessi degli stakeholders (Evan & Freeman 1990).

Dunque, sia la teoria d'agenzia che la teoria del contrattualismo equo di Freeman ed Evan presuppongono l'esistenza di meccanismi di monitoraggio finalizzati a limitare l'opportunismo dei dirigenti. L'inserimento di strumenti di verifica rende meno evidente la prevalenza delle argomentazioni normative, centrali persino nella trattazione della giustificazione strumentale.

Avendo percepito la fallibilità dei due approcci precedenti, non rimane altro che affidarsi al ragionamento normativo, il quale, non a caso, viene percepito come il cuore della teoria. Esso pone le sue basi in deduzioni etico-filosofiche, coerenti con l'evoluzione del concetto di proprietà.

Per analizzare al meglio le argomentazioni normative trattando il problema della giustificazione, Donaldson e Preston offrono un confronto con il modello opposto rispetto alla *stakeholder theory*, ovvero un sistema di management che guarda unicamente gli interessi degli *shareowners*. «*Il management che utilizza il modello degli azionisti (cioè il modello principale-agente nel suo formato standard per l'economia finanziaria) non è solamente impreciso dal punto di vista descrittivo; un'attenta analisi rivela che è anche inaccettabile dal punto di vista normativo*»<sup>30</sup>: da un punto di vista descrittivo il classico modello input-output si mostra incompleto perché mancante di elementi innovativi derivanti da una concezione di proprietà sempre meno

---

<sup>29</sup> « [...] *there is a parallel between the general class of stakeholder-agent relationships and the principal-agent relationships articulated by agency theory. Both stakeholder-agent and principal-agent relationships involve an implicit or explicit contract, the purpose of which is to try and reconcile divergent interests. In addition, both relationships are policed by governance structure*» in C. L. Hill & T. M. Jones (1992), p. 134

<sup>30</sup> «*The management serving the shareowners model (i.e., the principal-agent model in its standard financial economics forms) is not only descriptively inaccurate; careful analysis reveals that is normatively unacceptable as well*» in Donaldson & Preston (1995), p. 82

unitaria. Come affermato dagli autori, il classico sistema è inaccurato anche da un punto di vista legale: un esempio lampante è dato dal commento al report dell'American Law Institute (1992), *Principles of Corporate Governance*, che così recita:

*«The modern corporation by its nature creates interdependencies with a variety of groups with whom the corporation has a legitimate concern, such as employees, customers, suppliers, and members of the communities in which the corporation operates. [...] Observation suggest that corporate decisions are not infrequently made on the basis of ethical consideration even when doing so would not enhance corporate profit or shareholder gain. Such behavior is not only appropriate, but desirable. Corporate officials are not less morally obliged than any other citizens to take ethical considerations into account, and it would be unwise social policy to preclude them from doing so»* (American Law Institute, 1992).

Di conseguenza, il vecchio modello viene criticato su diversi piani: descrittivo, legale ed anche normativo, dal momento che gli agenti, ovvero i manager, conservano gli stessi obblighi morali ed etici del resto della società e risulterebbe scorretto se quegli stessi obblighi e diritti venissero meno in campo lavorativo.

Per Donaldson e Preston la teoria degli stakeholders può trovare basi normative nella teoria della proprietà attualmente in evoluzione: secondo la dottrina innovativa, la proprietà viene intesa come un «*complesso fascio di diritti e responsabilità*»<sup>31</sup> e dunque non è accettabile ritenere che, parlando di proprietà privata, entrino in gioco unicamente gli interessi degli azionisti.

La giustificazione normativa pone le sue basi nelle tre teorie di giustizia distributiva principali:

1. utilitarismo, da cui deriva l'obiettivo di soddisfazione degli interessi di stakeholders riconosciuti come tali e per questo ritenuti degni di attenzione;
2. libertarismo, nel riconoscimento di una maggiore libertà per coloro che posseggono una proprietà;
3. contrattualismo, per un maggiore bilanciamento nella considerazione dei vari stakeholders.

D'altra parte, gli autori affermano che i tre aspetti della teoria, che si riflettono nelle tre giustificazioni, si combinano l'uno con l'altro, integrandosi e sovrapponendosi in un sistema (Fig. 3) il cui livello più esterno è rappresentato dalla base descrittiva, il livello intermedio dalle radici strumentali ed il cuore centrale è dato dai principi normativi. La base normativa si mostra fondamentale dato il riconoscimento del valore intrinseco degli stakeholders e delle loro pretese, e dagli obblighi morali del management derivanti.

---

<sup>31</sup> « [the property is a] *complex bundle of rights and responsibilities*» in Donaldson & Preston (1995), p. 84

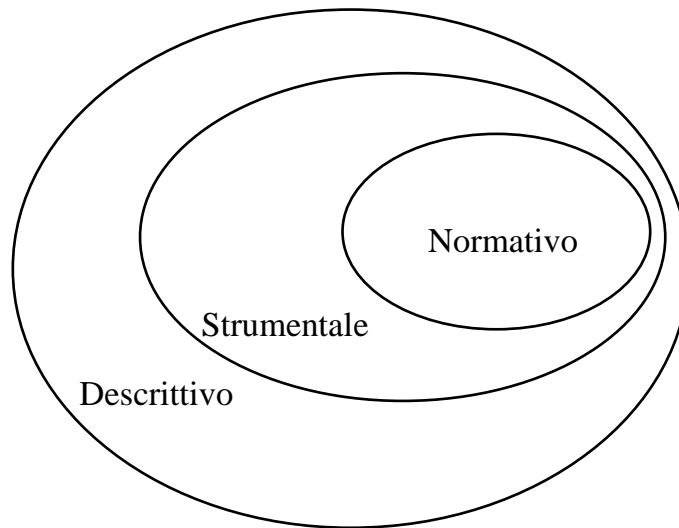


Figura 3 – I tre livelli della teoria  
 Fonte: Donaldson e Preston, 1995

## 2.4 Analisi degli stakeholders

Parlando di “analisi degli stakeholders” ci si riferisce al processo di riconoscimento dei vari “portatori di interessi legittimi” da parte dei manager, i quali si mostrano eticamente responsabili includendo gli stakeholders nel processo decisionale.

L’analisi presuppone una fase descrittiva moralmente neutra che include diverse fasi:

- Raccolta delle informazioni su stakeholders con implicazioni a breve e a lungo termine;
- Analisi delle suddette implicazioni con particolare attenzione alle parti coinvolte, agli scopi, ai valori, alle responsabilità, ecc.;
- Sintesi fra le possibili decisioni tenendo conto che stakeholders esterni potrebbero essere considerati strumentali per la massimizzazione del profitto;
- Scelta effettiva;
- Applicazione dell’opzione scelta;
- Approfondimento ed analisi dei risultati.

Questo processo strategico finalizzato all’individuazione degli stakeholders e all’analisi del comportamento del management, non presenta implicazioni etiche pur presupponendo una base normativa rappresentata dalla responsabilità fiduciaria oltre che dalla conformità alle leggi, com’è ovvio persino per il minimalismo morale.

Freeman ha inizialmente definito lo stakeholder come un “gruppo o un individuo che influenza o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell’impresa” (Evan & Freeman 1988), e poi più tardi come un “soggetto senza il cui supporto l’impresa non è in grado di sopravvivere” (Freeman & Moutchnik 2013). Dalle due descrizioni si può notare un certo dualismo: se da una parte lo stakeholder viene analizzato in chiave d’influenza, ovvero di potere, dall’altra, nel considerarlo uno strumento per l’impresa, interviene una visione strategica.

Molti casi reali, come quello di Poletown<sup>32</sup>, sottolineano la fallibilità della prima, ampia definizione data da Freeman: non sempre intestatari di diritti e portatori di interessi legittimi sono coinvolti nel processo decisionale, pur essendo influenzati dalle azioni delle imprese. Seguendo il ragionamento di Freeman, la popolazione del distretto non dovrebbe essere considerata stakeholder per la mancanza di influenza nel processo decisionale, eppure presenta le basi normative per essere considerata a tutti gli effetti portatrice di interessi legittimi. Questo punto interrogativo verrà chiarito successivamente, con la spiegazione della teoria dell'identificazione e della rilevanza presentata da Ronald K. Mitchell, Bradley R. Angle e Donna J. Wood.

Le considerazioni etiche in campo strategico sono molto variabili: nel definire il rapporto fra stakeholder comunità e manager si potrebbe parlare di considerazioni sia morali che strumentali per l'impresa, mentre, nell'analisi della relazione tra azionista e manager, la dimensione etica potrebbe svanire molto più facilmente. Tutto dipende dal grado di responsabilità morale di cui sono investiti i manager.

Principalmente, K. Goodpaster, autore dell'articolo in cui si presenta un primo modello di analisi degli stakeholders, mostra due prospettive preminenti della gestione del business aziendale:

1. Etica senza business, rappresentata dalla sintesi multi-fiduciaria, che considera gli stakeholders come portatori di interessi egualmente rilevanti e, dunque, tutti finalizzati ad una massimizzazione;
2. Business senza etica, derivante dalla sintesi strategica per cui obiettivo aziendale imprescindibile è la massimizzazione dei profitti e la riduzione dei costi, considerando nei processi decisionali unicamente gli stakeholders che potrebbero influenzare, negativamente o positivamente, l'eventuale profitto.

È problematico, a questo punto, supportare l'approccio stakeholder, dal momento che razionalmente non si può pensare ad un'impresa che guardi la dimensione etica senza dare il minimo conto ai risultati economici. Questa visione non solo risulta inefficiente da un punto di vista economico, ma non potrebbe neanche essere presa in considerazione come modello reale: un management assolutamente morale, che non guarda gli interessi dell'impresa, contribuirebbe al suo fallimento.

A questo punto, l'autore introduce il cosiddetto "*stakeholder paradox*", dal momento potrebbe sorgere un problema etico a fronte di qualsiasi approccio scelto dal management: «*Sembra fondamentale, sebbene in qualche modo illegittimo, orientare le decisioni imprenditoriali in base a valori etici che vanno al di là di considerazioni strategiche fino a giungere a considerazioni multi-fiduciarie degli stakeholder. [...] L'etica sembra dimenticare e richiedere allo stesso tempo un approccio strategico e di massimizzazione dei profitti*»<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Nel 1980, la General Motors, colosso americano del settore automobilistico, costruì un nuovo stabilimento a Detroit sfrattando l'intera popolazione dell'umile quartiere a maggioranza afroamericana. Il caso è ricordato tra gli esempi più emblematici di management improduttivo (dato il fallimento successivo della GM) e privo di qualsiasi forma di etica.

<sup>33</sup> «*It seems essential, yet in some ways illegitimate, to orient corporate decisions by ethical values that go beyond strategic stakeholder considerations to multi-fiduciary ones. [...] Ethic seems both to forbid and to demand a strategic, profit-maximizing mind-set*» in K. E Goodpaster (1991), p. 63

Il problema fu analizzato anche dal professore David S. Ruder, ex-presidente della *Securities and Exchange Commission* (SEC), che, per quanto riguarda il paradosso, giunge a questa riflessione: «*La teoria tradizionale degli obblighi fiduciari insiste sul fatto che un manager d'azienda ha degli obblighi di lealtà e cura nei confronti degli azionisti. Se diventasse legge una teoria degli obblighi pubblici non legata alla massimizzazione dei profitti, il manager che non può agire per il proprio auto-interesse senza violare il suo obbligo fiduciario, potrebbe tuttavia agire nell'interesse pubblico senza violare tale*»<sup>34</sup>. Successivamente, il professore evidenzia due particolari problematiche nell'eventuale applicazione della sintesi multi-fiduciaria:

1. l'imparzialità fra gli stakeholders potrebbe essere considerata un tradimento della relazione d'agenzia, ovvero del supremo rapporto tra management ed azionisti;
2. avanzare ragionamenti morali, mettendo da parte la dimensione economica, costituirebbe una minaccia allo status privato dell'azienda (problema dell'audacia).

Su quest'ultimo punto, K. Goodpaster fa emergere due diverse letture.

Nella prima interpretazione l'autore si mostra d'accordo con Ruder ed accetta il problema dell'audacia: se tutti gli stakeholders fossero reputati "quasi azionisti", le dinamiche organizzative tipiche di un'impresa privata attraverserebbero una profonda crisi e l'azienda sarebbe molto più vicina al settore pubblico.

In una seconda interpretazione l'autore analizza un limite della visione di Ruder: non si può considerare la sintesi strategica come unica alternativa al modello multi-fiduciario. Da questa critica al problema dell'audacia, sorgono le ultime considerazioni che, sebbene non portino ad una conclusione ben determinata, rappresentano un nuovo passo in avanti per la disciplina; Goodpaster manifesta la necessità di una nuova soluzione che, allontanandosi dall'*unethical* sintesi strategica, non trasformi ogni obbligo verso gli stakeholder in un legame fiduciario, tutelando l'unicità della relazione d'agenzia e, allo stesso tempo, non compromettendo l'atteggiamento etico da parte del management.

Seguendo il ragionamento di Goodpaster, gli obblighi del management dovrebbero seguire lo schema sottostante (Fig. 4):

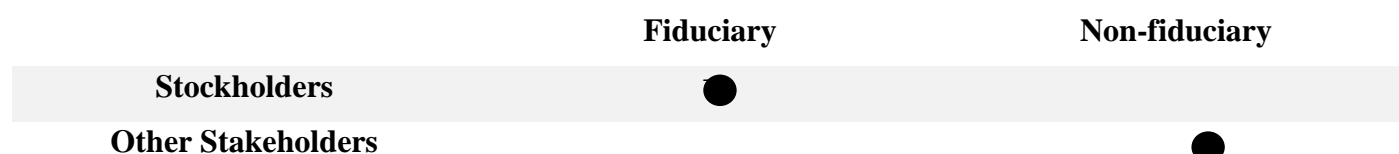


Figura 4 – Obblighi gestionali diretti

<sup>34</sup> «*Traditional fiduciary obligation theory insists that a corporate manager owes an obligation of care and loyalty to shareholders. If a public obligation theory unrelated to profit maximization becomes the law, the corporate manager who is not able to act in his own self-interest without violating his fiduciary obligation, may nevertheless act in the public interest without violating that obligation*» in D. S. Ruder (1965), p. 226



## 2.5 Teoria dell'identificazione e della rilevanza

A supporto di un'applicazione pratica della *stakeholder theory*, Mitchell, Angle e Wood hanno tentato di produrre:

- una teoria normativa che vada verso l'identificazione di chi e cosa veramente conta nelle dinamiche gestionali, ovvero chi e cosa dovrebbe essere considerato stakeholder dal management;
- una teoria descrittiva della rilevanza per spiegare entro quali condizioni e in quali dimensioni gli stessi stakeholders si mostrano più o meno considerevoli in funzione dello sviluppo aziendale.

La teoria normativa dell'identificazione individua gli stakeholders attraverso attributi quali potere, legittimità ed urgenza. Potere e legittimità erano già stati individuati come attributi chiave per l'identificazione degli stakeholders da Savane, Nix, Whitehead e Blair in un articolo pubblicato nel 1991: in esso gli autori hanno classificato il potere come la capacità d'influenzare il comportamento di un'impresa e la legittimità come il riconoscimento di un'aspettativa dovuta nei confronti della stessa impresa (Blair, Carlton, Nix & Savage 1991). Secondo Suchman, la legittimità corrisponde ad una "percezione generalizzata o una premessa secondo cui le azioni di un'entità sono desiderabili, proprie o appropriate all'interno di un sistema sociale di norme, valori, credenze e definizioni" (Suchman 1995, 574). Tale definizione sembra specificare che la legittimità, più che essere una percezione, sia un bene sociale desiderabile, definiti a diversi livelli della comunità sociale. Nella letteratura, generalmente gli studiosi che fanno capo ad una definizione ampia di stakeholder, sottolineano l'importanza del potere come capacità d'influenza, mentre coloro che si riferiscono ad un'accezione più ristretta tendono a porre l'accento sulla legittimità delle pretese.

### 2.5.1 Visioni ampie e ristrette

Tra le definizioni "ampie", esemplare è l'enunciato di Freeman, secondo cui uno stakeholder è dato da «qualsiasi gruppo o individuo che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione» (Freeman 1984, 46), com'è già stato precedentemente specificato. Tale considerazione viene ritenuta "ampia" dal momento che la nozione di "posta in gioco" viene accantonata, per cui le sue basi non subiscono alcuna specifica e potrebbero essere considerate sia unidirezionali che bidirezionali.

Parlando di definizioni "ristrette", ci si riferisce principalmente alla conclusione di Clarkson, il quale inserisce il fattore rischio, descrivendo gli stakeholders come persone ed organizzazioni che hanno, o si aspettano, proprietà, diritti o interessi nei confronti di una impresa e delle sue attività. A differenza delle definizioni ampie, che pure nella letteratura sono molto limitate, le definizioni ristrette specificano come nella realtà i manager semplicemente non possono occuparsi di tutte le aspettative effettive o potenziali e propongono una serie di priorità che il management dovrebbe tenere in considerazione. Dunque, l'utilizzo del rischio per

indicare una posta in gioco è un modo per limitare il numero di stakeholders, considerando tali solo gruppi o individui che godono dell'attributo della legittimità.

È chiaro che le definizioni ampie, come quella di Freeman, si concentrano sulla realtà empirica secondo cui le imprese possono essere influenzate o possono influenzare all'incirca qualsiasi entità che abbia interesse nei loro confronti, prescindendo dall'eventuale legittimità delle aspettative. Inversamente, le definizioni ristrette evidenziano la limitatezza di risorse, tempo, attenzione e pazienza dei manager nel gestire gli obblighi esterni e cercano di definire i gruppi da considerare in termini di rilevanza diretta per gli interessi economici essenziali dell'azienda.

A questo punto dovrebbe sorgere spontaneo un interrogativo: quale valore aggiunto offre una teoria dell'identificazione a fronte delle numerose definizioni presenti in letteratura?

La dottrina mostra in che modo potere e legittimità interagiscono e, se combinati con l'urgenza, come creano diverse tipologie di stakeholders caratterizzate da vari modelli di comportamento atteso nei confronti dell'impresa. Quest'analisi risulta fondamentale da un punto di vista manageriale, perché è dall'identificazione e dalla rilevanza degli stakeholders che potrebbe dipendere l'allocazione strategica delle risorse.

### **2.5.2 I criteri dell'identificazione**

Avendo precedentemente definito potere e legittimità secondo le considerazioni di Savane, Nix, Whitehead e Blair, è necessario analizzare l'attributo urgenza. Essa viene definita come una richiesta di attenzione immediata dettata da una particolare sensibilità temporale e/o da una specifica criticità delle aspettative agli occhi degli stakeholders.

Potere, legittimità ed urgenza presentano anche delle caratteristiche in comune:

- sono attributi variabili e non entità fisse, dunque possono modificarsi a seconda della relazione fra stakeholder e management;
- sono dotati di una qualità percettiva, ovvero sono frutto di una realtà costruita socialmente, di percezioni multiple non obiettive;
- sono mutevoli per consapevolezza e volontarietà: non è detto che l'acquisizione o la perdita di uno o più attributi corrisponda ad un fatto volontario e consapevole.

Alla luce di questi requisiti, è chiaro che anche le relazioni fra stakeholder e manager non sono sempre stabili, ma rappresentano un flusso costante variando in funzione delle combinazioni tra i diversi attributi e raggruppandosi in cosiddette "classi di stakeholders".

Secondo la teoria normativa dell'identificazione, gli stakeholder possono essere classificati in base al possesso di uno o più attributi. La loro rilevanza sarà correlata positivamente con il numero di attributi in possesso percepiti dal management perché dalla combinazione degli attributi derivano particolari conseguenze: il potere

acquista autorità attraverso la legittimità e il suo esercizio attraverso l'urgenza; la legittimità acquisisce diritti attraverso il potere e voce attraverso l'urgenza; l'urgenza se presente insieme a legittimità è capace di promuovere l'accesso ai canali decisionali e con il potere incoraggia l'azione unilaterale degli stakeholder.

La Fig. 5 offre una chiara rappresentazione dei raggruppamenti dati dalla combinazione degli attributi rispetto alla relazione dinamica che viene rappresentata.

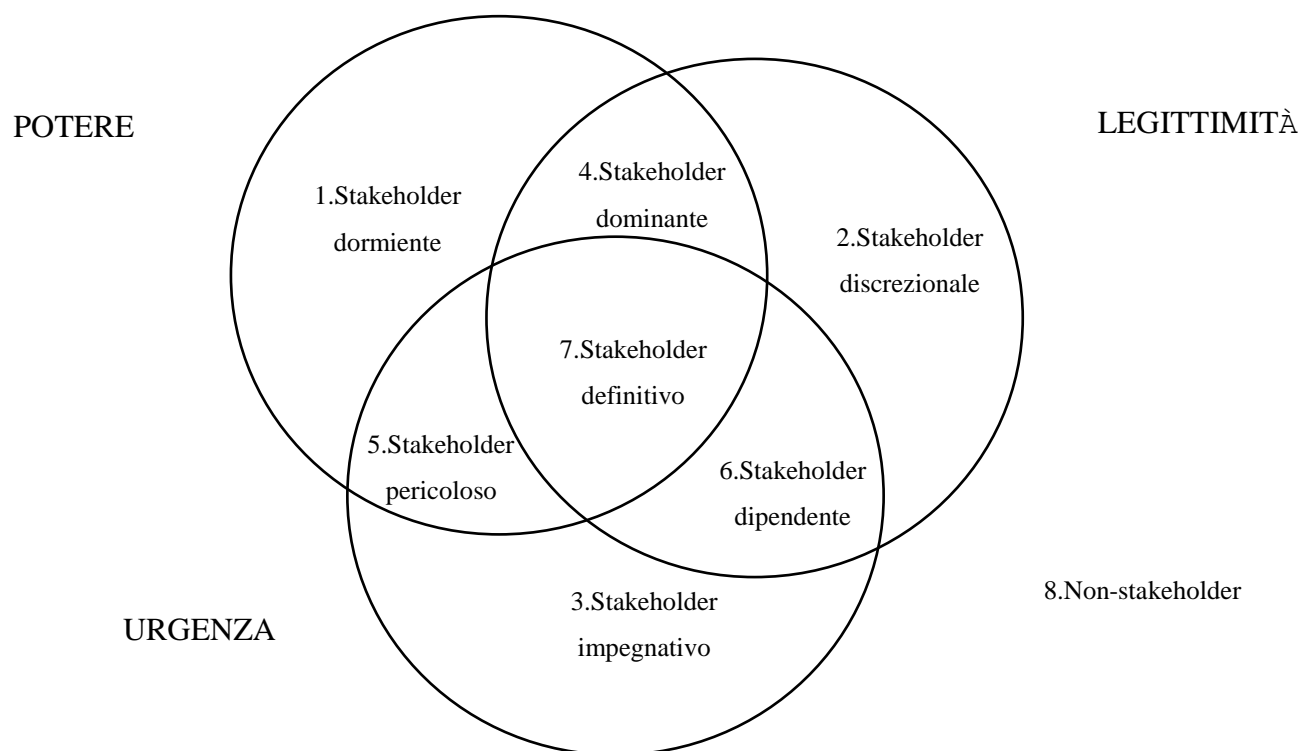


Figura 5 – Classificazione degli stakeholder secondo gli attributi di potere, legittimità ed urgenza

Una prima classificazione più generica distingue stakeholder latenti (in possesso di un unico attributo: stakeholder 1,2,3), stakeholder con aspettative (in possesso di due attributi: stakeholder 4,5,6) e stakeholder definitivi (per cui il management percepisce gli attributi al completo: stakeholder 7).

Tra gli stakeholder latenti troviamo lo stakeholder dormiente, discrezionale ed impegnativo. Ovviamente gli stakeholder latenti, possedendo solo uno fra gli attributi esposti, sono poco considerati dai manager che possono anche arrivare a non riconoscerne l'esistenza.

Tra gli stakeholder dormienti l'attributo rilevante è il potere. Non avendo però legittimità né urgenza, non lo utilizzano. Hanno poca o nessuna interazione con l'azienda, eppure dovrebbero essere presi in considerazione dal management in quanto la dinamicità della relazione può suggerire che gli stakeholder dormienti potrebbero diventare più influenti con l'acquisizione di un secondo attributo. È difficile prevedere chi fra loro potrà diventare rilevante, ma l'esperienza suggerisce di prestare attenzione anche alle categorie meno considerate. Un esempio è dato dagli ex impiegati di un'impresa che potrebbero sempre ribellarsi e minacciare lo status o anche soltanto la quiete dell'attività.

L'attributo degli stakeholder discrezionali è la legittimità. Ciò li porta a non instaurare una relazione attiva con il management, soprattutto perché non esercitano alcuna pressione. Tuttavia, rappresentano un gruppo molto interessante in quanto sono i più portati, come definisce Carroll, ad essere destinatari di ciò che viene ritenuta responsabilità sociale discrezionale dell'impresa, poi ridefinita come filantropia d'impresa. Occorre precisare però che non tutti i destinatari della filantropia sono degli stakeholder discrezionali; un esempio è dato da organizzazioni no profit (scuole, mense ed ospedali) che ricevono donazioni e lavoro volontario da esterni.

L'urgenza è invece l'attributo degli stakeholder impegnativi: sono coloro che vengono definiti come “zanzare che ronzano nella testa dei manager” in quanto fastidiosi, ma non pericolosi perché interessati solo a ricevere attenzione della classe dirigente. Un esempio è dato da un manifestante posizionatosi dinanzi alle porte degli uffici: per quanto possa essere considerato seccante, la sua rilevanza è dubbia.

Con la categoria degli stakeholder con aspettative si passa ad un tipo di posizione sicuramente più attiva, il che comporta una crescita di sensibilità da parte del management e dunque una maggiore importanza.

Per alcuni studiosi gli stakeholder dotati di potere e legittimità, ritenuti dominanti, sono definiti come gli unici effettivi stakeholder per un'azienda: infatti, avanzano aspettative legittime e possono scegliere se esercitare il loro potere in funzione di esse. Di conseguenza, i manager sono piuttosto interessati a questa categoria che, soprattutto nei tempi più moderni, dispone di un meccanismo formale per dichiarare la rilevanza della loro relazione con l'impresa. Un dato di fatto che chiarisce la legittimità acquisita da questa tipologia di stakeholder, sta nella loro presenza nel consiglio d'amministrazione e la gestione dei loro interessi da parte delle risorse umane. Inoltre, sempre più spesso le imprese producono rendiconti sul proprio bilancio sociale ed ambientale per intrattenere una buona relazione con stakeholder potenti e legittimi. Ciononostante, gli stakeholder dominanti non sono l'unico né il maggiore fra gli insiemi con cui il management comunica e si relaziona.

Gli stakeholder dipendenti avanzano aspettative legittime ed urgenti, ma mancano di potere. Per questo motivo sono subordinati ad altri stakeholder o ai manager dell'azienda nel portare a termine i propri obiettivi. Un caso è dato dalla grande compagnia petrolifera Exxon Valdez di Prince William Sound; fra gli stakeholder che avanzano rivendicazioni riguardanti il comportamento dell'azienda erano numerosi i residenti locali, mammiferi marini e lo stesso ambiente naturale. Le pretese erano dunque legittime ed urgenti, ma per trovare voce ed attuazione era anche necessaria la protezione, o quantomeno l'interessamento, di stakeholder o manager che detenevano il potere, come il governo dell'Alaska ed il sistema giudiziario che potevano essere considerati stakeholder dominanti.

Se si è in presenza di urgenza e potere, si hanno grosse probabilità che l'influenza si esprima nella forma coercitiva e che quindi diventi pericolosa per l'azienda. Per questo motivo, le forme di attività da parte di stakeholder pericolosi possono risultare più o meno legittime: si può partire dallo sciopero selvaggio ed

arrivare a sabotaggi o ancora ad atti di terrorismo. Secondo gli autori, sono chiari esempi di stakeholder pericolosi terroristi politici o religiosi che utilizzano bombe o sparatorie, o ambientalisti che compiono sabotaggi per richiamare l'attenzione sulle loro cause. Un caso più specifico è rappresentato dai dipendenti della General Motors che durante gli anni '70 saldarono delle lattine ai motori per protestare contro le politiche aziendali. In questo caso, secondo gli autori, è necessaria l'identificazione ma non il loro riconoscimento ufficiale.

La maggioranza degli stakeholder dotati di legittimità, urgenza e potere, sono passati alla categoria di definitivi da quella di stakeholder dominanti. Indubbiamente, l'esempio più evidente è dato dagli azionisti: quando gli *shareowners* di IBM, GM, Kodak, Westinghouse e American Express percepirono l'urgenza di ristabilire la loro dominanza, vedendo crollare le loro azioni, i top manager furono rimossi, mostrando le cattive conseguenze di una mancata attenzione nei confronti dei propri stakeholders.

La classificazione appena mostrata è utile da un punto di vista euristico se lo scopo è aumentare la consapevolezza di 'chi e cosa conta veramente' o se è specificare la configurazione di uno stakeholder in un determinato momento. È necessario però tener conto del dinamismo della stessa struttura e dunque della sua variabilità: i livelli degli attributi e di conseguenza la rilevanza degli stakeholders, possono variare rispetto al problema da affrontare ed al momento.

Come può quindi un manager sfruttare questo modello? Che funzionalità ha?

Ovviamente il suo scopo è rendere il management più efficace e consapevole, oltre ad arricchire la teoria dell'azienda nella società. Grazie al modello, qualsiasi dirigente potrebbe essere in grado di mappare la legittimità delle pretese e degli stakeholder stessi, prendendo le proprie decisioni con una maggiore sensibilità sulle possibili conseguenze. Un'applicazione pratica della classificazione richiede però ulteriori parametri, come uno sviluppo degli elementi e dei gradi, una calibrazione demografica e la costruzione di un ulteriore modello in cui vengono aggiunti questi stessi elementi. Non è da escludere infatti che, oltre a potere, legittimità ed urgenza si possano aggiungere altri attributi essenziali nell'analisi della relazione fra stakeholder e management. Gli stessi autori tengono a precisare che questo livello di approfondimento potrebbe non risultare adeguato: alcuni potrebbero veder potere e legittimità come un unico elemento o ancora non guardare di buon occhio l'assolutizzazione derivante dalla concezione di 'presente o assente' di un attributo.

## CONCLUSIONE

Nelle sezioni precedenti, si è cercato di dimostrare che richiamare l'economia moderna ad un liberalismo umanistico non è un compito semplice, né si tratta sempre di un processo lineare. L'integrazione di un approccio etico richiede un ampliamento del sistema di variabili e di esternalità a fini correttivi. Sen è stato citato più volte per l'importanza che ha avuto nella critica ai principi dell'economia classica, che si sono progressivamente allontanati dalla dimensione morale della disciplina. Tuttavia, è lo stesso autore (Sen 1987, 89) a precisare che anche nella letteratura etica esistente non sono stati affrontati temi finalizzati ad un riavvicinamento tra l'approccio etico e quello ingegneristico. Il problema si concentra sul rapporto fra diritti morali e libertà: l'analisi economica moderna, considera questi elementi come *«entità puramente legali suscettibili di un impegno strumentale più che dotate di un qualsivoglia valore intrinseco»* (Sen 1987, 90). Eppure, incorporare il calcolo dei diritti e delle libertà nel ragionamento economico dovrebbe rifarsi ad una forma di consequenzialismo comunemente in uso nella disciplina. Considerando l'uomo come un essere sociale che vive ed interagisce in un sistema di interdipendenze, i diritti dovrebbero essere definiti in forma deontologica, riportando un valore intrinseco perché tali. Secondo quest'analisi, i diritti appaiono anche come vincoli non violabili cui gli altri devono obbedire. Il pericolo che si incorre seguendo questa visione, sta nel considerare i diritti *unicamente* come vincoli, limitando l'analisi delle interdipendenze che invece dovrebbe essere fondamentale.

A fronte del modello costruito da R. Nozick (1974), il quale non riesce a procurare risposte plausibili al problema del calcolo economico, Sen introduce un elemento da cui, a mio parere, dovrebbe partire qualsiasi eventuale considerazione rispetto al rapporto fra etica ed economia; come affermato anche da Stefano Zamagni, l'autore sostiene che *«questo tipo di 'interdipendenza generale' richiede una internalizzazione delle valutazioni esterne, e che il modo migliore di procedere è quello di incorporare il valore del rispetto dei diritti e il disvalore delle violazioni dei diritti nella valutazione delle situazioni risultanti»* (Sen 1987, 92).

Sen non è certo il primo ad aver introdotto questo tipo di ragionamento: Rawls, Dworkin e Nozick hanno avvalorato la concezione di diritti sopracitata facendo soprattutto leva sulle proprie posizioni filosofiche, causando non pochi problemi alla disciplina comunemente conosciuta. Assegnare un valore negativo alle violazioni dei diritti ed uno positivo al rispetto degli stessi, significa compromettere inevitabilmente i principi fondamentali del welfarismo, dal momento che il calcolo dell'utilità si lega all'analisi di esternalità che spesso non dipendono direttamente dall'individuo.

Una volta affermato che i diritti hanno valore intrinseco, è necessaria una precisazione: la presenza di un qualsiasi valore non è una ragione adeguata per ignorare la rilevanza strumentale dei diritti, e la stessa non presuppone che non esista un'importanza intrinseca del diritto. Questi aspetti si mostrano come due facce della stessa medaglia: per ottenere una valutazione complessiva della posizione etica di un'attività, da una parte è fondamentale riconoscere il valore intrinseco della nozione, dall'altra è essenziale verificare le conseguenze

delle proprie azioni. Questo ragionamento si riferisce ad un'analisi consequenzialista, eppure è sostanziale anche da un punto di vista morale: «*ignorare le conseguenze significa lasciare a metà le cose sul piano etico*» (Sen 1987, 94). In questo modo, sembra che si crei un parallelo fra l'approccio ingegneristico e quello etico finalizzato alla creazione di una valutazione deontologica attenta alle conseguenze.

D'altra parte, la disciplina tradizionale sottolinea l'importanza dell'indagine su sistemi di interdipendenze ed interconnessioni che potrebbero acquistare rilievo anche per le argomentazioni etiche. Non si può realisticamente credere che il benessere di un individuo possa dipendere unicamente dalle sue azioni in funzione del solo obiettivo di massimizzazione dell'interesse personale. Esistono esternalità da considerare nell'analisi di deviazioni comportamentali, come si ha avuto occasione di sostenere: per esempio, assegnare valore a considerazioni legate al benessere collettivo, significa già integrare nel calcolo un'esternalità che non dipende direttamente ed unicamente dalla persona in questione.

Il problema del calcolo di diritti e libertà, rientra nelle considerazioni circa il rapporto fra razionalità e responsabilità sociale, che in questa sede è stata analizzata soprattutto in riferimento alle imprese quali attori economici principali, ma che può perfettamente essere ricondotta anche al solo aspetto individuale. Secondo la visione deontologica di Sen, i due discorsi non possono essere scissi ed i diritti acquistano un primato che può essere difficilmente negato persino in ambito economico. Il problema si ritrova sempre nella creazione di un modello in grado di riflettere questo rapporto in modo analitico ed equilibrato, ma risulta molto difficile per le ambiguità profonde che possono emergere già soltanto dal confronto fra la disciplina economica e le nozioni di stampo filosofico. Tuttavia, credo sia importante confidare negli sviluppi futuri, soprattutto alla luce dei progressivi cambiamenti che si stanno verificando nel mondo; le grandi multinazionali conferiscono sempre più importanza al tema della sostenibilità, che rispecchia in altre parole e forse in chiave più pratica, il sistema dei diritti e delle libertà. Puntare alla creazione di un'impresa sostenibile, attenta non solo agli interessi degli stockholders, ma a tutto il sistema di "portatori di interessi legittimi", significa affermare il valore positivo dei diritti a discapito delle violazioni. Seppure questo ragionamento sia guidato da un'ottica utilitarista, rappresenta indubbiamente un passo avanti verso un'idea di economia maggiormente legata alle considerazioni morali.

## Bibliografia

- American Law Institute. (1992). *Principles of corporate governance: Analysis and recommendations*. Philadelphia.
- Blair, J. D., Carlton, J. W., Nix, T. W., & Savage, G. T. (1991, Vol. 5 No. 2). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *The Academy of Management Perspectives*, pp. 61-75.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibility Evolution of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Carroll, A. B. (1999, Settembre 3). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *BUSINESS & SOCIETY*, Vol.38(No. 3), pp. 268-295.
- Davis, K. (1960, Spring, 2). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, pp. 70-76.
- Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1966, Dicembre). Business and its Environment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 11(No. 3), pp. 504-507.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994, Vol. 19 No. 2). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, pp. 84-252.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1995, Vol. 11 No. 1). Integrative social contracts theory: A communitarian conception of economic ethics. *Economics and Philosophy*, pp. 85-112.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995, Gennaio Vol. 20, No. 1). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, pp. 65-91.
- D'Orazio, E. (2003). Responsabilità Sociale ed Etica d'Impresa. *Politeia*, XIX(72), pp. 3-27.
- Edgeworth, F. (1881). *Mathematical Psychics: An Essay on the Application of Mathematics to the Moral Sciences*. Londra: University of California Libraries.
- Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1990, Vol. 19 No. 4). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*, pp. 337-339.
- Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. L. Beauchamp, & N. E. Bowie, *Ethical theory and business* (pp. 97-106). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Freeman, R. E. (2007). *Teoria degli stakeholder*. (G. Rusconi, & M. Dorigatti, Eds.) Milano: Franco Angeli.



- Freeman, R. E., & Moutchnik, A. (2013, Vol. 21 No. 1). Stakeholder management and CSR: questions and answers. *UmweltWirtschaftsForum*.
- Freeman, R. E., & Philips, R. A. (2002, Vol. 12 No. 3). Stakeholder theory: A libertarian defense. *Business Ethics Quarterly*, pp. 331-350.
- Freeman, R. E., Philips, R. A., & Wicks, A. (2003, Vol. 13 No. 4). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, pp. 479-502.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gentile, V. (2009). *BUSINESS ETHICS (ENCYCLOPEDIA)*. Retrieved from bankpedia.org: <http://www.bankpedia.org/index.php/en/87-english/b/23147-business-ethics-encyclopedia>
- Goodpaster, K. E. (1991, Gennaio Vol. 1 No. 1). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, pp. 53-73.
- Harsanyi, J. (1955, Agosto). Cardinal Welfare, Individualistic Ethics, and Interpersonal Comparisons of Utility. *Journal of Political Economy*, pp. 309-321.
- Heskett, J. L., & Kotter, J. P. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Hill, C. L., & Jones, T. M. (1992, Vol. 29). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, pp. 131-154.
- Jensen, M. C. (2000). Value Maximization and the Corporate Objective Function. In N. Beer, *Breaking the Code of Change* (pp. 37-58). Harvard Business School Press.
- Johansen, L. (1976, Maggio). The Theory of Public Goods: Misplaced Emphasis. *Journal of Public Economics*, pp. 147-152.
- Maffettone, S. (2001). *Etica Pubblica*. Milano: Il Saggiatore.
- Marcoux, A. (2000). Balancing Act. In J. DesJardins, & J. McCall, *Contemporary Issues in Business Ethics* (p. 97). Wadsworth, Belmont.
- Marcoux, A. (2008). Business Ethics. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy, Stanford: The Metaphysics Research Lab, Center for the Study of Language and Information, Stanford University*. Retrieved from <http://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>
- Orts, E. (1992, Vol. 61). Beyond Shareholders: Interpreting Corporate Constituency Statutes. *George Washington Law Review*, pp. 14-135.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge, Massachusetts: Belknap Press.

- Richter, M. K. (1971). Rational choice. In J. S. Chipman, L. Hurwicz, M. K. Richter, & H. F. Sonnenschein, *Preference, Utility and Demand*. New York: Harcourt.
- Ruder, D. S. (1965, Vol. 114 No. 2). Private Obligations of Public Corporations. *University of Pennsylvania Law Review*, pp. 209-229.
- Samuelson, P. A. (1955). *The Foundation of Economics*. Cambridge, Mass.
- Sen, A. K. (1977, Vol. 6, No. 4 (Summer)). Rational fools: a Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory. *Philosophy & Public Affairs*, pp. 317-344.
- Sen, A. K. (1985, Vol 18). Rationality and uncertainty. *Theory and Decision*.
- Sen, A. K. (1987). *Etica ed Economia*. Bari: Editori Laterza.
- Sen, A. K. (1999). *Lo sviluppo è libertà*. Mondadori.
- Sidgwick, H. (1874). *The Method of Ethics*. Londra: Forgotten Books.
- Spencer, H. (1879). *The Data of Ethics*. Londra: Hesperides Press.
- Sternberg, E. (2000). *Just Business*. New York: Oxford University Press.
- Stigler, G. J. (1981, Vol. II). Economics or ethics? (S. McMurrin, Ed.) *Tanner Lectures of Human Values*.
- Suchman, M. C. (1995, Vol. 20 No. 3). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, pp. 571-610.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth.

## Abstract

Today we live in a world where the economy seems to have become the enemy of the human being because it is carried out by ruthless businessmen interested only in their profit. However, the origins of the subject are entirely different: from the Greek οἶκος (oikos), "house", and νόμος (nomos), "law", economics indicated the allocation of resources to satisfy individual and collective needs. Even in the most ancient times, economy corresponded to something that would have made human life better; Aristotle, the Greek Philosopher, termed economics as a science of "*household management*". Why is this dimension lost? Ethics in economics has not disappeared but has been neglected for a long time, as A. K. Sen, Nobel Prize winner for Economics in 1998, confirms.

The following study intended to analyze the development of the ethical component in the economic discipline reaching the most modern theories that have applied it.

The first chapter explores the critique of behavioral economics advanced by A. K. Sen to clarify the fallibility of the mechanistic approach especially regarding the idea of rationality. Sen's goal is to demonstrate that ethics and economics are not parallel disciplines, destined never to meet: the integration is possible since modern economic theory increasingly moves towards the system of rights and a notion of responsibility that involves not only individuals but also corporations as principal economic actors. On the other hand, an approach that does not consider any profit and which is aimed singularly at ethics is not credible. The engineering and ethical vision should be combined in such a way to give due importance to moral considerations not losing the value of economic profit. A discipline based only on mathematical calculations to determine the degree of satisfaction of individuals is not plausible. The analysis of the rationality's idea is necessary to refuse this view consciously.

As Sen himself explains, there are two predominant ways of defining rationality: internal consistency of choices and maximization of personal interest. In both cases, various problems emerge. For instance, if a person does exactly the opposite of what would help her to achieve what she would like with unbending internal consistency, this person can hardly be considered rational. Furthermore, considering rationality simply as coherence excludes external characteristics or events that can influence individuals' preferences or motivations. Therefore, the first definition is somewhat limited. Alternatively, defining rationality as maximization of personal interest means rejecting any ethical dimension because the behavior is rational only if purely selfish. Consequently, even this hypothesis is not functional to an ethical analysis of the economy.

In *Rational fools: A Critique Of the Behavioral Foundations of Economic Theory*, A. K. Sen examines the problems related to a theoretical assumption of the modern economy for which the individual is nothing but a selfish being, guided entirely by self-interest. In his analysis, Sen refers to Herbert Spencer's *Data of Ethics* in which the author explained that there is a mutual relationship between individual and collective well-being. The author proposes a model based on the idea of cooperation: according to the criterion of Paretian optimality,

no one should improve own condition at the expense of others. Forming a coalition of individuals should always be convenient since no one could optimize their state in solitude. F. Edgeworth, the author of *Mathematical Psychics*, has analyzed the relationship between selfishness and altruism concluding that the presence of competition between entrepreneurs attentive to their interests requires an arbitration, a monitoring system that regulates the economic activity to consider the community's benefits too. However, building a model on this reflection is quite complex, and it is effortless to fall into a utilitarian perspective guided by personal interest. According to Sen, the egoistic vision has historically been taken to extremes also because of the emergence of the revealed preferences' theory, which declares that individual choices are rational only if they satisfy the criterion of coherence that this is not always valid.

Additionally, Sen focused on two elements that define the issue of self-interest: commitment and sympathy. The former replies to the case in which the concern for others directly influences one's welfare. At the same time, it is a case of commitment if the issue does not affect you personally, but you think it is wrong and you are willing to do something to stop it even if this could make your condition worse. In modern economic language, sympathy and commitment are often called externalities because their integration could lead to counter-preferential choices; therefore, many models do not include them.

Furthermore, commitment is fundamental talking about systems of motivation and supervision, above all dealing with the main concepts of scientific management. It is important to stress that the motivational system covers more purposes: functional, social, moral and, finally, economic. Only covering these multiple values, incentive models strategically enrich the company creating more affection and cooperation in the professional environment. This aspect is highlighted in the article too: "*To run an organization entirely on incentives to personal gain is pretty much to hopeless task*" (Sen 1977, 335). Admitting commitment as a variable part of individual behavior would throw many economic models into crisis. The vision of human action that acknowledges informational values such as discussion or introspection could lead to consider individuals as irrational creatures. However, this depends on the criterion taken into consideration.

The author proposes the creation of a meta-classification which would incorporate the combination of utility functions based on different preferences' orders. However, the new idea of rationality does not include more introspective variables, but it could be a step towards the creation of a new economic discipline closer to human beings' action.

In the second chapter, the central argument is the analysis of the idea of Corporate Social Responsibility as ethical principles' application to the business world. The CSR is part of business ethics' field and aims to investigate the correspondence of ethical reflections to specific issues. The business ethics has two components: the former is empirical and finds application in the management world, the latter is theoretical-philosophical having its roots in the moral philosophy's principles. According to these elements, the CSR analyzes the relationship between society and corporations as major economic actors. It represents a rather

original field of reflection, and for this reason, there are several definitions to be taken into consideration. To put in simply, the subject pushes companies to consider the idea of sustainability in management decisions. Making responsible choices means not being oriented only to profit, but also to social and environmental goals. One of the most interesting developments of CSR is the notion of Business Sustainability in which the main feature is that the corporation's managerial class should consider three dimensions in their decisions: People, Planet and Profit.

Even so, finding a model that reflects such a network of relationships is quite complex. In this sense, the theory of stakeholders acquires importance.

The stakeholder is anyone who has a stake, hence a legitimate interest in the business and, as such, should be involved in the decision-making process. The primary assumption is that stakeholders create value for the corporation not less than the enterprise does for them. For this reason, management should not consider them as a means for some purpose, but as subjects rights' holders invested with the legitimacy limited by the claims indicating the aims and priorities of the company itself. The theory reports descriptive, instrumental and normative elements that make difficult getting a specific frame for it. Thus, many criticisms have been advanced even by authors in favor of the new model which have not fully understood its meaning. According to the founders' theory's work, the doctrine should not be read too broadly, for example considering it as veiled socialism, or in a controlled way believing that it can only be applied to large multinational corporations.

In *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, Donaldson and Preston have clarified the several approaches of the theory:

1. descriptive/empirical view: “[The theory] *describes the corporation as a constellation of cooperative and competitive interests possessing intrinsic value. [...] The model can also serve as a framework for testing any empirical claims, including instrumental predictions, relevant to the stakeholder concept (but not for testing the concept’s normative base)*” (Donaldson & Preston,1995);
2. instrumental view: the theory develops a method to verify the correspondence between the application of stakeholder management and the achievement of performance objectives. Through empirical data, the aim is demonstrating that whoever applies the stakeholder management satisfies the corporation's needs in a better way. Unfortunately, there is not yet a model that isolates data perfectly or develops reliable indicators to verify the effective influence of the theory on business performance. However, as the authors also say, the managers who apply the theory would not abandon it even in the face of negative results;
3. normative view: it is the theory's core. To better analyze the normative arguments dealing with the problem of justification, Donaldson and Preston offer a comparison with the opposite model concerning the stakeholder theory, i.e., a management system that only looks at the interests of the shareowners. “*The management serving the shareowners model (i.e., the principal-agent model in its*

*standard financial economics forms) is not only descriptively inaccurate; careful analysis reveals that is normatively unacceptable as well*” (Donaldson & Preston, 1995). From Donaldson and Preston's point of view, the stakeholder theory can find normative bases in the currently evolving property theory: according to the innovative doctrine, the property is recognized as a “*complex bundle of rights and responsibilities*” (Donaldson & Preston, 1995). Therefore, it is not acceptable to consider that, by talking about private property, only the interests of the shareholders come into play.

Another thesis put forward by the authors shows the practical side of the theory: “*The stakeholder theory is managerial in the broad sense of the term. It does not simply describe existing situations or predict cause-effect relationships; it also recommends attitudes, structures, and practices that, taken together, constitute stakeholder management. Stakeholder management requires, as its key attribute, simultaneous attention to the legitimate interests of all appropriate stakeholders, both in the establishment of organizational structures and general policies and in case-by-case decision making*” (Donaldson & Preston 1995). Consequently, the theory builds a management model in contrast with the classical one. Some connections are not even taken into consideration in the other representation, for instance, the relations with the government. Moreover, all fiduciary relationships are reciprocal, equidistant and bilateral in a system that shows an exchange, presumably of mutual benefit, between the company and its stakeholders.

But how to identify and analyze stakeholders? Mitchell, Angle and Wood have tried to produce a normative theory (i) that goes towards the identification of who and what really matters in management dynamics and a descriptive theory of relevance (ii) to explain in what conditions and in what dimensions the same stakeholders are considerable in terms of business development. The analysis is based on the presence and integration of three attributes that characterize stakeholders: power, legitimacy, and urgency. The authors have thus constructed a model at the service of the management to verify the identification of the corporation's stakeholders and their degree of importance.

The purpose of the theory is to make management more active and aware. Thanks to the model, any manager could be able to map the legitimacy of the claims and the stakeholders themselves, making decisions with greater sensitivity on the possible consequences. However, a practical application of the classification requires additional parameters; the authors themselves point out that this level of analysis may not be adequate: some may see power and legitimacy as a single element, or even do not look favourably at the absolutization deriving from the conception of 'present or absent' of an attribute.

Aiming at the creation of sustainable business, attentive not only to the interests of the stockholders but the whole system of "legitimate interests", means affirming the positive value of the rights to the detriment of the violations. This study tried to focus on this aspect, attempting to build a model that does not consider only personal interests but takes into consideration new elements for the creation of a more sustainable economic world.