



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

**La responsabilità sociale
d'impresa nella letteratura
dell'economia aziendale**
Un confronto internazionale

Relatore

Prof. Marco Fasan

Correlatore

Prof. Giuseppe Marcon

Laureanda

Giulia Menegotto
Matricola 821531

Anno Accademico

2013 / 2014

Indice

Introduzione

Capitolo 1

Nascita ed evoluzione della Corporate Social Responsibility nella letteratura anglosassone

1. I sostenitori
2. Gli oppositori

Capitolo 2

La nascita del concetto di responsabilità sociale d'impresa nell'economia aziendale italiana

Capitolo 3

Riflessioni conclusive sui contributi dati alla letteratura sulla Responsabilità Sociale d'Impresa

3.1 La letteratura anglosassone

Dalla fine dell'Ottocento agli anni '30: i primi interrogativi sulla responsabilità del management

Dagli anni '50 ai primi anni '70: la Corporate Social Responsibility

Anni'70: la Corporate Social Responsiveness e la Corporate Social Performance

Anni'80-'90: la Stakeholder Theory

3.2 La letteratura italiana

Dai primi del Novecento fino agli anni '50: lo studio dell'azienda

Anni '60- Anni '80: la socialità, il bene comune e infine la CSR

3.3 I temi d'interesse prevalenti

Scomposizione dei temi legati alla sostenibilità affrontati dalla letteratura anglosassone

Scomposizione dei temi affrontati dalla letteratura italiana

Conclusioni

Introduzione

La responsabilità sociale d'impresa è un tema che negli ultimi anni è riuscito ad imporsi con forza all'attenzione pubblica concretizzandosi in iniziative da parte di imprese, Università, governi nazionali, ONG e molti altri ancora. La stessa Commissione europea considera la sensibilizzazione su queste tematiche di fondamentale importanza per la realizzazione delle sue politiche comunitarie in termini di promozione di una forma di sviluppo equilibrato, di coesione economica e sociale, di miglioramento della qualità della vita e di tutela dell'occupazione e dei diritti dei consumatori. In virtù di ciò la Commissione nel 2001 ha redatto un documento, il Libro Verde, appositamente per definire un quadro di responsabilità sociale delle imprese e promuovere maggiori investimenti *nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate*¹, all'interno di questo libro viene inclusa una definizione di responsabilità sociale intesa come *"integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"*² riformulata successivamente nel 2011 in *"responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società"*³.

Le imprese, da parte loro, hanno cominciato a fare uso sempre più frequentemente di bilanci sociali, documenti attraverso i quali possono comunicare oltre agli aspetti economici della propria attività anche quelli riguardanti ad esempio le politiche sociali ed ambientali. Il successo dei bilanci sociali deriva, oltre che dalla consapevolezza del crescente impatto esercitato dalle politiche aziendali sulla comunità, anche dal fatto che questi costituiscono degli strumenti di comunicazione che permettono alle imprese di costruire un'immagine positiva del loro operato e di guadagnare in termini di competitività.

Al di là di queste ultime manifestazioni di interesse, la responsabilità sociale d'impresa, intesa come considerazione di istanze etiche e sociali nella formulazione delle strategie aziendali, è un concetto che affonda le sue origini molto più lontano nel tempo e sul quale si sono espressi numerosi economisti almeno negli ultimi 80 anni.

¹ Commissione delle Comunità Europee, Libro Verde, 18/07/2001, p.7

² Ibidem

³ Commissione Europea, Comunicazione n.681, 25/10/2011

Questa tesi ha come obiettivo quello di tracciare l'evoluzione di questo concetto fin dalle prime manifestazioni nella letteratura, prima cioè della formulazione cui molti riconducono l'origine ufficiale, ovvero quello data da Edward Bowen nel 1953. Per fare ciò è stato analizzato il pensiero dei vari economisti che negli anni si sono espressi a favore o contro la responsabilità sociale d'impresa, cercando di contestualizzarli all'interno del periodo storico di riferimento in modo da comprendere le ragioni che li hanno portati a prendere determinate posizioni. Infine si è cercato di effettuare un confronto tra la letteratura anglosassone e italiana per comprendere le differenze nel modo di affrontare l'argomento.

Nel primo capitolo si parlerà di come la responsabilità sociale d'impresa sia stata affrontata dagli accademici e dai businessmen di area anglosassone, prevalentemente statunitense, dagli ultimi decenni dell'Ottocento, quando ancora non si poteva parlare di responsabilità d'impresa vera e propria ma più in generale di temi legati alla moralità dei businessmen e alla filantropia, fino ai primi anni duemila quando cioè il dibattito è diventato sempre più intenso. Il lavoro raccoglie sia l'opinione di chi si è professato a favore dell'assunzione di obblighi verso molteplici stakeholder sia di chi, al contrario, ha manifestato delle perplessità in modo da avere un quadro completo delle motivazioni che stanno alla base di determinate ideologie.

Il secondo capitolo raccoglie invece i contributi dei maggiori aziendalisti italiani del Novecento sulle dinamiche aziendali prima e sulla responsabilità sociale, infine, il terzo capitolo, partendo dalla contestualizzazione degli autori con il contesto storico – economico nel quale il loro pensiero è maturato, si propone di comprendere quali siano le cause che hanno portato non solo all'emergere del tema della responsabilità sociale d'impresa, ma anche a vedere se e come dei fatti politici o sociali possano avere avuto un impatto sulle diverse direzioni prese dalla dottrina, spiegare come mai in Italia l'attenzione alla responsabilità sociale d'impresa da parte degli accademici si sia fatta strada più tardi rispetto al contesto statunitense e infine considerare su quali aspetti relativi alla Csr si sono concentrati maggiormente accademici provenienti da queste due diverse culture.

Capitolo 1

Nascita ed evoluzione della Corporate Social Responsibility nella letteratura anglosassone

Questo primo capitolo si pone come obiettivo quello di inquadrare ogni autore che abbia dato in qualche modo un contributo alla definizione e all'arricchimento del concetto di Responsabilità Sociale d'impresa, ovvero abbia partecipato al dibattito che ruota attorno al presente tema, nel contesto storico nel quale egli opera, in modo da individuare, se possibile, le ragioni che lo hanno portato ad assumere una determinata posizione.

Ho deciso di procedere suddividendo i vari contributi in due macro gruppi: il primo, che è anche quello più numeroso, è formato da tutti coloro che si sono espressi a favore dell'assunzione di responsabilità da parte degli uomini di business.

Per quanto riguarda questo gruppo, cui ritengo di dover dedicare maggiore spazio e tempo, vorrei procedere nella mia analisi partendo dai primi contributi alla materia, quelli dati cioè da chi si è espresso in maniera più generica, ammettendo l'esistenza di obblighi delle grandi corporation nei confronti della società, passando a chi ha fornito definizioni più dettagliate del concetto di Csr, fino ad arrivare ad una delle ultime interpretazioni della materia: la stakeholder theory.

Il secondo gruppo invece comprende tutti coloro che sono fermamente contrari all'opportunità della csr.

Anche in questo caso il gruppo sarà strutturato in modo da partire da chi sostiene opinioni contrarie affermando, senza entrare nei dettagli, che l'unico obbligo delle imprese sia di fare profitto, per poi arrivare a chi ha argomentato in maniera più esaustiva i motivi per i quali ritiene che i businessmen non debbano rispondere delle proprie decisioni ad una serie di gruppi di interesse.

1. I sostenitori

Adam Smith

Adam Smith (1723-1790) è stato prima di tutto un filosofo morale, infatti la sua prima opera importante è stata *“The Theory of Moral Sentiments”*, e poi economista, grazie alla sua *“An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations”*, ed è considerato il padre dell’Economia Classica.

Sebbene non possa essere annoverato tra i fautori della responsabilità sociale, questione che probabilmente non si poneva affatto all’attenzione della nascente Scienza Economica, tuttavia scelgo di analizzare per prima la sua opera in quanto appunto egli è considerato il fondatore del pensiero economico. Smith vive ed opera al tempo della Rivoluzione industriale inglese, fenomeno di importanza fondamentale nella Storia dell’Economia perché per la prima volta si pongono all’attenzione degli studiosi i problemi tipici dei moderni sistemi economici. Così anche se la responsabilità sociale d’impresa è un concetto che ancora non si pone, possono essere rintracciate nelle sue opere alcune riflessioni che rimandano all’etica e al comportamento dell’uomo economico.

Secondo Smith la condotta umana è dominata da “sentimenti” come l’egoismo, senso della proprietà, tendenza al commercio che sembrerebbero portare al perseguimento unicamente del proprio interesse personale; tuttavia essi sono in qualche modo guidati da altri sentimenti, principalmente dalla “simpatia”, da cui scaturisce che, per effetto di quella che viene definita “una mano invisibile”, il singolo individuo, mettendo in atto azioni allo scopo di promuovere il proprio interesse, realizza contemporaneamente anche l’interesse della collettività.

Il principio di simpatia permette agli uomini di immedesimarsi nei sentimenti degli altri e quindi di interessarsi alle loro condizioni, tanto da adottare una condotta “morale”, un principio innato che guida gli uomini nella conduzione degli affari e nel perseguimento dei loro interessi.

Traducendo questo in termini più prettamente economici, la divisione del lavoro che, da una parte consente di aumentare la produttività e quindi il profitto del singolo produttore (soddisfazione del proprio egoismo), dall'altra lo costringe a procurarsi i beni di cui necessita e che non produce più da sé, da un altro produttore attraverso il libero scambio, beni che anche quest'ultimo produce per realizzare il suo massimo profitto (soddisfazione del suo egoismo).

Da qui la famosa affermazione di Smith:

*“Non è dalla generosità del macellaio, del birraio o del fornaio che noi possiamo sperare di ottenere il nostro pranzo, ma è dalla valutazione dei loro interessi”.*⁴

A seguito di questo è considerato uno dei principali teorici del laissez-faire: egli era contrario all'intromissione del governo nell'economia, quest'ultimo infatti avrebbe un impatto negativo sulla crescita economica. Ed è appunto nella *“La Ricchezza delle Nazioni”* del 1776, che i futuri sostenitori del liberismo trovano giustificazione alle loro idee.

Secondo Smith infatti gli uomini dovrebbero essere lasciati liberi di agire nel perseguimento dei propri interessi perché comunque il mercato tende da solo alla condizione ottimale di equilibrio, grazie all'esistenza di questa mano invisibile.

Tuttavia anche Smith considera necessario l'intervento dello Stato in taluni settori, ovviamente la difesa verso l'esterno, ma anche la amministrazione della giustizia e le infrastrutture pubbliche, l'educazione e secondo taluni autori anche la tutela della libera concorrenza, presupposto fondamentale affinché la “mano invisibile” funzioni e dia i suoi frutti.⁵

Andrew Carnegie

Andrew Carnegie (1835-1919) nasce in Scozia ed emigra giovanissimo negli Stati Uniti dove comincia a svolgere lavori umilissimi per poi arrivare a fondare una delle aziende leader

⁴ A. Smith, Ricerche Sopra la Natura e le Cause della Ricchezza delle Nazioni, U.T.E.T, ed.1965

⁵ F. Galimberti, Adam Smith, Utet, 2014, p.8-9

nell'industria dell'acciaio di fine Ottocento, la Carnegie Steel Industry, che lo rende uno degli uomini più ricchi d'America.

Nel 1901 vende la sua azienda a J.P. Morgan per 480 milioni di dollari e comincia da allora a dedicarsi ad attività filantropiche, che lo rendono a tutti gli effetti uno dei primi imprenditori illuminati. Si dedicò alla diffusione dell'arte e della cultura impegnandosi, per esempio, nella costruzione di numerose biblioteche, non solo negli Stati Uniti ma anche in Gran Bretagna, Australia e altri paesi di lingua inglese. Contribuì inoltre alla fondazione di numerose università e di un teatro, il Carnegie Hall, a New York. Nel 1901 istituì un fondo pensioni per i suoi ex dipendenti.

Già prima di ritirarsi dall'attività di imprenditore Carnegie si era dimostrato uno scrittore impegnato: dagli anni '80 del diciannovesimo secolo comincia a collaborare con diversi periodici e riviste, tra gli scritti più famosi c'è sicuramente *Triumphant Democracy*, nel quale contrappone il sistema liberale e repubblicano degli Stati Uniti a quello inglese, monarchico e conservatore.

Del 1989 è invece *Wealth*, nel quale afferma che i ricchi imprenditori dovrebbero usare le ricchezze da loro accumulate per il bene comune, non destinandole tanto ai propri eredi. Tutta l'attività di Carnegie, sia in veste di industriale sia in veste di scrittore/filantropo, avviene in un periodo di forte espansione economica, che può essere in gran parte ricondotto alla seconda rivoluzione industriale. Egli è un forte sostenitore del laissez faire e anche un oppositore dei sindacati dei lavoratori che proprio in quegli anni cominciavano a farsi strada. Egli infatti riteneva che le pretese di questi gruppi di pressione portassero ad un aumento dei costi di produzione e, di conseguenza, ad un aumento generale dei prezzi.

In *Wealth* Carnegie si interroga su come sia possibile amministrare la ricchezza in modo che a goderne sia gran parte della popolazione. Egli attribuisce questo scopo agli uomini più ricchi, coloro che amministrano grandi somme di denaro hanno il potere di farlo in una maniera che permetta di ridurre le differenze tra ricchi e poveri, promuovendo l'avanzamento della razza umana.

Gli uomini ricchi avrebbero a loro disposizione tre modi di disporre della propria ricchezza: lasciare tutte le loro fortune agli eredi, possono destinarla a fini pubblici dopo la loro morte o

meglio ancora può essere amministrata da loro stessi durante la loro vita al fine di ridurre le disuguaglianze tra le diverse fasce della popolazione e permettere l'avanzamento della società.⁶

Scrive Carnegie:

“This, then, is held to be the duty of the man of Wealth: First, to set an example of modest, unostentatious living, shunning display or extravagance; to provide moderately for the legitimate wants of those dependent upon him; and after doing so to consider all surplus revenues which come to him simply as trust funds, which he is called upon to administer, and strictly bound as a matter of duty to administer in the manner which, in his judgement, is best calculate to produce the most beneficial results for the community- the man of wealth thus becoming the mere agent and trustee for his poorer brethren, bringing to their service his superior wisdom, experience, and ability to administer, doing for them better than they would or could do for themselves.(...) Individualism will continue, but the millionaire will be but a trustee for the poor; intrusted for a season with a great part of the increased wealth of the community far better than it could or would have done for itself.”⁷

Gli uomini di business quindi sarebbero chiamati a mettere il loro talento e le loro capacità organizzative a servizio dell'intera comunità, al fine di permettere il progresso della società e di ridurre le ineguaglianze tra ricchi e poveri; facendo sì che queste azioni siano anche un mezzo per dare valore e dignità alla loro esistenza.

George Walbridge Perkins

George W. Perkins (1862-1920) è stato un uomo di business e un politico statunitense. Inizia come impiegato in un'agenzia di assicurazioni per poi arrivare ad essere assunto alla J.P Morgan, dove avrà un ruolo di spicco nella riorganizzazione della U.S. Steel. Intraprende la sua carriera

⁶ A. Carnegie, Wealth, The North American Review, Jan 1, 1889, pp.657-660

⁷ A. Carnegie, Wealth, The North American Review, Jan 1, 1889, pp.661-664

politica agli inizi del ventesimo secolo collaborando con il futuro presidente degli Stati Uniti Roosevelt (insieme crearono il partito progressista).

Le sue idee economiche si possono riassumere in una generale opposizione alla competizione: egli infatti predicava che una maggiore collaborazione avrebbe portato risultati migliori per tutti.

In un articolo apparso nel 1908 pubblicato nella *The North American Review* egli è forse uno dei primi ad dire che il management avrebbe delle responsabilità nei confronti della comunità in generale. Dopo un iniziale elogio della grande impresa moderna, che ha il merito di avere reso i business più stabili e di avere alzato i livelli occupazionali e salariali rispetto a quelli che caratterizzavano l'economia quando questa era dominata da una miriade di piccole imprese, egli afferma che la grande corporation è ancora in evoluzione e che gli errori compiuti sono dovuti ad altri errori occorsi nella definizione della struttura organizzativa, ponendo al comando una classe manageriale inadeguata e incapace di comprendere i cambiamenti in atto nell'economia moderna.⁸

“A large percentage of the mistakes of corporate management have occurred because managers have failed to realize that they were not in business as individuals, but were working for other people, their stockholders, whom they were in honor bound to serve honestly and faithfully; further, that they owed a duty to the general public and could, in the long run, best serve themselves and their stockholders by recognizing that duty and respecting it. Then, too, many of our corporations, being of comparatively recent origin, have, at the outset, been managed by men who were previously in business, in some form or another, for themselves; and it has been very difficult for such men to change their point of view- to cease from looking at questions from the sole standpoint of personal gain and personal advantage, and to take the broader view of looking at them from the standpoint of the community-of-interest principle.”⁹

Perkins aggiunge poi che maggiori sono le dimensioni dell'impresa, maggiori diventano le sue responsabilità verso il pubblico in generale. Le responsabilità poi comportano maggiore impegno e maggiore pianificazione nel decision-making:

⁸ G. W. Perkins, Corporations in Modern Business, *The North American Review*, Vol.187, No. 628, Mar. 1908, pp. 392-393

⁹ G. W. Perkins, Corporations in Modern Business, *The North American Review*, Vol.187, No. 628, Mar. 1908, p. 393

“The larger the corporation becomes, the greater become its responsibilities to the entire community. Moreover, the larger the number of stockholders, the more it assumes the nature of an institution for savings. It is not sufficient in corporate management to do the best one can from day to day. Corporate responsibility extends beyond to-day. The foresight, the planning ahead, the putting the house in order for the storms of the future, are the true measure of the best and highest stewardship, as well as of the highest order of managerial ability.”¹⁰

La grande impresa sembrerebbe destinata, sempre secondo Perkins, ad assumere dei caratteri semi-pubblici, caratterizzata da una ownership distribuita tra un pubblico molto vasto, residente non solo nel territorio degli Stati Uniti e perciò chiamata a fare gli interessi del pubblico.

Queste nuove caratteristiche ridefinirebbero in maniera decisa il ruolo dei manager, questi ultimi assumerebbero i caratteri di servitori pubblici e dovrebbero aprire le porte alla collaborazione e al controllo degli organi governativi, collaborazione che non avrebbe altro che risultati positivi:

“From every point of view the co-operative principle is to be preferred. It is more humane, more uplifting, and, with proper supervision, must provide a more orderly conduct of business, freer from failure and abuse, guaranteeing better wages and more steady employment to labor, with a more favourable average price to the consumer- one on which he can depend in calculating his living expenses or making his business plans.”¹¹

La nuova grande impresa non deve essere accolta con paura dalla società, in quanto essa è in un certo senso l'impresa di tutti e, se propriamente amministrata, può garantire un miglioramento delle condizioni economiche di tutti.

¹⁰ G. W. Perkins, Corporations in Modern Business, The North American Review, Vol.187, No. 628, Mar. 1908, p. 394

¹¹ G. W. Perkins, Corporations in Modern Business, The North American Review, Vol.187, No. 628, Mar. 1908, p. 398

Edward Albert Filene

Edward A. Filene (1860-1937) è stato un imprenditore e filantropo statunitense. A fine '800 rilevò insieme al fratello il negozio di vestiti fondato dal padre e da lì costruì poi la Filene's, una catena di grandi magazzini diffusa a New York e nel New England. Filene si contraddistinse per una spiccata attenzione al cliente, non a caso creò nei suoi negozi il cosiddetto "bargain basement", luogo dove svendeva a prezzi scontati la merce che era rimasta invenduta nel negozio principale; inoltre si impegnò ad accettare la restituzione della merce nel caso in cui questa non soddisfacesse le aspettative dei suoi clienti.

Egli era anche molto interessato alle condizioni dei propri dipendenti, per i quali definì un ammontare di ore di lavoro massimo, un livello minimo salariale e ferie pagate. Filene è ricordato anche per aver dato impulso alla creazione, agli inizi del '900, delle cooperative di credito in America, cooperative che avevano l'obiettivo di fornire credito ai quei soggetti che non avevano la possibilità di accedere ai normali canali bancari.

Con altri imprenditori creò il Boston 1915 Movement, un'associazione che univa figure importanti per contribuire alla soluzione di quei problemi che allora affliggevano le città industriali, quali le condizioni di vita degli operai che vivevano negli slums, la criminalità e la carenza di strutture ospedaliere. Negli ultimi anni di vita tenne molti discorsi e scrisse vari articoli circa l'ascesa dei regimi fascisti e dell'antisemitismo allo scopo di contrastarne la diffusione in America.

Nel 1922 Filene scrive un codice etico che i businessmen dovrebbero seguire se vogliono guadagnare i favori del pubblico e assicurare adeguate performance al proprio business, questo codice è costituito da due semplici regole:

1. *"A business, in order to have right to succeed, must be of real service to the community."*

2. *Real service in business consists in making or selling merchandise of reliable quality for the lowest practically possible price, provided that merchandise is made and sold under just conditions.*¹²

L'uomo di business quindi non si può aspettare la buona riuscita dei propri affari se non li gestisce con una certa attenzione all'etica e non include la considerazione delle necessità delle persone a cui si rivolge.

Degno di nota è anche l'attenzione che Filene riserva ai suoi dipendenti, dimostrando di avere a cuore la loro causa e di non considerarli come un semplice mezzo per fare profitto:

*"If I am to require of the city that it send my employes to my store in the morning fortified by education and health to do my work, I have assumed by that very requirement the duty of sending them out at night at least not deteriorated, and if I have any sense of honor I shall want to give good measure and try to send them out, so far as lies in my power, improved physically, financially and morally by their working hours."*¹³

John Maurice Clark

John Maurice Clark (1884-1963), nasce a Northampton nel Massachusetts, laureato all'Amherst College nel 1905, consegue il dottorato di ricerca nel 1910 alla Columbia University, Università presso la quale insegna fino al 1957, anno del suo ritiro.

È considerato uno dei maggiori esponenti dell'Istituzionalismo e ha contribuito a definire le basi della moderna economia keynesiana. Per buona parte della sua carriera ha lavorato a stretto contatto con il padre, John Bates Clark, anche lui economista, con il quale ha condiviso l'interesse per temi legati all'etica; hanno collaborato infatti alla revisione del libro *The Control of Trusts* di

¹² E. A. Filene, A Simple Code of Business Ethics, Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol.101, The Ethics of Professions and of Business, (May 1922), pp.223-224

¹³ E. A. Filene, A Simple Code of Business Ethics, Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol.101, The Ethics of Professions and of Business, (May 1922), pp.226

Clark padre nel 1914 e alla stesura dell'opera più famosa di J. Maurice Clark *Social Control of Business* del 1926.

La maggior parte degli scritti di Clark si colloca tra il 1910 e il 1961, quindi in un arco temporale abbastanza lungo che precede l'inizio del primo conflitto mondiale e si estende fino al secondo dopoguerra, e che quindi comprende avvenimenti economici importanti per la storia americana e non solo, come la crisi del '29 e il conseguente New Deal.

Quando Clark comincia a scrivere, gli Stati Uniti d'America erano la prima potenza economica mondiale, il governo americano sosteneva una politica liberista e, di conseguenza, l'intervento pubblico nell'economia statunitense aveva fatto un passo indietro, per lasciare più spazio all'iniziativa economica privata.

Dopo la prima guerra mondiale infatti gli Stati Uniti conobbero un periodo di grande prosperità, caratterizzato in primo luogo da una crescita della produzione industriale e dei consumi mai visti fino ad allora, con un conseguente aumento del reddito nazionale.

Questo periodo positivo fu accompagnato dall'attività frenetica della borsa di New York, causata dall'eccessivo ottimismo che pervadeva la società americana del tempo, nella quale i cittadini, fiduciosi nella continua crescita economica e quindi delle quotazioni borsistiche, continuavano a comprare titoli certi di poterli rivendere poi ad un prezzo maggiorato.

Questa pratica continuò pressoché inalterata fino allo scoppio della bolla speculativa e il conseguente crollo di Wall Street nell'ottobre 1929. La crisi del '29 ebbe effetti devastanti non solo negli Stati Uniti ma anche in Europa, essa colpì in primo luogo i ceti borghesi, portando ad un calo dei consumi, alla crisi dell'industria e ad una disoccupazione a livelli record.

Ma, soprattutto, la recessione economica portò alla fine di quella politica liberista che era stata sostenuta dal governo repubblicano. Lo stato ritorna protagonista della vita economica nel 1932 quando Franklin Delano Roosevelt venne eletto presidente degli Stati Uniti. Iniziò così il New Deal, un nuovo corso che consisteva in un massiccio intervento statale allo scopo di risollevere l'economia e accelerare la ripresa.

A favore delle fine del liberismo si schierò in quegli anni anche John Maynard Keynes (1883-1946), che già prima dell'avvento della crisi aveva criticato i fondamenti della teoria del liberismo.

Infatti nel 1926 aveva scritto un saggio intitolato *The End of Laissez-Faire*, in cui appunto negava che gli interessi privati e quelli sociali potessero coincidere e auspicava un intervento più incisivo del governo nella gestione dell'economia.

Ed è in questo contesto storico, caratterizzato in primo luogo dalla contrapposizione tra un periodo di benessere economico accompagnato dal laissez-faire e un periodo invece di recessione, in cui lo stato ritorna prepotentemente protagonista della scena economica, che si sviluppa il pensiero di John M. Clark e di tanti altri.

Clark, ben prima dello scoppio della crisi, aveva denunciato i limiti della dottrina liberista in un articolo pubblicato dal *Journal of Political Economy* nel 1916, intitolato *The Changing Basis of Economic Responsibility*, in cui scriveva che la concezione degli obblighi che gli uomini hanno nei confronti degli altri era cambiata rispetto al secolo precedente.

Nessuno, secondo l'autore, poteva più essere considerato come un organismo isolato e quindi essere il solo responsabile del proprio successo o insuccesso economico, ma al contrario ognuno con le proprie scelte e le proprie azioni è in grado di incidere sulla situazione economica degli altri e invoca quella che lui definisce un'economia di responsabilità¹⁴:

*"We have inherited an economics of irresponsibility. We are in an economy of control with which our intellectual inheritance fits but awkwardly. To make control really tolerable we need something more; something which is still in its infancy. We need an economics of responsibility, developed and embodied in our working business ethics."*¹⁵

"We need all the sense of responsibility we can arouse, of all kinds, organized and directed into the most intelligent and efficient channels, to make even moderately satisfactory headway with the increasingly complex problems that are piling up ahead of us. (...)The responsibility is harder to bring home to the subject, and the duties it imposes are harder to fulfil effectively, for "what is everybody's business is nobody's business." (...)We are coming to see that our everyday business dealings have more far-reaching effects than we have ever realized, and that the system of free contract is by itself quite inadequate to bring

¹⁴ J.M.Clark, *The Changing Basis of Economic Responsibility*, *The Journal of Political Economy*, Vol.24, No 3 (Mar. 1916), pp.209-229

¹⁵ J.M.Clark, *The Changing Basis of Economic Responsibility*, *The Journal of Political Economy*, Vol. 24, No. 3 (Mar. 1916), p. 210

home the responsibility for these effects. We have begun to realize the many inappropriable values that are created and the many unpaid damages that are inflicted in the course of business exchanges. New possibilities at once of parasitism and of service are here revealed, and here at least is a field in which responsibility is being concentrated instead of diffused.”¹⁶

Sempre nello stesso articolo Clark riconduce la causa dell'irresponsabilità nell'economia all'applicazione delle teorie del laissez-faire e in generale alle dottrine liberiste, queste infatti porterebbero ad un inasprimento della competizione e legittimerebbero gli uomini di business a compiere quanto in loro potere per perseguire i propri affari senza ulteriori obblighi nei confronti della società:

“...the laissez-faire economics may well be characterized as the economics of irresponsibility, and the business system of free contract is also a system of irresponsibility when judged by the same standard. Of static theory we must simply say that while it doesn't deny social responsibilities it does to a large extent ignore them. (...) Liberal economics or business economics in general accomplishes much the same result by separating business sharply off from the rest of life.(...)Meanwhile the demand for control has grown with amazing speed, and in every direction experiments are being tried. This should properly be regarded as a recognition of special kinds of responsibility which the business economics leaves out of account and which the machinery of free contract furnishes no way of bringing home to the proper persons.”¹⁷

Clark aggiunge che molti ritengono che la presa di assunzione di responsabilità sia in capo alla politica più che all'economia, liberando quindi gli uomini di business da qualsiasi obbligo al di fuori di quello che gli viene imposto dalle leggi.

Tuttavia egli ritiene che il controllo pubblico incontri delle difficoltà che lo rendono inadatto a svolgere il compito che gli spetterebbe e queste difficoltà sono in gran parte dovute all'impossibilità della legge e dei meccanismi regolatori di essere continuamente aggiornati con i cambiamenti che caratterizzano l'ambiente economico:

¹⁶ J.M.Clark, The Changing Basis of Economic Responsibility, The Journal of Political Economy, Vol. 24, No. 3 (Mar. 1916), pp. 217-218

¹⁷ J.M.Clark, The Changing Basis of Economic Responsibility, The Journal of Political Economy, Vol. 24, No. 3 (Mar. 1916), pp. 218-219

“The conservative expects things to continue on the principle that “business is business,” meaning that it is a self-regarding business, and that his only business obligations are those enforced by law and settled customs. They have been added to somewhat, but that is all, and wherever the law has not yet spoken there is no reason for taking any but the old irresponsible attitude. Further responsibilities there may be of a social or charitable sort, but not further business responsibilities. This view might be more convincing if only every business transaction were a wholly isolated fact, concerning only one buyer and one seller at one moment of time, and having no possible effect on other people or no other transactions. Only if that were true, most of our existing body of business regulations would be wholly unnecessary, so that the question at issue would not be likely to arise at all.(...)And if men are responsible for the known results of their actions, business responsibilities must include the known results of business dealings, whether these have been recognized by law or not. (...)... the responsibility is one which we are not yet ready to crystallize into a legal obligation. Law and custom can at best never keep pace with the needs which they are made to meet, for the simple reason that the need must be there before it can be felt, and it must be felt in a substantial way to be worth making a law about, and felt for a long time and by a considerable number to give rise to a custom.”¹⁸

Qualche anno più tardi, nel 1926, Clark ritorna sul tema e scrive un libro, intitolato *Social Control of Business*, in cui affronta in maniera più approfondita le ragioni affermate da chi sostiene politiche più individualiste, le ragioni di chi invece è a favore di politiche interventiste e i meccanismi di regolamentazione degli affari economici, meccanismi che di lì a pochi anni, con l’inizio del New Deal sarebbero diventati dominanti nello scenario economico statunitense.

In questo libro Clark sembrerebbe riabbracciare le idee già espresse in precedenza per cui, pur riconoscendo numerosi punti deboli nelle forme di intervento statale e pur ponendo dei limiti al suddetto intervento, si schiera comunque dalla parte di coloro che sostengono la necessità di forme di controllo pubbliche nell’economia allo scopo di correggere gli effetti negativi del puro individualismo:

¹⁸ J.M.Clark, *The Changing Basis of Economic Responsibility*, *The Journal of Political Economy*, Vol. 24, No. 3 (Mar. 1916), pp. 222-224

“The effects of business transactions are not limited to the parties directly engaged in them; and therefore they cannot properly be regarded as simply an exercise by those parties of their “natural rights.” They can be justified only in so far as they form a part of the most just, workable, and effective system humanly available for organizing the work of creating wealth and distributing it.

At almost every point the business system lacks some of the conditions necessary to the satisfactory performance of its functions, even if we set a standard far short of theoretical perfection. Judged by this standard, a variety of public interests exist throughout the structure of industry. But when we look at the corresponding imperfections of the system of control, we must recognize that many of these public interests are matters which we are not prepared to make immediately effective. They remain matters of public interest and will remain so, as long as our system of control appears susceptible of improvement; but it is not the part of wisdom to attempt to deal with them immaturely and hastily. The general case, then, must be decided in favour of the advocates of public interest, with the large and important reservation that this does not justify any and all extensions of public control over any and all imperfect aspects of private business.”¹⁹

Clark poi molto chiaramente scrive che il business nella misura in cui interferisce con il benessere generale della società, dalla quale egli attinge per la garantirsi la sopravvivenza, è anche una questione di interesse pubblico e per questo motivo i cittadini hanno il diritto di interferire con lo svolgimento degli affari economici in nome della salvaguardia dei propri interessi. A sostegno di ciò egli aggiunge:

“It is sufficiently clear that industry is essentially a matter of public concern, and that the stake which the public has in its processes is not adequately protected by the safeguards which individualism affords. Thus society has ample ground for interfering, wherever it sees its interests clearly and can devise appropriate and effective means to safeguard or to promote them. This last proviso represents perhaps the chief limit on the proper field of public action.”²⁰

¹⁹ J.M.Clark, “Social Control of Business”, Mc-Graw Hill Book Company, 1939, pp.45-46

²⁰ J.M.Clark, “Social Control of Business”, Mc-Graw Hill Book Company, 1939, p. 49

Wallace Brett Donham

Donham è stato un professore alla Harvard Business School dal 1919 al 1942, il punto di partenza del suo pensiero è che ogni individuo debba saper mediare tra la sua posizione economica e le sue responsabilità sociali, se fallisce in questo è anche un fallimento come membro della società.

All'interno della società poi si distinguono degli individui che sono chiamati a gestire delle responsabilità più complesse per favorire il progresso sociale, questi individui sono i businessmen che, avendo il controllo dei meccanismi che regolano lo sviluppo economico, sociale, culturale di un'intera società, si trovano in una posizione strategica per risolvere i problemi che affliggono la società moderna. Scrive:

“Our objective, therefore, should be the multiplication of men who will handle their current business problems in socially constructive ways. (...) ... the marvellous accomplishments of the scientists have placed upon other groups heavy responsibilities which must be faced immediately. These responsibilities are so serious that for an indefinite period in the future they call for the highest type of leadership and, when coupled with the international relations to which they are so closely related, they constitute central problems in the orderly evolution of society.”²¹

Come Clark egli ritiene che l'aiuto legislativo svolga un ruolo importante agli inizi, quando è necessario definire i confini all'interno dei quali il business deve muoversi, ma ciò che è più importante è la comprensione da parte del management delle implicazioni sociali delle proprie attività e la formazione di una classe manageriale che sia in grado di svolgere efficacemente il ruolo a cui è chiamata:

“Science, the church, the law, are not today in a position to furnish the leaders for the solution of the social problems arising out of these changes; such leaders must come largely from business itself. No one of other groups is in a position where its activities are directly related to those results of science which have caused discontent. (...) The business group, by accident of its position in control of the mechanisms of production, distribution, and finance,

²¹ Wallace B. Donham, The social significance of business, Harvard Business Review, 1927, pp.407-408

is in control of those results of science from which most of our discontent arises. The social responsibility of the businessman, therefore, is inescapable. Yet in one respect the business group is less favourably situated to solve these problems than the legal group. It lacks a sufficient number of broadly equipped men; it lacks the requisite intellectual background and the large groups of rigorously trained men.”²²

Adolf Augustus Berle e Gardiner Means

Adolf Berle (1895-1971) viene ammesso a soli 14 anni all’Università di Harvard presso la quale, a 21 anni, si laurea in legge diventando il più giovane laureato nella storia di Harvard. Dopo la grande guerra entra a far parte del gruppo di delegati americani alla Conferenza di Pace di Parigi, ruolo che tuttavia abbandona poco dopo.

Comincia quindi la sua attività come insegnante alla Columbia University, dove rimarrà per più di 30 anni, fino al 1964. Le sue ricerche si concentrano per lo più attorno alla corporate governance, studiando appunto il crescente potere che i manager avevano ormai assunto all’interno delle grandi imprese; a tal proposito scrive in collaborazione con Means *The Modern Corporation and Private Property*.

Nel 1932 entra a far parte del Brain Trust di Roosevelt, un gruppo di consiglieri che ha aiutato il Presidente americano a prendere i provvedimenti necessari per uscire dalla crisi in cui l’America si dibatteva dal 1929.

Gardiner Means (1896-1988) professore ad Harvard, opera nello stesso periodo di Berle, con il quale condivide l’interesse per il tema legato alla scissione tra proprietà e controllo, che comincia a emergere nelle imprese in quegli anni, scriverà con lui *The Modern Corporation and Private Property*.

²² Wallace B. Donham, *The Social Significance of Business*, Harvard Business Review, 1927, pp. 409-411

In questo libro i due autori sostengono che coloro che esercitano il controllo all'interno della grande impresa moderna non sono più solo ed esclusivamente coloro che vengono identificati come proprietari, al contrario, esistono numerosi gruppi di interesse che sono in grado di influenzare le attività dell'impresa, esercitando un vero e proprio controllo e che sono molto spesso portatori di istanze opposte a quelle degli shareholder:

“In distinguishing between the interests of ownership and the powers of control, it is necessary to keep in mind the fact that, as there are many individuals having interests in an enterprise who are not customarily thought of as owners, so there may be many individuals having a measure of power over it who should not be thought of as in control.(...) Of the whole complex of individuals having interests in an enterprise, only those are called owners who have major interests and, before the law, only those who hold legal title. Similarly, the term control must be limited for practical purposes to those who hold the major elements of power over an enterprise, keeping in mind, however, that a multitude of individuals may exercise a degree of power over the activities of an enterprise without holding sufficient power to warrant their inclusion in “control.”(...) If those in control of a corporation reinvested its profits in an effort to enlarge their own power, their interests might run directly counter to those of the “owners.” Such an opposition of interest would also arise if, out of professional pride, the control should maintain labor standards above those required by competitive conditions and business foresight or should improve quality above the point which, over a period, is likely to yield optimum returns to the stockholders. The fact that both of these actions would benefit other groups which are essential to the existence of corporate enterprise and which for some purposes should be regarded as part of the enterprise, does not change their character of opposition to the interests of ownership.”²³

Sul tema si esprime anche E. Merrick Dodd che in un articolo del 1932 chiamato *For Whom are Corporate Managers Trustees?* si interroga sul ruolo dei manager all'interno delle grandi corporation affermando, in maniera abbastanza chiara, come queste non siano più soltanto dei mezzi attraverso i quali gli stockholders perseguono il loro interesse, ma sempre di più anche degli organismi con compiti sociali che però devono essere portati avanti dai manager e non dagli shareholders:

²³ Adolf Berle, Gardiner Means, “The Modern Corporation and Private Property”, 1932

“The present writer (...) believes that public opinion, which ultimately makes law, has made and is today making substantial strides in the direction of a view of the business corporation as an economic institution which has a social service as well as a profit-making function, that this view has already had some effect upon legal theory, and that it is likely to have a greatly increased effect upon the latter in the near future. (...) There is a widespread and growing feeling that industry owes to its employees not merely the negative duties of refraining from overworking or injuring them, but the affirmative duty of providing them so far as possible with economic security. (...) That stockholders who have no contact with business other than to derive dividends from it should become imbued with a professional spirit of public service is hardly thinkable. If incorporated business is to become professionalized, it is to the managers, not to the owners, that we must look for the accomplishment of this result.”²⁴

Chester Irving Barnard

Chester I. Barnard (1886-1961) studia, senza poi conseguire la laurea, Economia ad Harvard; nonostante questo ricoprirà in seguito importanti posizioni presso aziende di comunicazioni negli Stati Uniti, tra le quali la attuale AT&T. Le sue doti e le profonde conoscenze nel campo nel management gli fanno ottenere la carica di presidente in numerose organizzazioni e fondazioni americane come la Rockefeller Foundation, la National Science Foundation e la United Service Organizations per citarne solo alcune.

Nel 1938 scrive un libro, *The Functions of the Executive*, che verrà presto adottato come libro di testo in numerosi corsi universitari di management e organizzazione.

²⁴ E. Merrick Dodd, For Whom Are Corporate Managers Trustees?, Harvard Law Review, Vol. XLV, May 8, 1932, pp. 1147-1148

Questo testo, oltre ad occuparsi delle funzioni dell'esecutivo e dei tratti caratterizzanti l'organizzazione delle imprese moderne, è dedicato in parte anche a temi di natura morale che possono gravare su coloro che sono chiamati a dirigere grandi organizzazioni.

Barnard individua una delle grandi difficoltà che incontrano coloro che ricoprono incarichi dirigenziali, non solo all'interno delle imprese ma anche in ambiti diversi come possono essere, per esempio, quello statale o religioso, il saper mediare tra i principi imposti dalla propria morale in quanto uomo e quelli imposti dall'organizzazione stessa e addirittura nel crearne di nuovi per l'intera organizzazione.

L'individuo, per quanto concerne la sua sfera privata possiede un proprio codice etico che tende a caratterizzare e guidare il suo agire, quando poi questo individuo viene posto alla guida di un'organizzazione allora a questo codice personale se ne aggiungono altri, quelli appunto tipici dell'organizzazione. Egli scrive:

“Le posizioni direttive a) implicano una moralità complessa, e b)richiedono una alta capacità di responsabilità, c) in condizioni di attività, che esigono d)commisurate abilità tecniche generali e specifiche come fattore morale (...) oltre a ciò è richiesta e) la capacità di creare principi morali per gli altri. (...)il dirigente, in virtù della sua posizione, adotta una moralità più complessa di quella che altrimenti avrebbe. (...) Ciò che è unico per le funzioni direttive, tuttavia, è che esse impongono anche la necessità di creare dei codici morali. Così, al problema morale degli individui in generale, l'organizzazione aggiunge, nel caso del dirigente, un sostanziale aumento di complessità morale e di prove di responsabilità, e la funzione di creare condizioni morali.”²⁵

E aggiunge anche :

“La capacità di responsabilità è quella di essere fermamente guidati da codici morali – in contrasto con impulsi, desideri o interessi incoerenti e immediati e secondo desideri o interessi che sono coerenti con tali codici.”²⁶

Il ruolo del dirigente comporta quindi un elevato grado di responsabilità poiché colui che lo ricopre è chiamato a fare gli interessi dell'organizzazione di cui è alla guida cercando di evitare

²⁵ Chester I. Barnard, “Le funzioni del dirigente”, U.T.E.T. , 1968, pp.240-241

²⁶ Chester I. Barnard, “Le funzioni del dirigente”, U.T.E.T. , 1968, p. 241

comportamenti opportunistici e muovendosi all'interno dei confini delineati da diverse morali. Le doti di leadership, secondo Barnard, sarebbero date non solo dalle abilità tecniche, dalle quali non è possibile prescindere, ma anche in buona parte dalla capacità di esercitare un controllo tra queste diverse forze.

Lewis Brown

Lewis Brown, presidente del consiglio di amministrazione della Johns-Manville Corporation, riconosce negli anni '40 l'ampliamento avvenuto all'interno delle responsabilità del management, che ha smesso di essere solo il rappresentante dei suoi shareholder ed è diventato rappresentante degli interessi della società in generale:

*"In the evolution of a complex industrial society the social responsibility of management has broadened correspondingly. Management no longer represents, as it once did, merely the single interest of ownership; increasingly it functions on the basis of a trusteeship which endeavors to maintain, between four basic interlocking groups, a proper balance of equity. Today the executive head of every business is accountable not only to his stockholders, but to the members of his working organization, to his costumers, and to the public."*²⁷

Frank W. Pierce

Sulla stessa lunghezza d'onda di Lewis Brown si trova Pierce che oltre a sostenere il dovere dei manager di perseguire anche gli obiettivi di persone appartenenti a categorie diverse da quelle

²⁷ Citazione da Bronson Batchelor in *The New Outlook in Business*, Harper & Brothers, 1940

degli shareholder, scrive che il metodo migliore di soddisfare gli interessi degli shareholder stessi è quelli di amministrare l'azienda considerando anche le istanze provenienti dalla società:

*"It is becoming clear that in our modern society top management has the opportunity- in fact, I should say the duty- to act as a balance wheel in relation to three groups of interests- the interests of owners, of employees, and of the public, all of whom have a stake in the output of industry. Management can best represent the interests of ownership by acting fairly and wisely with respect to the claims of employees and public as well. It is a difficult but vital role. It seems to me only too obvious that the very survival of private enterprise requires that private enterprise act to maintain a productive and equitable relation among these three elements: the individual's right to, and the social necessity for, profits; the economic and human aspiration of all workers; and the public's demand for an abundance of goods at low cost. The alternative is plainly intensified industrial conflict followed by increased government regulation forced by an impatient public."*²⁸

Frank W. Abrams

Frank W. Abrams (1889-1976) ha ricoperto per lungo tempo la carica di presidente della Standard Oil of New Jersey e si è fatto portatore dell'idea secondo cui la gestione di un business per essere di successo, dovesse contemplare anche il bilanciamento delle richieste avanzate da diversi gruppi di interesse.

In un articolo apparso sulla Harvard Business Review nel 1951 egli scriveva che, in virtù di importanti cambiamenti che erano intercorsi nell'ultimo periodo, il management doveva farsi carico di nuove responsabilità che fino ad allora erano state pressoché ignorate. Queste responsabilità inoltre facevano sì che il management assumesse progressivamente le caratteristiche di una professione, al pari della professione medica o legale. Tutto questo quindi

²⁸ Citato da Bowen in *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press, 1953, p.51

implicava un cambiamento sostanziale nella gestione dell'impresa la quale, per avere successo, doveva abbandonare la classica ottica di breve periodo per adottare una visione più ampia, di largo respiro, caratterizzata dal tentativo di comprendere non solo i fenomeni economici ma anche quelli politici e sociali.

A tale riguardo egli scrive:

“Business firms are man-made instruments of society. They can be made to achieve their greatest social usefulness – and thus their future can be best assured – when managements succeeds in finding a harmonious balance among the claims of the various interested groups: the stockholders, employees, customers, and the public at large. But management’s responsibility, in the broadest sense, extends beyond the search for a balance among respective claims. Management, as a good citizen, and because it cannot properly function in an acrimonious and contentious atmosphere, has the positive duty to work for peaceful relations and understanding among men – for a restoration of faith of men in each other in all walks of life.”²⁹

Abrams individua quattro gruppi di interesse a cui il management deve prestare attenzione: gli stockholder, i lavoratori dipendenti, i clienti e infine la società in generale.

Per quanto riguarda la questione degli stockholder, la loro aspettativa è, ovviamente, la massimizzazione dei profitti in virtù dell'investimento effettuato ma con un'importante differenza rispetto al passato: il ritorno economico non può più essere immediato. Abrams spiega infatti che, per poter garantire agli investitori il soddisfacimento dei loro interessi, i profitti devono essere reinvestiti nell'impresa stessa in modo da riuscire a creare nuove opportunità di lavoro, massimizzare la produttività dell'impresa e, nel lungo periodo, soddisfare le pretese degli stockholder, attraverso non solo la semplice distribuzione dei dividendi ma anche l'arricchimento della nazione stessa:

“(…) profits are not simply a withdrawal from the business for the exclusive benefit of stockholders. Actually they are used in large part to make secure the competitive position of

²⁹ Frank W. Abrams, Management's Responsibilities in a Complex World, Harvard Business Review, Vol. XXIX, N.3, Maggio 1951, pp. 29-30

the enterprise by increasing the productivity of its workers and thus, as an all-important by-product, increasing the real income of the nation.

Only by thinking of profits in these larger terms can management feel assured that it is doing an effective job in the stockholders' overall interest. Fortunately, in the long run, the stockholders' interest and the other interests of the community tend to coincide”³⁰

La responsabilità del management nei riguardi dei dipendenti invece non è limitata, come si potrebbe pensare, ad un'equa retribuzione, ma si estende a caratteristiche più profonde quali la felicità e la soddisfazione personale che sono determinate dalle condizioni di lavoro e dalle opportunità che vengono offerte ai lavoratori dipendenti, quando per esempio viene loro riconosciuta la bontà del lavoro svolto o non vengono lasciati all'oscuro di aspetti riguardanti la vita dell'impresa:

“Businesses are in business to make money and not to stand in the place of parents, school, or church. But what I am saying is that no corporation can prosper for any length of time today if its sole purpose is to make as much money as possible, as quickly as possible, and without concern for other values. A modern corporation management, which has developed good social sense as well as good business sense, will accept the major responsibility to contribute to a satisfactory way of life for the men and women who work for it.”³¹

Il terzo gruppo è dato dai clienti: essi chiedono migliori prodotti a prezzi più competitivi, di conseguenza il compito del management consiste nello studio di queste richieste, in modo da essere in grado di soddisfarle anche nel lungo periodo e nel garantire la stabilità dei prezzi cercando, nei limiti delle loro possibilità, di evitare pericolosi sbalzi che avrebbero risvolti negativi per tutti coloro che entrano in contatto con le attività d'impresa.

Il quarto e ultimo gruppo di portatori d'interesse considerato da Abrams si differenzia dagli altri poiché non ha un vero e proprio contatto diretto con l'impresa. Secondo l'autore ai dirigenti d'azienda potrebbe sfuggire, ed è sicuramente accaduto in passato, il fatto che gli effetti delle loro

³⁰ Frank W. Abrams, Management's Responsibilities in a Complex World, Harvard Business Review, Vol. XXIX, N.3, Maggio 1951, pp. 30-31

³¹ Frank W. Abrams, Management's Responsibilities in a Complex World, Harvard Business Review, Vol. XXIX, N.3, Maggio 1951, p.31

decisioni presentano un ampiezza molto vasta e vanno a condizionare la società in generale, oltre che i gruppi già menzionati in precedenza.

Scrive Abrams che verso questo gruppo il management ha due tipi di responsabilità: in primo luogo le politiche d'impresa devono essere continuamente allineate alle politiche e agli interessi nazionali; in secondo luogo l'azienda deve essere partecipe nella formazione della politica pubblica, anche nei riguardi dei temi che ancora non hanno un risvolto pratico sugli interessi aziendali.³²

In questo contesto sociale emerge poi il problema della fiducia nel prossimo che secondo Abrams sarebbe andata perduta. Egli attribuisce quindi al management il compito di ripristinare la fiducia dei cittadini tra di loro, ma soprattutto nei confronti degli stessi manager; a questo proposito i dirigenti d'azienda dovrebbero ricostruire la loro stessa immagine agli occhi dei propri concittadini, dimostrando di avere a cuore i problemi della società e di essere lì per risolverli. Abrams spiega poi che i manager hanno tutti i mezzi per ripristinare la fiducia in quanto nel loro lavoro è richiesta una profonda conoscenza dei bisogni e dei desideri degli uomini. Sull'argomento egli scrive:

“Business management must make its own contribution to a restoration of understanding and faith among men. (...) The business leaders of this nation are able, intelligent and informed men. They have a responsibility to the nation, as well as to their businesses, to re-establish themselves in the public mind as objective thinkers and seekers of the public interest. It is entirely proper that they should do this, because in the long run the public interest corresponds with the basic interests of their individual businesses. Business managers must merit the confidence of the nation, so that they can more effectively contribute to the solution of the many complex social questions of our time. (...) There is no higher responsibility, there is no higher duty, of professional management than to gain the respect of the general public through objective participation in, and consideration of,

³² Frank W. Abrams, Management's Responsibilities in a Complex World, Harvard Business Review, Vol. XXIX, N.3, Maggio 1951, pp.32-33

national questions, even though these questions in many cases do not relate directly to their immediate business problems."³³

Ad Abrams va quindi il merito di aver riconosciuto, agli inizi degli anni '50, come le decisioni e le attività aziendali avessero un effetto talmente vasto da coinvolgere chiunque faccia parte della società e non solamente coloro che hanno un rapporto diretto con l'azienda. Soprattutto egli affermava prima di altri che il potere nelle mani del management si traduceva in altrettante responsabilità che essi non potevano più ignorare, sia per garantire lunga vita all'impresa sia perché anch'essi facevano parte della comunità.

Howard Rothmann Bowen

Howard R. Bowen (1908-1989) è stato un economista statunitense che ha insegnato in numerose università americane, tra cui l'Università dell'Iowa e il Grinnell College, per citarne alcune. Ha anche lavorato per il governo americano, in particolare per il ministero per il commercio. Archie B. Carroll lo definisce come *"the Father of Corporate Social Responsibility"*³⁴, e a lui fa risalire la nascita della moderna dottrina della Csr, in quanto è stato il primo a definire in maniera chiara un concetto che comunque era stato già espresso in passato, seppur in maniera più vaga e imprecisa, da altri economisti.

Le sue opere si concentrano per lo più tra la fine degli anni '40 e gli anni '80 del Novecento, in un periodo di benessere economico per l'America appena uscita dal secondo conflitto mondiale. Il boom economico degli anni '50 prende avvio negli Stati Uniti e si diffonde rapidamente all'Europa e anche al Giappone. Questo sviluppo fu dovuto in gran parte alla crescita demografica che portò ad un aumento della produzione di beni consumo ed anche ad una maggiore domanda di strutture sociali.

³³ ³³ Frank W. Abrams, *Management's Responsibilities in a Complex World*, Harvard Business Review, Vol. XXIX, N.3, Maggio 1951, pp.33-34

³⁴ Archie B. Carroll, *"Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct"*, Business and Society, Sep 1999

Negli anni '70 tuttavia, gli Stati Uniti, stremati dalla guerra del Vietnam, sospesero gli accordi di Bretton Woods, con i quali era stato introdotto un sistema per regolare la politica monetaria internazionale, mettendo fine alla convertibilità in oro del dollaro. Questo avvenimento, al quale si aggiunse lo shock petrolifero del 1973, portò a una nuova crisi economica che mise in discussione lo stato sociale e le teorie keynesiane, e favorì il ritorno a delle politiche più liberiste, che vennero portate avanti su tutti da Margaret Thatcher in Inghilterra e da Ronald Reagan negli Stati Uniti.

Da allora la riduzione dell' intervento dello stato nell'economia ha caratterizzato gran parte delle politiche economiche dei paesi industrializzati fino ai giorni nostri.

Tra le sue opere merita senz'altro di essere ricordato il libro *Social Responsibilities of the Businessmen* del 1953, che come dice il titolo stesso, riguarda la responsabilità sociale, ed è il primo ad offrire un'analisi completa di questa dottrina.

Bowen sostiene l'idea che l'assunzione volontaria di responsabilità da parte dell' uomo di business può risolvere i problemi economici e raggiungere determinati obiettivi, considerati desiderabili, che egli identifica con un elevato standard di vita, il progresso economico, la stabilità economica, la sicurezza personale, l'ordine sociale, la giustizia, la libertà, lo sviluppo dell'individuo, il miglioramento della comunità, la sicurezza nazionale e l'integrità personale.³⁵

Il contesto storico ed economico analizzato da Bowen, vale a dire quello dell'America negli anni'40-'50 del Novecento, viene da lui chiamato *Present-Day Capitalism*, vale a dire una sorta di economia mista, nella quale esiste una commistione di elementi tipici del laissez-faire, quali la libertà di scelta e di iniziativa privata individuale ed altri elementi, come il controllo esercitato dal governo e altri gruppi organizzati (sindacati, cooperative ecc.), per rendere possibile il raggiungimento degli obiettivi economici e sociali prima elencati, senza andare però ad intaccare la libera iniziativa del singolo.³⁶

I businessmen quindi da un lato hanno il cosiddetto privilegio di godere dei principi cardine del laissez-faire ma, dall'altro lato invece sono chiamati a tenere conto dell'interesse sociale e a prestare attenzione a tutti gli effetti derivanti dalle proprie azioni, ma soprattutto sono chiamati

³⁵ Howard R. Bowen, "Social Responsibilities of the Businessman", University of Iowa Press, 1953, pp.6-12

³⁶ Howard R. Bowen, "Social Responsibilities of the Businessman", University of Iowa Press, 1953, pp.25-27

ad una più stretta collaborazione con il governo in virtù del ruolo centrale che questo torna a rivestire all'interno dell'economia americana.

Il fallimento del laissez-faire nella sua forma pura viene ricondotto al fatto che il suo funzionamento si basasse sull'assunzione e sul rispetto, da parte dei businessmen, di determinati comportamenti conformi a delle regole morali, come rispettare dei contratti, i principi della proprietà privata, evitare le frodi, proteggere la salute dei propri lavoratori; cosa che non è avvenuta.

Secondo Bowen la nascita di nuove forme di proprietà e relazioni contrattuali hanno reso facile la mancata osservazione di queste regole, ma non solo, il tramonto del laissez-faire è dovuta anche all'elevata disoccupazione, disparità di reddito, lo sviluppo della grande impresa e la conseguente concentrazione del potere, che hanno insieme reso necessario il controllo dall'alto dell'economia.³⁷

L'autore è anche il primo a dare una definizione chiara e precisa di *Social Responsibilities of the Businessmen* definendole come “ *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*”³⁸.

Gli uomini di business, così chiamati da Bowen in termini abbastanza generici, ricoprono una posizione strategica all'interno della società moderna; essi prendono delle decisioni che hanno non solo il potere di cambiare il destino dei propri affari, ma anche di influenzare in maniera decisa l'ambiente interno e soprattutto esterno all'azienda, in termini di disoccupazione, di standard di vita, giustizia sociale, solo per citarne alcuni, e quindi proprio in virtù del ruolo che rivestono, secondo l'autore, essi sono anche portatori di obblighi sociali che non possono ignorare nello svolgimento delle loro attività.

Di conseguenza l'uomo di business deve essere consapevole che le decisioni che attua nella conduzione suoi affari, gli conferiscono un potere che va molto oltre la sua privata attività, e da questo sorgono obblighi che non può assolutamente disattendere.

³⁷ Howard R. Bowen, “Social Responsibilities of the Businessman”, University of Iowa Press, 1953, pp. 14-21

³⁸ Howard R. Bowen, “Social Responsibilities of the Businessman”, University of Iowa Press, 1953, p.6

Bowen specifica anche chi sono tutte quelle persone verso le quali i businessmen hanno degli obblighi:

“...The clients of business, that is, the persons who are affected by business operations and for whom business is therefore responsible, include not only customers but also stockholders, workers, suppliers, citizens of the communities in which business is conducted, and, in our interdependent world, the public at large. Responsibility toward clients, then, means responsibility toward all those persons whose lives are touched by business operations.”³⁹

Si interroga inoltre circa la possibilità che ci sia una trasformazione in atto nel management, ossia è possibile che i manager facendo proprie le istanze sociali finiscano per far assumere all'attività di direzione di un'impresa i caratteri di una professione?

“Businessmen are steadily becoming more conscious of the manifold consequences of their actions and more concerned about their social responsibilities. And business organizations are becoming increasingly interested in the ethical aspects of business operations. But it can be said with equal definitiveness that business has by no means reached the advanced state of professionalism attained by, for example, the medical profession. And it seems most unlikely that it will (or should) ever attain that degree of professionalism.”⁴⁰

La professione (il termine professione viene inteso come adozione volontaria di codici di condotta, al fine di controllare le proprie attività, da parte di gruppi di “professionisti”) del businessmen, a causa della molteplicità delle relazioni che intrattiene, sarebbe più difficile da condurre rispetto alle professioni tradizionali che al, contrario, sono definite da una relazione a due, quella del professionista e il suo cliente, ad esempio il medico e il paziente.

Il businessmen invece deve fare i conti con una moltitudine di soggetti che nella maggioranza dei casi non ha mai incontrato. Data questa grande difficoltà, i progressi fatti dagli uomini di business

³⁹ Howard R. Bowen, Business Management: a Profession?, Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol.297, Jan 1955, p.114

⁴⁰ Howard R. Bowen, Business Management: a Profession?, Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol.297, Jan 1955, p.116

nel campo delle loro responsabilità lasciano ben sperare e devono essere guardati con ottimismo.⁴¹

L'importanza data da Bowen all'evoluzione verso il professionismo nasce dal fatto che questo rappresenta una forma di autocontrollo dell'attività economica che si colloca in una posizione intermedia tra due estremi: il laissez-faire e l'intervento governativo, e quindi, pur non essendo così forte da sostituire le forme di controllo esterne, costituisce una specie di compromesso tra chi invoca la libertà totale nell'iniziativa economica e chi invece è un sostenitore dell'intervento statale.

Peter Drucker

Peter Drucker (1909-2005) nasce a Vienna da una famiglia di intellettuali ebrei, compie i suoi studi tra l'Austria e la Germania ma nel 1933 è costretto a trasferirsi in Inghilterra dopo che due sue opere, tra cui *The Jewish Question in Germany*, furono bandite dal regime nazista. Successivamente si trasferisce negli Stati Uniti (paese del quale prenderà la nazionalità), dove inizia la sua carriera di professore di management, dapprima al Bennington College per poi passare alla New York University e infine alla Claremont Graduate University. Durante la sua giovinezza fu influenzato da intellettuali come Joseph Schumpeter, che era amico del padre, dal quale rimane colpito per le idee di quest'ultimo relative all'imprenditorialità. Durante il periodo inglese viene influenzato anche da Keynes, notando tuttavia che mentre quest'ultimo concentrava la sua attenzione sui beni di consumo, egli invece era interessato alle persone.

Drucker, oggi considerato come il fondatore del management moderno, fu uno dei primi ad intuire il ruolo chiave che le persone e le loro conoscenze possono avere all'interno di un business. Anch'egli si è a lungo interrogato circa i compiti che avevano investito il management americano

⁴¹ Howard R. Bowen, *Business Management: a Profession?*, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol.297, Jan 1955, p. 114

nel secondo dopoguerra, avendo notato che sempre più frequentemente gli uomini di business avevano iniziato ad occuparsi di temi che esulavano dalla direzione delle loro aziende.

Il suo pensiero si sviluppa partendo da un punto fermo: la prima responsabilità del management è quella di creare profitto. Tuttavia, le imprese fanno parte di un ambiente molto ampio e per vivere entrano a contatto con molti altri soggetti al di fuori dei loro shareholder, soggetti ad esempio come i propri dipendenti e i consumatori, categorie queste che tutte in qualche modo dipendono dalla vita dei business che li circondano.

“ If an enterprise fails, it is not just the stockholders who take a loss; we all lose. Jobs are gone and wealth is wasted. It is the community that bears the brunt, and we are all part of the community. It is management’s job to see to it that it makes enough profit both for the enterprise and for society-enough for the people who own the business and enough for those who live by it.”⁴²

Gli obblighi del management non sono però infiniti, il management sì deve sempre operare per il bene della società, ma non arrivare a privare gli individui delle loro libertà: un eventuale intromissione eccessiva delle imprese nella vita dei singoli cittadini porterebbe ad un danno per la società che legittimerebbe l’intervento statale e quindi condurrebbe ad una limitazione delle libertà del management:

“It is one of the responsibilities of management to know where its responsibilities stop, for it is when management oversteps the limits of its legitimate sphere of action that it runs head on into adverse public opinion. It behooves management to realize that in every business policy and business action it ought to consider the impact of its decisions on society. Does its action promote the public good? Is it likely to advance the basic beliefs of our society? Will it contribute to stability, strength, and harmony? If the answers are negative, then the policies will ultimately be harmful to business.”⁴³

Esattamente trent’anni dopo aver discusso di responsabilità sociale d’impresa, Drucker torna sull’argomento e denuncia la tendenza crescente degli studiosi a rappresentare erroneamente la Csr come un qualcosa di estraneo allo scopo di fare profitto; egli spiega come essa in realtà non si

⁴² Peter F. Drucker, The Responsibilities of Management, Harper’s Magazine, Nov 1, 1954, p.69

⁴³ Peter F. Drucker, The Responsibilities of Management, Harper’s Magazine, Nov 1, 1954, pp. 70-71

contrapponga al business ma ne vada pari passo se il management è in grado di cogliere le enormi possibilità di sviluppo e ricchezza che possono derivare dall'abbracciare le proprie responsabilità sociali e ascoltare le richieste provenienti dalla società:

*"But the proper social responsibility of business is to tame the dragon, that is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, and into wealth."*⁴⁴

William C. Frederick

William C. Frederick compie i suoi studi in economia e antropologia presso l'Università del Texas e prosegue le sue attività di ricerca e insegnamento presso varie università americane, come la Columbia University e la Pittsburgh University. In quest'ultima attualmente ricopre la carica di Professore Emerito in Business Administration. Le sue pubblicazioni, che vertono in gran parte sui temi della responsabilità sociale d'impresa, dell'etica di business e le politiche di social auditing, vanno dalla fine degli anni '50 del Novecento fino ai primi anni duemila, e riflettono l'approccio multidisciplinare adottato da Frederick nella sua ricerca, spaziando infatti dall'economia all'etica, dall'antropologia alla sociologia e passando anche per le scienze naturali.

La teoria di Frederick muove dall'idea che le precedenti teorizzazioni della responsabilità sociale dell'uomo di business mancassero di concretezza in quanto non chiarivano cosa costituissero concretamente un comportamento responsabile in modo da distinguerlo da uno irresponsabile.

A riguardo della responsabilità degli uomini di business egli scrive quanto segue:

"(...)when we invoke the phrase "the social responsibilities of the businessman," we mean that businessmen should oversee the operation of an economic system that fulfils the expectations of the public. And this means in turn that the economy's means of production should enhance total socio-economic welfare. Social responsibility in the final analysis

⁴⁴ Peter F. Drucker, The new meaning of corporate social responsibility, California Management Review, 26, 1984, p.62

implies a public posture toward society's economic and human resources and a willingness to see that those resources are utilized for broad social ends and not simply for the narrowly circumscribed interests of private persons and firms. ⁴⁵

Frederick scrive che un'adeguata teoria sulla responsabilità è costituita da cinque punti:

- È necessaria una profonda conoscenza dei requisiti necessari ad aumentare lo sviluppo economico e sociale.
- Devono essere applicati all'amministrazione delle imprese dei metodi innovativi, basati sulla ricostruzione della figura del manager e sul riconoscimento dell'importanza delle relazioni umane che sussistono all'interno dell'impresa.
- Non deve essere negata l'evidenza che l'impresa nasce per fare profitto e che questo deve rimanere il suo obiettivo ma che può essere sfruttato anche a fini sociali.
- L'uomo di business occupa un posto ben preciso nella società e da questo posto poi dipende anche il suo comportamento.
- L'adozione di determinati comportamenti volti al contesto sociale dipende anche dalle istituzioni che devono impegnarsi in azioni continuative volte al raggiungimento di determinati obiettivi⁴⁶.

Nel corso degli anni '70 Frederick nota il verificarsi di una transizione dal concetto astratto e filosofico di responsabilità sociale d'impresa a quello più concreto e rivolto all'azione della Corporate Social Responsiveness, detta anche CSR2: *"Corporate Social Responsiveness refers to the capacity of a corporation to respond to social pressures. The literal act of responding, or of achieving a generally responsive posture, to society is the focus of "corporate social responsiveness".* ⁴⁷

Questo cambiamento è dovuto in larga parte oltre che ad un nuovo atteggiamento da parte delle imprese verso le questioni sollevate dalla responsabilità sociale d'impresa anche al fatto che lo studio passa dai toni più filosofici e moralisti della CSR1 verso toni più pragmatici, che si

⁴⁵ William C. Frederick, The Growing Concern Over Business Responsibility, California Management Review, 1960, p.60

⁴⁶ William C. Frederick, The Growing Concern Over Business Responsibility, California Management Review, 1960, pp.59-61

⁴⁷ W. C. Frederick, From CSR1 to CSR2, the maturing of Business-and-Society Thought, Working Paper 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 1978, p.154

propongono di studiare e predisporre soluzioni concrete alle problematiche che i manager sono chiamati ad affrontare:

“CSR2 assumes that CSR1’s central question of whether companies should respond to social pressures has already been answered affirmatively by general public opinion and a host of government of social regulations and that the important task for business now is to learn how to respond in fruitful, humane, and practical ways.”⁴⁸

In ogni caso la CSR2 per Frederick rappresenta soltanto uno degli sviluppi della CSR1, un modo per dare applicazione ai principi enunciati dalla responsabilità sociale e rendere veramente le imprese più socialmente responsabili, e non un rimpiazzo come invece è stata interpretata da altri.

Keith Davis

Keith Davis (1918-2002) riceve il Phd alla Ohio State University e insegna management alla Arizona State University della quale diventa presidente nel 1964.

Anche lui dà un contributo importante al filone di studi riguardante gli obblighi del business. Questa è la sua definizione di responsabilità sociale:

“...social responsibility has two rather different faces. On the one hand, businessmen recognize that since they are managing an economic unit in society, they have a broad obligation to the community with regard to economic developments affecting the public welfare (such as full employment, inflation, and maintenance of competition). A quite different type of social responsibility is, on the other hand, a businessman’s obligation to nurture and develop human values (such as morale, cooperation, motivation, and self-realization in work). These human values cannot be measured on an economic value scale.

⁴⁸ W. C. Frederick, From CSR1 to CSR2, the maturing of Business-and-Society Thought, Working Paper 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 1978, p. 156

Accordingly, the term "social responsibility" refers to both socio-economic and socio-human obligation to others."⁴⁹

Come Bowen, Davis ritiene che le responsabilità del businessman derivino dal ruolo che egli occupa all'interno della società e nello specifico a quello che lui definisce "potere sociale"⁵⁰. Essi, in quanto uomini di business sono dei leader e in nome del business di cui sono a capo possono esprimersi ed influenzare l'opinione pubblica su un vasto numero di temi più o meno sociali. Ed è proprio per questo grande potere che l'autore afferma : "*...social responsibilities of businessmen need to be commensurate with their social power.*"⁵¹

Gran parte della sua analisi si basa sull'interdipendenza che esisterebbe tra la responsabilità e il potere, per cui la mancata considerazione della prima porterebbe alla diminuzione del secondo e viceversa:

*"(...)continued vitality of business depends upon its vigorous acceptance of socio-human responsibilities along with socio-economic responsibilities."*⁵²

Davis ha ulteriormente sviluppato questo tema negli anni seguenti insieme a Robert Blomstrom, a loro due si deve la formulazione della *Iron Law of Responsibility* secondo la quale:

*"(...)those who do not take responsibility for their power ultimately shall lose it. (...) As it applies to business, the Iron Law of Responsibility decrees that to the extent that businessmen do not accept social-responsibility obligations as they arise, other groups will step in to assume those responsibilities."*⁵³

Secondo gli autori, la forza della Iron Law risiede nel fatto che i businessmen per definizione sono dei leader e non rinunceranno facilmente al loro potere sociale, con l'ulteriore rischio che questo inevitabilmente ricada nelle mani di altri soggetti. Anche nelle sue opere successive Davis continuerà a richiamarsi a questa legge, ribadendo il concetto e aggiungendo inoltre che la strada verso la responsabilizzazione dei business è già stata tracciata e perciò:

⁴⁹ K. Davis, Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities?, California Management Review, 1960, pp.70-71

⁵⁰ K. Davis, Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities?, California Management Review, 1960, p.71

⁵¹ K. Davis, Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities?, California Management Review, 1960, p.71

⁵² K. Davis, Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities?, California Management Review, 1960, p.74

⁵³ K. Davis, R.L. Blomstrom, Business and its environment, McGraw-Hill, 1966, p. 174

“The business which vacillates or chooses not to enter the arena of social responsibility may find that it gradually will sink into customer and public disfavor.”⁵⁴

Insieme essi cercano anche di risalire alle ragioni che hanno portato vigore alle dottrine sulla responsabilità e ne individuano quattro: in primo luogo la società moderna è caratterizzata da una elevata complessità e interdipendenza nelle relazioni, per cui esiste una cosiddetta *social dependency*, la seconda ragione risiede nello sviluppo economico che ha interessato la società stessa che ora ha un patrimonio non solo economico ma anche culturale che deve essere preservato, il terzo motivo invece riguarda il fatto che gli uomini di business continuano a condividere i valori della società come hanno sempre fatto ma questi valori si sono cambiati ed evoluti e contemplano una condotta più responsabile, l'ultima ragione riguarda il cambiamento avvenuto all'interno delle imprese stesse, ovvero la separazione tra proprietà e controllo che ha reso più difficile la giusta attribuzione delle responsabilità.⁵⁵

Come già detto in precedenza anche Davis attribuisce le responsabilità ai businessmen in ragione del loro ruolo ed, insieme a Blomstrom, fornisce un quadro molto chiaro riguardo alle caratteristiche del management moderno, che permette di individuare le aspettative riposte nella figura del manager.

Essi riconducono al management sei ruoli:

- Il management come *system regulator*: in quanto, come già più volte sottolineato, inserito all'interno di un sistema complesso e interdipendente il management è chiamato ad interagire con i vari gruppi che costituiscono il sistema-impresa
- Il management come *innovator*
- Il management come *productivity catalyst*
- Il management come *trustee*: il management è chiamato ad amministrare le risorse che gli vengono fornite dalla società sotto forma sia di denaro, che di capitale umano; in questo ruolo si evidenzia maggiormente il tema della responsabilità e della legittimazione del suo potere sociale perché egli non può sprecare le risorse che gli vengono affidate, se lo facesse, perderebbe la fiducia e infine anche il potere

⁵⁴ K. Davis, The Case for and Against Business Assumptions of Social Responsibilities, *Academy of Management Journal*, June 1973, p. 321

⁵⁵ K. Davis, R.L.Blomstrom, *Business and its Environment*, McGraw-Hill, 1966, pp.169-170

- Il management come *boundary mediator*: egli non ha solo il compito di adempiere a obblighi di tipo economico ma anche di tipo sociale
- Il management come *leader*: caratteristica più evidente del manager che con la sua energia deve motivare e spingere al miglioramento gli altri⁵⁶

Don Votaw

Don Votaw scrive di come molto spesso ed erroneamente nel dibattito sul controllo della grande impresa, tanti sostengano che il controllo debba essere esercitato dall'azionista in quanto "proprietario", almeno in parte, dell'azienda. In realtà, sostiene Votaw, il "mito dello stockholder-owner" non vale, lo shareholder non può essere in grado di controllare l'azienda, soprattutto se si parla della grande impresa moderna, dato che più che proprietario egli non è altro che un investitore temporaneo.⁵⁷

Un'altra credenza sfatata da Votaw è quella per cui l'impresa viene concepita come un'istituto meramente economico e pertanto con obiettivi strettamente economici. Non ci sarebbe niente di più sbagliato secondo Votaw, che condivide l'opinione di molti altri autori in precedenza analizzati per cui l'azienda è una realtà dinamica come l'ambiente nel quale si inserisce e la sua attitudine e necessità di interagire con l'ambiente circostante la rendono un organismo complesso che svolge sia attività economiche che funzioni pubbliche e sociali:

" One who has in mind a small corporation and who believes that all corporations are much the same will find it difficult to accept the view that a corporation may also be a political or social organization as well as an economic one. It is eminently clear, nonetheless, that a corporation which negotiates with foreign governments, or which creates a local

⁵⁶ K. Davis, R.L.Blomstrom, Business and its Environment, McGraw-Hill, 1966, pp.92-94

⁵⁷ D. Votaw, The Mythology of Corporations, California Management Review, Spring 1962, Vol.4, Issue 3, p.63

*boom or bust by simply announcing the location of a new plant or the closing down of an old one cannot be considered a strictly economic institution or a strictly private one.*⁵⁸

Joseph W. McGuire

Degno di essere citato è anche il Professor McGuire che riconduce il concetto della responsabilità sociale non solo a cambiamenti storici o al dinamismo della società moderna ma ad una caratteristica intrinseca dell'uomo: l'empatia che esiste tra gli esseri umani e che porta all'immedesimazione nei bisogni del prossimo, per questa ragione le imprese non sarebbero dei semplici organismi votati alla ricerca del profitto, anzi, secondo lui non lo sono mai state.⁵⁹

Non a caso una delle giustificazioni che egli adduce all'avanzare del concetto di responsabilità sociale fa leva sul sentimento comune e sul senso di appartenenza alla società che è tipico di tutti gli uomini, anche degli uomini d'affari. Egli a tal proposito scrive:

*"I think the most important motive for the acceptance of the social responsibilities viewpoint by businessmen, however, has been simply that these men are part of society, as are we all. As members of society they too are affected by its sentiments and objectives. They too feel it necessary to conform to a social and ethical code. They too feel that business organizations, if they perform their tasks properly, must prove their social as well as their economic utility. Society favors the responsible business corporation. Business leaders, as a part of society, recognize public thought on this issue and respond to it."*⁶⁰

⁵⁸ D. Votaw, The Mythology of Corporations, California Management Review, Spring 1962, Vol.4, Issue 3, pp. 68-69

⁵⁹ J.W. McGuire, Business and Society, McGraw-Hill Book Company, 1963, pp.143-145

⁶⁰ J.W. McGuire, Business and Society, McGraw-Hill Book Company, 1963, p.145

Robert W. Austin

Robert W. Austin nel 1965 scrive un articolo intitolato *Who has the Responsibility for Social Change – business or government?* dove si interroga sui cambiamenti sociali che sono intervenuti a causa dell'irrompere di nuove tecnologie in America e sull'allocazione delle conseguenti responsabilità.

Austin individua tre ragioni che giustificerebbero l'intervento governativo nell'economia:

- 1- *“The fact that government, having made it possible for the growth of the corporate device to create explosive technological change, has become aware of the social effects thus caused before business itself has recognized them.*
- 2- *Business leaders, using the corporate device to create growth and change, have consistently failed to recognize that such technological developments would result in social change.*
- 3- *Until recently, business leaders have refused to accept any responsibility for social change resulting from tremendous technological advances made by their use of the corporate device.”*⁶¹

In questo articolo analizza i grandi cambiamenti intercorsi negli Stati Uniti dagli inizi del 1800, vale a dire dalla nascita della moderna corporation ad elevato tasso tecnologico. Quell'epoca era infatti stata segnata da eventi come l'avvento dell'automazione e una forte crescita della popolazione che avevano fatto emergere dei problemi che era diventato necessario affrontare, quali la lotta al crimine e la predisposizione di sistemi che garantissero istruzione e cure mediche a tutti, solo per citarne alcuni.

A tal proposito egli fa notare come in molti casi l'intervento del governo federale sotto forma di interventi legislativi si fosse reso inevitabile a causa di comportamenti negligenti da parte dei business leaders, che non volevano o semplicemente non erano in grado di cogliere il nesso tra gli avanzamenti tecnologici intervenuti nelle loro industrie e i cambiamenti sociali.

⁶¹ Robert W. Austin, *Who has the Responsibility for Social Change – business or government?*, Harvard Business Review, July-August 1965, p.45

Un intervento regolatore da parte del governo che egli cita è quello del 1906 del Food and Drug Act, che aveva lo scopo di regolamentare l'etichettatura e il confezionamento dei prodotti alimentari. Questo intervento era stato reso necessario dato che le nuove tecnologie che permettevano l'impacchettamento e la spedizione degli alimenti in tutti gli Stati, avevano dato seguito a dei comportamenti poco corretti da parte dei produttori al momento dell'etichettatura, con conseguenze negative sui consumatori che molto spesso non sapevano ciò che realmente stavano acquistando.

Austin scriveva che il management aveva davanti numerose possibilità: poteva decidere di intervenire per primo, evitando quindi l'interferenza governativa; poteva lasciare, come fino ad allora aveva fatto, carta bianca al governo; oppure poteva scegliere una via intermedia rappresentata dalla collaborazione con gli enti pubblici.

Quello che però era certo era il collegamento esistente tra le attività d'impresa e i problemi sociali, e anche il fatto che questi cambiamenti rendessero necessaria l'assunzione di responsabilità da parte di qualcuno, così che se i businessmen si fossero ancora rifiutati di farlo, l'intromissione dello stato negli affari economici sarebbe stata inevitabile e ampiamente giustificata. Con queste righe infatti egli conclude il suo articolo:

"(...) I do think responsible business management today must accept the fact that its technological development causes social change, and that social change will inevitably result in some form of government action if business itself cannot take the responsibility. The true responsibility of business leadership is to make some appraisal of the social effects flowing from its strategic policy decisions and technological advances. This is its clear responsibility. It can no longer, as the top management of business, be interested only in its own growth and development. It must expand its responsibility to include awareness of the social changes it creates. Having made some judgment as to the social effects of its activities, business must then make the effort to think beyond the economic and see what kind of action should be taken, and by whom, to meet the problems of social change. (...) If business does none of these things, if it will not accept at least this minimal responsibility,

then it can be sure that some government, and more and more today it will be the federal government, will take care of the situation."⁶²

George Albert Steiner

George Steiner è un economista americano attivo principalmente dal secondo dopoguerra, noto per essere il co-fondatore del California Management Review. I suoi studi sono prevalentemente concentrati sulla strategia d'impresa e i temi relativi alla Business and Society. È stato professore universitario, ora è Professore Emerito alla Ucla, ma ha anche ricoperto incarichi presso il governo federale durante la guerra in Corea agli inizi degli anni '50.

Nel suo libro *Business and Society* (1971) scrive che la tendenza da parte del business a farsi portatore di istanze sociali è dovuta al fatto che gli uomini d'affari si sono accorti che la sopravvivenza e la prosperità dei loro business è legata alla soluzione di problemi sociali quali l'educazione, la disoccupazione, uguaglianza sociale, inquinamento e tante altre. Egli nota peraltro come negli ultimi anni il modo di condurre il business sia cambiato e non contempra più solo la ricerca di metodi per aumentare il profitto:

*"Business decision-making today is a mixture of altruism, self-interest, and good citizenship. Managers do take actions which are in the social interest even though there is a cost involved and the connection with long-range profits is quite remote."*⁶³

Secondo l'autore poi il problema di fondo della dottrina della responsabilità sociale non riguarda l'effettiva esistenza di questa, esistenza che egli dà per scontata, ma piuttosto il riuscire a tracciare dei limiti ai doveri del business:

⁶² Robert W. Austin, Who has the Responsibility for Social Change – business or government?, Harvard Business Review, July-August 1965, pp.51-52

⁶³ G. Steiner, Business and Society, Random House, 1971, pp.147-148

“The issue is not whether business has social responsibilities. It has them. The fundamental issue is what are and should be the limits to business actions of a social nature.”⁶⁴

Il management infatti, secondo Steiner, non può farsi carico di tutte le richieste avanzate dalla comunità senza portare l'azienda in una posizione di svantaggio competitivo rispetto alle concorrenti. Al contrario, se il business si impegna in maniera insufficiente può aprire la strada all'intervento pubblico.

Nel decidere di impegnarsi ad aiutare la società a raggiungere i propri obiettivi è fondamentale che le imprese valutino attentamente il grado di coinvolgimento che questo comporta, al fine di non rischiare di perdere denaro. Non deve venire dimenticato che l'impresa nasce per fare profitto e quello deve rimanere l'obiettivo primario:

“(...) Business must be considered to be predominantly an economic institution with a strong profit motive. Business should not be used to meet noneconomic objectives of society in a major way without financial incentives. Whatever we do, and whatever we expect business to do, it is of paramount importance that no action be taken to erode the profit motive. We must continue to judge business performance primarily on the basis of economic criteria. Business should be expected to make its greatest contribution to the resolution of social problems through making a profit by discovering new opportunities itself, or by being given incentives by other institutions to profit by its actions.”⁶⁵

Steiner poi aggiunge anche che ci sono obiettivi al tempo stesso di interesse della società e del business, come ridurre la disoccupazione e il crimine, ed è perciò ammissibile che il management decida di impegnarsi in un'azione sociale a lungo termine sopportando minori profitti nel breve periodo a condizione di avere un ritorno maggiore nel lungo.⁶⁶

Per concludere Steiner non ha dubbi circa l'esistenza di responsabilità sociali per un'impresa, soprattutto quando queste non comportano costi elevati, anzi paragona la responsabilità ad una filosofia che cambia in modo non indifferente l'approccio alla gestione dell'azienda da parte dei

⁶⁴ G. Steiner, *Business and Society*, Random House, 1971, p.148

⁶⁵ G.Steiner, *Business and Society*, Random House, 1971, p.160

⁶⁶ G.Steiner, *Business and Society*, Random House, 1971, p.161

manager.⁶⁷ Sembrerebbe, tuttavia, differenziarsi dagli autori precedentemente trattati in quanto per lui la prosperità dell'azienda rimane centrale e il business non può perseguire questioni etiche se queste rischiano di far perdere di vista gli obiettivi più strettamente economici.

Richard Eells e Clarence Walton

Nel 1974 Eells e Walton affermano che la prosperità di un business è legata alle condizioni in cui versa la società nel quale esso è inserito e da questo quindi emerge il ruolo sociale del business:

*"...corporate social responsibility represents a concern with the needs and goals of society that goes beyond the merely economic. Insofar as the business system as it exists today can only survive in an effectively functioning free society, the corporate social responsibility movement represents a broad concern with business's role in supporting and improving that social order. This broad concern has more and more been translated into an active participation in trying to solve the problems that plague our society- urban decay, pollution, unemployment, discrimination, dislocations caused by a changing high technology, the needs of higher education, and, broadly speaking, the environmental crisis of the 1970s."*⁶⁸

Quando il business abbraccia un obiettivo di tipo non economico, si pone il problema per il management di mediare tra le richieste degli shareholder, che avendo investito il loro denaro si aspettano un ritorno economico, e le richieste provenienti dal pubblico in generale:

"These different types of corporate activities and involvements that fall within the concept of corporate social responsibility have also raised a dilemma for the American Corporate Community. Given that the main purpose for which shareholders have invested risk capital

⁶⁷ G.Steiner, Business and Society, Random House, 1971, pp. 163-164

⁶⁸ R. Eells, C. Walton, Conceptual Foundations of Business, Homewood, 1974, p.247

*in a corporation is to generate growth and profits, what is the appropriate degree of involvement of a corporation in these socially responsible activities?"*⁶⁹

Eells e Walton quindi pur riconoscendo la necessità delle imprese di abbracciare le cause sociali in un impegno paragonabile a quello del governo, mettono in guardia il manager dal rischio che si nasconde dietro un eccessivo impegno, quello di snaturare l'impresa privata facendole assumere i caratteri di un organismo semi-pubblico, inficiando quindi la capacità di creare profitto per gli azionisti.⁷⁰

Prakash Sethi

Negli anni '70 la dottrina sulla responsabilità sociale d'impresa vanta oramai molti contributi da parte di moltissimi soggetti che vanno dagli economisti, ai manager delle grandi imprese passando per i politici.

Sethi avverte la necessità di ridare un ordine alla dottrina che, a suo avviso, era ormai diventata confusa, quindi nel 1975 scrive un articolo, *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework*, nel quale predispose uno schema che permetta di restituire un senso al significato di Csr e al tempo stesso fornisca un metodo per classificare le cosiddette attività sociali delle imprese.

Per prima cosa, la performance di un'impresa deve essere valutata anche in relazione al contesto storico e sociale nel quale essa si svolge, la stessa decisione può essere infatti ritenuta responsabile in un determinato periodo di tempo e luogo, ma diventare irresponsabile se cambia il background.⁷¹

⁶⁹ R. Eells, C. Walton, *Conceptual Foundations of Business*, Homewood, 1974, p.247

⁷⁰ R. Eells, C. Walton, *Conceptual Foundations of Business*, Homewood, 1974, pp. 247-248

⁷¹ S. P. Sethi, *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework*, *California Management Review*, Spring 1975, Vol. XVII, No.3, p.59

Il secondo criterio indicato dall'autore è quello della legittimità: il diverso grado di legittimità delle attività poste in essere dall'impresa permette di classificarle come social obligation, social responsibility, oppure, social responsiveness.

Questa è la definizione di legittimità fornitaci da Sethi:

“Legitimization involves not only the type of corporate activities, but also the process of internal decision making; the perception of external environment; the manipulation of external environment-physical, social, and political- to make it more receptive to corporate activities; and the nature of accountability to other social institutions in the system.”⁷²

Nel dettaglio un comportamento viene classificato come social obligation quando si limita ad adempiere agli obblighi imposti dall'alto ossia dalla legge o dalle forze di mercato, obblighi ai quali le imprese non possono non adempiere. Un comportamento di questo genere non può garantire la sopravvivenza dell'impresa.⁷³

Lo stadio successivo è quello nel quale le attività d'impresa possono essere etichettate come socialmente responsabili:

“(…)social responsibility implies bringing corporate behaviour up to a level where it is congruent with the prevailing social norms, values, and expectations of performance.”⁷⁴

La responsabilità sociale si riscontrerebbe quindi quando le attività d'impresa si evolvono sulla base dei mutamenti delle condizioni esterne, anticipando le prescrizioni legislative, in questo modo il grado di legittimità delle decisioni prese è maggiore.

L'ultimo stadio si raggiunge quando il comportamento si identifica con la social responsiveness, che riguarda l'atteggiamento di lungo periodo adottato nei confronti del sistema sociale. Quando c'è social responsiveness significa che l'impresa è in grado di anticipare i cambiamenti che

⁷² S. P. Sethi, Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework, California Management Review, Spring 1975, Vol. XVII, No.3, p.60

⁷³ S. P. Sethi, Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework, California Management Review, Spring 1975, Vol. XVII, No.3, pp.61-62

⁷⁴ S. P. Sethi, Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework, California Management Review, Spring 1975, Vol. XVII, No.3, p.62

incorreranno all'interno del ambiente nel quale opera e in questo modo riesce a mettere in atto delle iniziative che siano in grado di minimizzare o evitare avvenimenti dannosi per la società.⁷⁵

Archie B. Carroll

Professore di management alla University of Georgia, anche lui negli anni '70 avverte l'esigenza di razionalizzare la dottrina sulla responsabilità sociale d'impresa che ormai vanta numerosissimi contributi.

Predispose allora quello che lui definisce un modello tridimensionale che permette di valutare la performance d'impresa in modo che possa essere utilizzato non solo per lo studio della materia in ambito accademico, ma anche dai manager nel momento in cui devo decidere quale strategia adottare quando sono chiamati ad affrontare determinati temi.

Il modello concettuale di Corporate Social Performance (CSP) elaborato da Carroll comprende tre aspetti: la Corporate Social Responsibility, i Social Issues e la Corporate Social Responsiveness.

La prima parte del modello è costituita dalla definizione delle responsabilità sociali, che Carroll suddivide in quattro categorie: economiche, legali, etiche e discrezionali.

Le responsabilità economiche consistono nella produzione di beni e servizi in modo da fare profitto, quelle legali invece sono invece gli obblighi che devono essere rispettati in quanto imposti dalla legge ed altri meccanismi di regolazione.

Le ultime due categorie invece sono più difficili da definire: all'interno delle responsabilità etiche ricadrebbero tutte quelle attività che non sono espressamente richieste dalla legge, ma che devono in qualche modo essere portate avanti perché lo richiede la società. Alle responsabilità discrezionali invece andrebbero ricondotti tutti quei comportamenti che hanno obiettivi di natura

⁷⁵ S. P. Sethi, Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework, California Management Review, Spring 1975, Vol. XVII, No.3, pp.62-64

sociale e che vengono adottati volontariamente dalle imprese sebbene non siano richiesti né dalle leggi né dall'opinione pubblica.⁷⁶

Questa è la definizione complessiva di responsabilità fornita da Carroll:

*"The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time."*⁷⁷

La seconda parte del modello contempla l'individuazione del problema sociale che sta all'origine delle responsabilità e che può essere di natura ambientale, sanitaria, occupazionale eccetera. La difficoltà risiede nell'individuazione di volta in volta del tipo di problema in quanto questi cambiano con il cambiare della società.⁷⁸

L'ultima parte del modello è rappresentata dalla strategia, che Carroll chiama *Philosophy of Responsiveness*, che sta alla base del tipo di soluzione al problema data dall'impresa, che può andare dal non fare nulla, al limitarsi a rispettare la legge fino ad assumere una posizione proattiva rispetto al problema.⁷⁹

Nel 1991 Carroll rivede il suo modello concettuale nell'ultimo dei quattro aspetti della Csr, quello a discrezione del management, che diviene filantropia:

*"For CSR to be accepted by the conscientious business person, it should be framed in such a way that the entire range of business responsibilities is embraced. It is suggested here that four kinds of social responsibilities constitute total CSR: economic, legal, ethical and philanthropic. Furthermore, these four categories or components of CSR might be depicted as a pyramid. To be sure, all of these kinds of responsibilities have always existed to some extent, but it has only been in recent years that ethical and philanthropic functions have taken a significant place."*⁸⁰

⁷⁶ A. B. Carroll, A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 1979, Vol.4, No.4, pp.499-501

⁷⁷ A. B. Carroll, A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 1979, Vol.4, No.4, p.500

⁷⁸ A. B. Carroll, A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 1979, Vol.4, No.4, p.501

⁷⁹ A. B. Carroll, A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 1979, Vol.4, No.4, pp. 501-502

⁸⁰ A.B. Carroll, The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34, 1991, p.40

L'aspetto filantropico viene definito da Carroll come "corporate citizenship" e in sintesi un comportamento socialmente responsabile consiste nel fare profitto, obbedire alla legge, essere etici ed essere un buon cittadino.

Thomas Jones

Anche Thomas Jones dà una sua definizione di responsabilità sociale d'impresa intesa come:

*"Corporate social responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law or union contract. Two facets of this definition are critical. First, the obligation must be voluntarily adopted (...) Second, the obligation is a broad one, extending beyond the traditional duty to shareholders to other societal groups such as customers, employees, suppliers, and neighbouring communities."*⁸¹

Una volta che le imprese hanno riconosciuto i loro obblighi, la difficoltà risiede nella concreta adozione di quello che si dice essere un comportamento responsabile, questo comporta un cambio nel modo di prendere decisioni da parte del management che rischia a volte di non tradursi nel comportamento desiderato:

*"(...)process changes will not necessarily result in changed corporate behaviour. The link between a changed process and changed behaviour may be difficult to establish. This should be recognized in advance."*⁸²

In sintesi, Jones sostiene che il comportamento debba essere giudicato come responsabile od irresponsabile non in base ai risultati che sono effettivamente raggiunti ma in base al processo che viene attivato dai manager, in quanto la responsabilità è costituita in sostanza da un processo

⁸¹ T. Jones, Corporate social responsibility revisited, redefined; California Management Review, Spring 1980, Vol.XXII, No.2, pp.59-60

⁸² T. Jones, Corporate social responsibility revisited, redefined; California Management Review, Spring 1980, Vol.XXII, No.2, p.66

molto complesso nel quale il management è chiamato ad analizzare e prevedere le possibili conseguenze che potrebbero derivare dalle loro decisioni.⁸³

Robert Edward Freeman

R. Edward Freeman, nasce nel 1951 ed è un filosofo ed economista statunitense, attualmente insegna all' Università della Virginia. Il suo ambito di ricerca riguarda l'etica di business e le strategie d'impresa. È conosciuto in particolare per il contributo alla teoria degli stakeholder; a tal proposito nel 1984 scrive *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

Partendo dalla nozione di stakeholder elaborata dallo Stanford Research Institute nel 1963 per cui gli stakeholder sono "those groups without whose support the organization would cease to exist."⁸⁴, la stakeholder theory di Freeman sostiene che il fine dell'azienda è massimizzare il benessere per tutte le categorie di stakeholder (lavoratori, società, fornitori, media, consumatori, concorrenti, ambientalisti, comunità locali, gruppi di interessi speciali...), cioè il benessere di tutti coloro che possono influenzare o essere influenzati dalla gestione dell'azienda. Freeman osserva che l'azienda che non considera gli interessi dei diversi gruppi di stakeholder è destinata a scomparire in quanto la sua sopravvivenza è legata al supporto che gli viene conferito da questi.

Freeman fa ricadere all'interno della categoria dello stakeholder

*"any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives."*⁸⁵

Aggiungendo anche:

⁸³ T. Jones, Corporate social responsibility revisited, redefined; California Management Review, Spring 1980, Vol.XXII, No.2, p.65

⁸⁴ E. Freeman, Strategic Management: a Stakeholder Approach, 1984

⁸⁵ E. Freeman, Strategic Management: a Stakeholder Approach, 1984, p.25

“(...) The point of strategic management is in some sense to chart a direction for the firm. Groups which can affect that direction and its implementation must be considered in the strategic management process. However, it is less obvious why “ those groups who are affected by the corporation” are stakeholder as well, for not all groups who can affect the corporation are themselves affected by the firm. I make the definition symmetric because of the changes which the firm has undergone in the past few years. Groups which 20 years ago had no effect on the actions of the firm, can affect it today, largely because of the actions of the firm which ignored the effects on these groups. Thus, by calling those affected groups “stakeholders”, the ensuing strategic management model will be sensitive to future change, and able to turn new “external changes” into internal changes. One way to understand the definition is to think of the stakeholder concept like an umbrella for the problems in business strategy and corporate social responsiveness. To be an effective strategist you must deal with those groups that can affect you, while to be responsive (and effective in the long run) you must deal with those groups that you can affect.”⁸⁶

All'interno di questa dottrina sono considerati stakeholder tutti coloro che hanno un interesse legittimo nell'impresa avendovi investito tempo e risorse, non necessariamente monetarie, gli stakeholder sarebbero quindi dei soggetti morali titolari di diritti in virtù dei quali non devono essere considerati dei semplici mezzi, per cui cade l'ipotesi secondo cui solamente gli stockholder hanno dei diritti assoluti nei confronti dell'impresa.⁸⁷

La teoria degli stakeholder va ad influenzare in maniera decisiva la pianificazione strategica e il management strategico delle imprese perché prescrive che per elaborare una strategia valida e conseguire delle buone performances anche nel lungo periodo è necessario tenere conto in maniera sistematica di tutti gli individui che possono influenzare l'impresa o essere da questa influenzati; comunque questa teoria non sarebbe in contraddizione con il pensiero di Friedman, secondo cui l'unico scopo dell'azienda è quello di fare profitto, perché un'azienda per remunerare gli stakeholder deve remunerare anche gli shareholder.

⁸⁶ E. Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, 1984

⁸⁷ W. Evan, E. Freeman, *“A Stakeholder Theory of the modern corporation: Kantian Capitalism”*, 1988

Steven Wartick e Philip L. Cochran

Steven L. Wartick e Philip L. Cochran sono entrambi professori di management presso rispettivamente la University of Northern Iowa e l'Indiana University. I loro interessi di ricerca includono la strategia d'impresa, le relazioni tra business e governo e la Corporate Social Performance.

Proprio sulla CSP nel 1985 hanno elaborato un modello che ne tracciava l'evoluzione, nel loro lavoro la Corporate Social Performance viene presentata come un concetto tridimensionale più completo rispetto alla CSR che integra la Corporate Social Responsibility stessa con la Social Responsiveness e il Social Issues Management.

Essi utilizzano come punto di partenza il modello tridimensionale ideato da Carroll pochi anni prima che aveva secondo loro il difetto di non comprendere il carattere evolutivo e dinamico proprio della CSP. Il loro modello infatti prende avvio come risposta alle tre alternative alla responsabilità sociale d'impresa avanzate da vari studiosi: la responsabilità economica, per cui le imprese non sono agenti morali ma solo le persone lo possono essere, la responsabilità pubblica, che impone due tipi di obblighi in capo alle imprese, obblighi economici che derivano dalla loro natura e le responsabilità nel processo di definizione della politica pubblica, la terza alternativa è la Social Responsiveness che è la concreta capacità delle imprese di rispondere alle pressioni sociali.

Da queste tre alternative, che Wartick e Cochran chiamano sfide, si forma la Corporate Social Performance che è data dall'espansione del concetto di Csr che ora ingloba anche l'Economic Responsibility e la Public Responsibility, e dal concetto di Social Responsiveness che ha una doppia valenza perché è inteso sia come azione complementare ai principi enunciati dalla Csr, sia come approccio che permetta di trovare una soluzione ai nuovi problemi sociali che vengono manifestandosi.

In sintesi la Corporate Social Performance è data da tre dimensioni:

- 1- La Corporate Social Responsibility nella sua nuova veste che ha assimilato anche i criticismi che le erano stati rivolti
- 2- La Social Responsiveness come approccio pratico

3- Il Social Issues Management a livello di politiche che permettano l'identificazione, l'analisi e lo sviluppo di soluzioni ai problemi sociali.

Queste tre dimensioni insieme devono essere viste come integrazione tra principi (Csr), processi (Social Responsiveness) e politiche (Social Issues Management).⁸⁸

Donna Wood

Donna Wood è professore emerito presso il dipartimento di management dell'Università del Northern Iowa come Steven Wartick. I suoi interessi di ricerca sono prevalentemente la business ethics, la stakeholder theory e la Corporate Social Responsibility.

Nel 1991 propone una sua personale rivisitazione dei modelli di CSP presentati in precedenza da Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1985).

I principi di CSR, i processi di Social Responsiveness e le politiche di SIM che costituiscono le tre dimensioni della CSP nel modello di Wartick e Cochran vengono in parte modificati e così diventano principi di CSR, processi di CSR2 e risultati del comportamento aziendale.

Per quanto riguarda la prima dimensione, ossia i principi di CSR, Wood individua tre livelli di analisi:

- il livello istituzionale, che origina dalla Iron Law of Responsibility di Davis (1973) per cui la legittimità e il potere di un'organizzazione derivano dalla società e l'utilizzo del potere in maniera irresponsabile condurrà l'impresa alla perdita dello stesso, si parla di livello istituzionale perché ha a che fare con i generici obblighi che gravano sulle imprese in quanto organizzazioni di business;

⁸⁸ Steven L. Wartick, Philip L. Cochran, The Evolution of the Corporate Social Performance Model, *Academy of Management Review*, 1985, Vol, 10, no.4

- il livello organizzativo, si richiama alla public responsibility, le imprese vengono considerate responsabili dei problemi che hanno direttamente causato e in generale dei problemi sociali collegati alle loro operazioni e ai loro interessi;
- il livello individuale, collegato alla managerial discretion di Carrol (1979), ovvero a tutti quei soggetti che operano all'interno delle imprese, che sono chiamati ad essere attori morali e esercitare i propri compiti senza perdere di vista le proprie responsabilità sociali.

La seconda dimensione prevede l'articolazione dei processi di Corporate Social Responsiveness in tre aree:

- Environmental Assessment: questo aspetto origina dalla convinzione che la sopravvivenza delle imprese sia dovuta anche e soprattutto alla capacità di adattamento alle condizioni ambientali, e una profonda conoscenza dell'ambiente esterno conduca ad una migliore performance sociale e finanziaria.
- Stakeholder Management: per questa seconda area la Wood richiama la Stakeholder Theory di Freeman sottolineando la forza del collegamento tra le funzioni d'impresa e gli stakeholder esterni e la necessità di una profonda conoscenza di questi e dei loro interessi.
- Issues Management: originariamente collocato da Wartick e Cochran all'interno della terza dimensione della CSP, Wood lo riconduce invece all'interno dei processi di CSR2 perché lo considera come facente parte di un processo che coinvolga anche stakeholder e ambiente piuttosto che un risultato finale della CSP.

La terza ed ultima dimensione è quella dei risultati del comportamento delle imprese e anche questa può essere divisa in tre categorie:

- Social Impacts: la misurazione dell'impatto sociale delle operazioni aziendali può avvenire in vari modi che vanno dall'utilizzo di modelli econometrici agli strumenti di social reporting.
- Social Programs: i programmi usati dalle imprese per rendere concreti i principi di CSR e la CSR2.

- Social Policies: le politiche aziendali ideate per affrontare i problemi sociali e comprendere le prospettive degli stakeholder⁸⁹.

Questo modello ha il merito di ampliare gli studi effettuati da chi precedentemente si era espresso su cosa fosse la Corporate Social Performance e di aver reso espliciti alcuni concetti che nei lavori precedenti erano rimasti impliciti, uno su tutti quello riguardante i risultati del comportamento delle imprese.

Max B. E. Clarkson

Come altri prima di lui, anche Clarkson delinea un framework con l'obiettivo di valutare la corporate social performance e ritiene di doverlo basare sull'analisi dei diversi gruppi di stakeholder e il tipo di relazione che essi intrattengono con l'azienda.

In generale degli stakeholder Clarkson scrive:

“Stakeholders are persons or groups that have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities, past, present, or future.”⁹⁰

Analizzandoli poi in particolare e li divide in due gruppi: stakeholder primari e stakeholder secondari.

“A primary stakeholder group is one without whose continuing participation the corporation cannot survive as a going concern. Primary stakeholder groups typically are comprised of shareholder and investors, employees, customers, and suppliers, together with what is defined as the public stakeholder group: the governments and communities that provide infrastructures and markets, whose laws and regulations must be obeyed, and to whom taxes and other obligations must be due. There is a high level of interdependence

⁸⁹ Donna J. Wood, Corporate Social Performance Revisited, Academy of Management Review, 1991, Vol. 16, No. 4

⁹⁰ M.B.E. Clarkson, A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, Academy of Management Review, 1995, Vol.20, No.1, p.106

between the corporation and its primary stakeholder groups. (...) Secondary stakeholder groups are defined as those who influence or affect, or are influenced or affected by, the corporation, but they are not engaged in transactions with the corporation and are not essential for its survival.”⁹¹

La sopravvivenza dell'azienda sarebbe quindi legata indissolubilmente alla capacità di questa di perseguire i loro obiettivi in quanto l'azienda è, secondo l'autore, un sistema di gruppi di stakeholder primari, al contrario le aspettative degli stakeholder secondari potrebbero essere anche disattese ma l'impresa rischierebbe comunque di essere danneggiata, in quanto essi sono in grado di esercitare un'influenza notevole sull'opinione pubblica.⁹²

Tradizionalmente il problema dell'azienda è stata l'eccessiva importanza attribuita al generare ritorni economici solo per gli shareholder, a spese di tutti gli altri soggetti che costituiscono il sistema-azienda; secondo Clarkson diventa necessaria l'attribuzione di nuove responsabilità al management che deve svolgere un ruolo di mediatore e soddisfare le richieste di tutti e non solo degli shareholder:

“Stakeholder is not synonymous with shareholder. The economic and social purpose of the corporation is to create and distribute increased wealth and value to all its primary stakeholder groups, without favouring one group at the expense of others. Wealth and value are not defined adequately only in terms of increased share price, dividends, or profits.”⁹³

⁹¹ M.B.E. Clarkson, A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, Academy of Management Review, 1995, Vol.20, No.1, p.106

⁹² M.B.E. Clarkson, A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, Academy of Management Review, 1995, Vol.20, No.1, pp.105-108

⁹³ M.B.E. Clarkson, A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, Academy of Management Review, 1995, Vol.20, No.1, p. 112

R. Mitchell, B. Agle, D. Wood

Un altro contributo alla teoria degli stakeholder è offerto da Mitchell, Agle e Wood che in un articolo apparso nel 1997 all'interno dell' *Academy of Management Review* propongono un nuovo criterio di identificazione degli stakeholder basato sul possesso di determinati attributi.

Gli attributi che devono possedere gli stakeholder sarebbero tre: *Potere, legittimità e urgenza*. Sulla base del possesso o del non possesso di questi attributi gli autori individuano sette categorie di stakeholder.

L'importanza che i diversi gruppi rivestono nell'azienda viene chiamata *saliienza*, il grado di salienza di un tipo di stakeholder è positivamente correlato al numero di attributi che possiede ed è un indicatore dell'attenzione che i manager tendono a riservare a quel determinato stakeholder.

Gli stakeholder che possiedono un solo attributo, e che teoricamente non sono destinati a ricevere alcuna attenzione da parte dell'impresa, sono chiamati *latent stakeholder*: all'interno di questa categoria possono essere trovati i *dormant* che possiedono solo l'attributo del potere, i *discretionary* che hanno la legittimità, e infine i *demanding* che hanno l'urgenza.

Quando gli stakeholder possiedono due attributi il loro grado di salienza è più elevato e vengono definiti *expectant*: tra loro i *dominant* vengono così chiamati perché possiedono sia il potere che la legittimità, i *dependent* invece hanno la legittimità e l'urgenza ma non il potere ed è da questa mancanza che prendono il nome, i *dangerous* invece possiedono potere e urgenza.

Il massimo grado di salienza si verifica quando gli stakeholder possiedono tutti e tre gli attributi, in questo caso sono chiamati *definitive*⁹⁴:

"By definition, a stakeholder exhibiting both power and legitimacy already will be a member of a firm's dominant coalition. When such a stakeholder's claim is urgent,

⁹⁴ R. K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, *Academy of Management Review*, 1997, Vol.22, No. 4, pp. 865-879

managers have a clear and immediate mandate to attend to and give priority to that stakeholder's claim."⁹⁵

2. Gli oppositori

William Graham Sumner

William G. Sumner (1840-1910) è stato un economista ma soprattutto un sociologo molto influente, non a caso il suo corso di Sociologia a Yale è stato il primo ad essere impartito in tale materia negli Stati Uniti. Uomo liberale, contrario alle politiche imperialistiche americane e forte sostenitore del laissez-faire, le sue idee sono state una fonte di ispirazione molto importante per il partito conservatore americano negli ultimi decenni del XIX secolo e nei primi anni del Novecento.

Una parte dei suoi studi è dedicata agli effetti negativi delle ideologie riformiste e alla vittima per eccellenza di questo tipo di ideologia che si andava affermando, che lui chiama *The Forgotten Man*. Nella visione di Sumner questo Forgotten Man sarebbe l'individuo libero che viene costretto, a proprio discapito e subendo una limitazione della propria libertà, ad aiutare, dei soggetti che secondo l'opinione pubblica si troverebbero in una situazione svantaggiosa o comunque problematica.

"It is when we come to the proposed measures of relief for the evils which have caught public attention that we reach the real subject which deserves our attention. As soon as A observes something which seems to him to be wrong, from which X is suffering, A talks it over with B, and A and B then propose to get a law passed to remedy the evil and help X. Their law always proposes to determine what C shall do for X or, in the better case, what A, B and C shall do for X. As for A and B, who get a law to make themselves do for X what they

⁹⁵ R. K. Mitchell, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, 1997, Vol.22, No. 4, p.878

are willing to do for him, we have nothing to say except that they might better have done it without any law, but what I want to do is to look up C. I want to show you what manner of man he is. I call him the Forgotten Man. Perhaps the appellation is not strictly correct. He is the man who never is thought of. He is the victim of the reformer, social speculator and philanthropist, and I hope to show you before I get through that he deserves your notice both for his character and for the many burdens which are laid upon him.”⁹⁶

Sumner quindi sembrerebbe essere fermamente contrario a qualsiasi intervento esterno e soprattutto a qualsiasi limitazione della libertà degli individui in nome di una falsa solidarietà che, per aiutare coloro che l’opinione pubblica individua come più bisognosi, dimentica e danneggia pesantemente chi non ha la “fortuna” di godere di un problema ben visibile. Inoltre, è molto importante notare che il *forgotten man* non è, nell’immagine di Sumner, il cittadino ricco, l’imprenditore o comunque colui che appartiene ad una categoria privilegiata, per Sumner è un normale lavoratore che come unico diritto rivendica nient’altro che il diritto a godere della propria libertà.

Già qualche anno prima, in un articolo che verrà pubblicato solo nel 1914, e quindi postumo; si scagliava contro la cosiddetta *filosofia sociale* colpevole di minare le basi di due diritti fondamentali dell’uomo quali il diritto alla proprietà e il diritto alla libertà.

Questa filosofia infatti predicava che tutti gli uomini venissero al mondo con dei “diritti naturali” per cui, chiunque si trovasse in una condizione svantaggiata rispetto ad altri, perché appartenente ad una razza inferiore o nato con malattie ereditarie, cieco o femmina⁹⁷, poteva far valere i propri diritti ed avanzare delle pretese nei confronti di altre persone, diverse dalla propria famiglia, che avrebbero dovuto agire o comunque cedere quanto era in loro possesso per aiutare gli altri. Questo ovviamente, scriveva Sumner, andava contro i principi della proprietà e della libertà e privava l’onesto lavoratore e risparmiatore di quanto aveva guadagnato con fatica.

Egli si chiede anche chi sarebbe tenuto alla soddisfazione dei bisogni altrui: i singoli individui oppure è necessario che lo stato intervenga ed tolga ad alcuni quello che possiedono per redistribuirlo ad altri?

⁹⁶ William G. Sumner, *The Forgotten Man, and Other Essays*, ed. Albert Galloway Keller, New Haven, Yale University Press, 1918

⁹⁷ William G. Sumner, *The Challenge of Facts, and Other Essays*, ed. Albert Galloway Keller, New Haven: Yale University Press, 1914, p.6

*"(...)if a man has natural rights, then the reasoning is clear up to the finished socialistic doctrine that a man has a natural right to whatever he needs, and that the measure of his claims is the wishes which he wants fulfilled. If, then, he has a need, who is bound to satisfy it for him? Who holds the obligation corresponding to his right? It must be the one who possesses what will satisfy that need, or else the state which can take the possession from those who have earned and saved it, and give it to him who needs it and who, by hypothesis, has not earned and saved it."*⁹⁸

Sumner non sembrerebbe d'accordo nemmeno circa l'esistenza del diritto al lavoro poichè se uno vuole è in grado di trovare tutto il lavoro che desidera e di cui ha bisogno per vivere, il lavoro infatti più che un diritto è una necessità dalla quale gli uomini cercano di scappare appena intravedano la possibilità di ottenere delle ricompense senza lavorare. Sulla stessa linea si collocano anche quelle leggi che impongono un tetto massimo di ore lavorative al giorno perché vanno ad impedire alle persone più volenterose di lavorare quanto serve per migliorare le proprie condizioni.⁹⁹

La soluzione ai problemi di ineguaglianza che affliggono la società risiede nella tutela delle libertà dei singoli in quanto il cittadino che viene lasciato libero di prendere le decisioni a lui più convenienti viene allo stesso tempo responsabilizzato, egli, non possedendo più alcun diritto da rivendicare sugli altri, non può nemmeno danneggiare il prossimo nel tentativo di perseguire i propri interessi:

*"(...)with all liberty there must go responsibility. If I take my own way I must take my own consequences, if it proves that I have made a mistake, I cannot be allowed to throw the consequences on my neighbour. If my neighbour is a free man and resents interference from me he must not call on me to bear the consequences of his mistakes. Hence it is plain that liberty, equality before the law, responsibility, individualism, monogamy, and private property all hold together as consistent parts of the same structure of society, and that an assault on one part must sooner or later involve an assault on all the others."*¹⁰⁰

⁹⁸ William G. Sumner, *The Challenge of Facts, and Other Essays*, ed. Albert Galloway Keller, New Haven: Yale University Press, 1914, p.7

⁹⁹ *Ibidem*

¹⁰⁰ William G. Sumner, *The Challenge of Facts, and Other Essays*, ed. Albert Galloway Keller, New Haven: Yale University Press, 1914, pp. 8-9

Theodore Levitt

Theodore Levitt (1925-2006) è stato un economista statunitense di origine tedesca, nasce in Germania e si trasferisce negli Stati Uniti nel 1935 per sfuggire alle persecuzioni naziste. Ha insegnato per gran parte della sua carriera ad Harvard ed è stato anche editore della Harvard Business Review. La maggior parte delle sue opere riguarda le strategie di marketing ma è anche uno dei maggiori oppositori della dottrina della responsabilità sociale d'impresa.

Levitt afferma che la responsabilità sociale d'impresa aiuta a tenere lontano il controllo statale ma tuttavia essa compromette il raggiungimento dell'unico obbligo che l'azienda ha: fare profitto.

Le aziende hanno cominciato ad interessarsi di obiettivi non strettamente commerciali perché ritengono che sia la strada giusta per mantenersi vive, evitare le critiche ed il controllo esterno. Questo modo di pensare è, nel pensiero di Levitt, errato perché il benessere della società non è affar loro e così facendo rischiano di venire snaturate.¹⁰¹

“But at the rate we are going, there is more than a contingent probability that, with all its resounding good intentions, business statesmanship may create the corporate equivalent of the unitary state. Its proliferating employee welfare programs, its serpentine involvement in community, government, charitable, and educational affairs, its prodigious currying of political and public favour through hundreds of peripheral preoccupations, all these well-intended but insidious contrivances are greasing the rails for our collective descent into a social order that would be as repugnant to the corporations themselves as to their critics. The danger is that all these things will turn the corporation into a twentieth-century equivalent of the medieval Church.”¹⁰²

In risposta a Bowen, Levitt scrive che non sono le imprese a doversi fare carico dei problemi sociali ma i governi, le imprese dovrebbero invece interessarsi di queste solo quando lo stato si intromette nei loro affari privati:

¹⁰¹ T. Levitt, The Dangers of Social Responsibility, Harvard Business Review, Sep-Oct 1958, pp.41-50

¹⁰² T. Levitt, The Dangers of Social Responsibility, Harvard Business Review, Sep-Oct 1958, p.44

“Business should recognize what government functions are and let it go at that, stopping only to fight government where government directly intrudes itself into business. It should let government take care of the general welfare so that business can take care of the more material aspects of welfare.”¹⁰³

Milton Friedman

Milton Friedman (1912-2006), premio Nobel per l'economia nel 1976 per il suo contributo alle teorie monetariste, è stato un economista statunitense di origine ebrea, le sue idee, in antitesi al pensiero di Keynes, lo hanno reso uno dei maggiori esponenti del pensiero liberista. Fermamente contrario all'intervento dello stato nell'economia, la sua produzione letteraria inizia negli anni '50 con alcune opere critiche nei confronti delle politiche governative di ispirazione Keynesiana.

Fondamentale è “Capitalismo e libertà” del 1962, forse una delle principali opere a favore del libero mercato; del 1963 è la “Storia monetaria degli Stati Uniti”, scritta con Anna Schwartz, dove sostiene che la Grande Depressione è il frutto del comportamento della Federal Reserve e delle sue errate politiche monetarie. Infatti secondo Friedman, al contrario di quanto si possa pensare, la Grande Depressione non fu causata da vizi costitutivi del libero mercato e della libera impresa, bensì dal fallimento delle politiche poste in essere dalla Fed, e quindi dal governo. Molti economisti, di fronte alla drammaticità degli eventi, si convinsero che il cosiddetto “libero mercato” fosse in realtà un mercato del tutto instabile se lasciato a se stesso, e dovesse quindi essere “governato”. In seguito a questa errata interpretazione si affermano le teorie keynesiane e si apre un periodo storico in cui il ruolo del governo diventa preminente nell'economia. Tuttavia secondo Friedman tutto questo è dovuto appunto ad una erronea interpretazione dei fatti e l'espansione degli interventi pubblici nel sistema economico è del tutto inutile e controproducente.

¹⁰³ T. Levitt, The Dangers of Social Responsibility, Harvard Business Review, Sep-Oct 1958, p.49

In realtà per Friedman il libero mercato si autoregola, in esso ciascun individuo può dedicarsi all'attività che preferisce, è libero di concludere scambi e naturalmente lo farà al prezzo più conveniente a parità di qualità di bene scambiato; questo favorisce l'efficienza e la collaborazione tra i partecipanti anche se tra loro estranei e sconosciuti, senza che sia necessario l'intervento di un Ente regolatore superiore. Naturalmente libertà personale e libertà economica sono le due facce della stessa medaglia, senza l'una non esiste l'altra: è così che il libero mercato promuove anche una libera società.

Dobbiamo fare anche un accenno alle "tutele" nei confronti dei consumatori e dei lavoratori. I consumatori per Friedman non sono "obbligati" a consumare un determinato prodotto. Nel libero mercato i consumatori possono scegliere cosa consumare, in tal modo "costringono" i produttori a offrire al mercato beni di qualità a prezzi adeguati, altrimenti si rivolgeranno ad altri produttori. Quindi i consumatori hanno il potere di autotutelarsi senza interventi della pubblica autorità. Analogo il discorso per quanto riguarda i lavoratori. Secondo Friedman le norme emanate dallo Stato hanno effetti negativi perché fanno aumentare i costi a carico dei datori di lavoro e quindi riducono la domanda di lavoratori. La loro vera tutela è costituita dalla presenza sul mercato di numerose imprese disposte a competere per ottenere i lavoratori di cui hanno bisogno.

Milton Friedman, oltre che per la produzione letteraria, resterà famoso anche per una trasmissione televisiva degli anni '80 chiamata "Liberi di scegliere" (da cui scaturirà anche un libro), nella quale fa opera di diffusione delle sue idee con notevole successo.

Infine Friedman è stato anche consigliere economico dei Presidenti Nixon e Reagan negli anni della cosiddetta deregulation.

La ferma contrarietà di Friedman alle teorie sulla responsabilità sociale d'impresa, che lui definisce *sovversiva*¹⁰⁴, è sostanzialmente semplice: lo scopo dell'impresa è quello di produrre profitto, qualsiasi altra attività è una violazione del mandato che gli è stato dato dagli azionisti.

Della responsabilità sociale Friedman scrive:

¹⁰⁴ M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, 1962, p.133

“The view has been gaining widespread acceptance that corporate officials and labor leaders have a “social responsibility” that goes beyond serving the interest of their stockholders or their members. This view shows a fundamental misconception of the character and nature of a free economy. In such an economy, there is one and only one social responsibility of business-to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud.(...) Few trends could so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible. This is a fundamentally subversive doctrine.”¹⁰⁵

Secondo l'autore inoltre la teoria della responsabilità sarebbe molto simile alle teorie socialiste e, in quanto tale, costituirebbe un pericolo per la libertà nella società moderna:

“The businessmen believe that they are defending free enterprise when they declaim that business is not concerned “merely” with profit but also with promoting desirable “social” ends; that business has a “social conscience” and takes seriously its responsibilities for providing employment, eliminating discrimination, avoiding pollution and whatever else may be the catchwords of the contemporary crop of reformers. In fact they are-or would be if they or anyone else took them seriously- preaching pure and unadulterated socialism. Businessmen who talk this way are unwitting puppets of the intellectual forces that have been undermining the basis of a free society these past decades.”¹⁰⁶

In sintesi la contrarietà di Friedman è dovuta al fatto che i manager vengono nominati dagli shareholder con lo scopo di amministrare e accrescere le loro ricchezze. La legittimazione dei manager deriva quindi dagli shareholder e non dalla società, per questo non esiste nessuna ragione che giustifichi il manager a prendere il denaro che gli è stato affidato e a spenderlo per ridurre l'inquinamento, donarlo alle università o qualsiasi altro obiettivo di interesse non privato ma pubblico, che come risultato finale non porta maggiore ricchezza per l'azionista.¹⁰⁷

¹⁰⁵ M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, 1962, pp.133-134

¹⁰⁶ M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, *The New York Times Magazine*, September 13, 1970

¹⁰⁷ M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, *The New York Times Magazine*, September 13, 1970

Dello stesso avviso di Friedman è Heyne che nel 1968 scrive:

“Taken seriously, the doctrine of social responsibility fosters megalomania in its adherents. It places upon the businessman’s conscience intolerable burdens that tempt him continually to arrogance and pharisaism.”¹⁰⁸

Elaine Sternberg

Elaine Sternberg fa parte di quella schiera di pensatori contrari alla dottrina di Freeman sugli stakeholder. Nel 1999 ha scritto un articolo, dal titolo *The Stakeholder Concept: a Mistaken Doctrine*, seguito l’anno dopo da un libro, *Just Business: Ethics in Action*, in cui illustra le ragioni per cui secondo lei la teoria degli stakeholder di Freeman sarebbe errata.

L’argomento centrale sostenuto dalla Sternberg è che il business sia un’attività a sé stante, caratterizzata da propri principi e obiettivi, che non sono altro che la massimizzazione dei profitti per gli azionisti. Se così non fosse, se cioè le imprese dovessero pensare a soddisfare anche i non proprietari come sostenuto da Freeman e i suoi seguaci, le aziende non sarebbero altro che organizzazioni no profit.

Fare profitto nel lungo periodo sarebbe quindi il fine ultimo delle imprese e anche il carattere peculiare che le distingue da qualsiasi altro tipo di organizzazione, al contrario è proprio la teoria degli stakeholder a confondere, molto spesso ed erroneamente, le imprese con il governo.

Per quanto concerne invece l’aspetto etico, Sternberg sostiene che problematiche relative all’etica inevitabilmente interessano tutte le attività di business, ma queste sarebbero in grado di perseguire il proprio obiettivo di lungo periodo senza tuttavia incappare in comportamenti moralmente deprecabili. Infatti sostiene che ciò che può essere considerato buono per il business è anche etico. Tuttavia l’autrice ha già sottolineato che i compiti del business non sono la

¹⁰⁸ P. T. Heyne, *Private keepers of the public interest*, New York: McGraw-Hill, 1968

promozione del welfare, la lotta alla disoccupazione o la crescita spirituale della comunità, i principi etici di cui lei scrive sono quelli senza i quali non è possibile raggiungere l'obiettivo di massimizzazione del valore nel lungo periodo: la *distributive justice* e l'*ordinary decency*.

La prima consiste nell'equa distribuzione dei guadagni in base al contributo di ciascuno e la seconda invece riguarda la fiducia necessaria nell'impresa per portare avanti un progetto di lungo periodo, ne sono esempio l'onestà e la presunzione di legalità che devono caratterizzare l'attività economica.¹⁰⁹

Michael Cole Jensen

Michael C. Jensen nasce nel 1939, è un economista americano ed attualmente ricopre la carica di Professore Emerito all'università di Harvard.

Jensen spiega le ragioni della sua contrarietà alla teoria degli stakeholder in un articolo del 2002: *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*.

Egli sostiene che anche solo attraverso la massimizzazione del profitto nel lungo periodo l'impresa sarebbe in grado di creare benessere sociale e propone l'utilizzo della struttura base della teoria degli stakeholder come mezzo per rendere più efficace il perseguimento degli obiettivi d'impresa.

Nello specifico il più grande difetto attribuito alla teoria di Freeman è che questa non fornisce nessuna funzione obiettivo oppure linee guida che i manager dovrebbero seguire per cercare di tenere conto degli interessi di tutti gli stakeholder; così facendo l'impresa distrugge valore ed è destinata a soccombere di fronte a quelle avversarie che adottano invece il criterio della value maximization.

¹⁰⁹ Elaine Sternberg, *Just Business: Ethics in Action*, New York, OUP, 2000

Quest'ultima teoria avrebbe invece il merito di condurre ad una soluzione socialmente efficiente: quando un'impresa acquista degli input per produrre beni e servizi da rivendere sul mercato crea benessere per la società in quanto gli input le sono stati venduti perché il proprietario li reputava di un valore uguale o inferiore al prezzo di vendita, in questo caso il benessere sociale è dato dal profitto per l'impresa, vale a dire dalla differenza tra il prezzo dell'input e quello dell'output.

Lo stesso vale quando si considera il prodotto finale: questo viene acquistato dal consumatore quando il prezzo di vendita è inferiore al valore che egli gli attribuisce, di conseguenza il benessere sociale è dato dall'esistenza del surplus del consumatore; cioè dalla differenza tra il prezzo effettivo di vendita e il prezzo massimo che il consumatore sarebbe stato disposto a pagare per quel dato prodotto o servizio. Con alcune modifiche questo vale anche in uno scenario più realistico e complesso dove devono essere considerati anche i flussi di cassa futuri.

Tornando alle ragioni per cui la stakeholder theory sarebbe priva di validità Jensen scrive che oltre all'impossibilità di perseguire simultaneamente l'interesse di clienti, fornitori, lavoratori, investitori e comunità si aggiunge l'incompletezza della teoria che, così come è stata definita da Freeman prima e da Clarkson poi, senza specificare come chiarire il trade-off tra le diverse pretese, lascia carta bianca ai manager. Sarebbe molto probabile quindi che questi ultimi decidano di utilizzare le risorse delle impresa nella realizzazione dei loro scopi più egoistici con l'inevitabile conseguenza di danneggiare gli investitori e portare l'azienda al fallimento.

Questo è quanto egli scrive:

“With no criteria for performance, managers cannot be evaluated in any principled way. Therefore, stakeholder theory plays into the hands of self-interested managers allowing them to pursue their own interests at the expense of society and the firm’s financial claimants. It allows managers and directors to invest in their favourite projects that destroy firm-value whatever they are (the environment, art, cities, medical research) without having to justify the value destruction. And this can be true even though managers may not recognize consciously that adopting stakeholder theory leaves them unaccountable.”¹¹⁰

¹¹⁰ Michael C. Jensen, Value Maximization, Stakeholder theory, and the Corporate Objective Function, Business Ethics Quarterly, Vol.12, No. 2 (Apr. 2002), p.242

Jensen continua spiegando come questa teoria che predica l'utilizzo delle risorse aziendali per conseguire anche obiettivi extra aziendali possa essere utilizzata da alcuni come mezzo per arrivare dove il comunismo e il socialismo hanno precedentemente fallito:

“With the widespread failure of centrally planned socialist and communist economies, those who wish to use non-market forces to reallocate wealth find great solace in the playing field that stakeholder theory opens to them. Stakeholder theory gives them the appearance of legitimate political access to the sources of decision-making power in organizations, and it deprives those organizations of a principled basis for rejecting those claims. The result is to undermine the foundations that have enabled markets and capitalism to generate wealth and high standards of living worldwide.”¹¹¹

Tuttavia la stakeholder theory non è da buttare in quanto può essere efficacemente utilizzata per migliorare la massimizzazione del profitto in un'ottica di lungo periodo. Jensen quindi propone una rivisitazione della teoria della massimizzazione del valore che egli chiama *Enlightened Value Maximization*: attraverso la combinazione degli aspetti positivi delle due teorie precedentemente esaminate mira ad eliminare l'errore tipico in cui il management incorre quando ricerca la massimizzazione del profitto, ovvero quello di ragionare in un'ottica di breve periodo, cosa che conduce alla distruzione del valore:

“(...) we must give employees and managers a structure that will help them resist the temptation to maximize the short-term financial performance (usually profits, or sometimes even more silly, earnings per share) of the organization. Such short-term profit maximization is a sure way to destroy value. (...) it is obvious that we cannot maximize the long-term market value of an organization if we ignore or mistreat any important constituency. We cannot create value without good relations with customers, employees, financial backers, suppliers, regulators, communities, and so on. But having said that, we can now use the value criterion for choosing among those competing interests. I say competing interests because no constituency can be given full satisfaction if the firm is to

¹¹¹ Michael C. Jensen, Value Maximization, Stakeholder theory, and the Corporate Objective Function, Business Ethics Quarterly, Vol.12, No. 2 (Apr. 2002), p.243

flourish and survive. Moreover, we can be sure, externalities and monopoly power aside, that using this value criterion will result in making society as well off as it can be.”¹¹²

La teoria degli stakeholder quindi, se provvista di una balanced scorecard che permetta di mettere a fuoco gli obiettivi e di controllarne il grado in cui vengono raggiunti, non viene bocciata da Jensen poiché consentirebbe ai manager di adottare un metodo di pensiero e di gestione dell'azienda meno focalizzato su guadagni immediati ma che punti alla massimizzazione di profitto nel lungo periodo e che inevitabilmente vada a comprendere anche le problematiche relative ai diversi individui che gravitano attorno all'azienda.

¹¹² Michael C. Jensen, Value Maximization, Stakeholder theory, and the Corporate Objective Function, Business Ethics Quarterly, Vol.12, No. 2 (Apr. 2002), p.246

Capitolo 2

La nascita del concetto di responsabilità sociale d'impresa nell'economia aziendale italiana

Il capitolo precedente ha inquadrato la nascita e l'evoluzione del dibattito intorno alla responsabilità sociale d'impresa dal punto di vista della letteratura straniera, in particolare quella anglosassone. Questo capitolo invece seleziona invece i contributi alla ragioneria prima e all'economia aziendale dopo dei maggiori economisti italiani del secolo scorso, con lo scopo di capire se e come è stato da loro affrontato il tema della responsabilità sociale d'impresa.

Alberto Zorli

Alberto Zorli era un economista cattolico, professore di Scienza delle Finanze all'Università di Macerata che propugnava un concetto di scienza economica diverso da quello studiato dalle scuole classiche.

Al 1902 risale un libro, da lui scritto, *Primi principi di economia sociale descrittiva e teoretica*, in cui spiega come la scienza economica sia per lui una scienza d'insieme che attinge da varie discipline, in particolare dalla ragioneria, la storia, la statistica e la geografia economica e studia l'azienda economica in generale, che lui considera il nucleo vitale dell'intero ordinamento economico ed espressione della vita sociale; per questo motivo la scienza economica generale è anche detta economia sociale.

Tutte le altre impostazioni che fanno della ricchezza l'oggetto del loro studio non sono altro che delle discipline speciali che in realtà conoscono solo un aspetto del fenomeno economico.

La conoscenza dell'azienda nella scienza economica sociale di Zorli non va però confusa con il lavoro svolto dalla ragioneria e dalla contabilità, i ragionieri svolgono sì un lavoro più completo rispetto a quello svolto dagli economisti appartenenti alla scuola classica di Adam Smith, poiché ogni giorno registrano sui libri contabili i fatti economici, ma lo fanno a solo scopo amministrativo, non rilevando anche tutta la complessità sociale del campo economico:

“una vera fotografia della vita economica è data solo dalla Ragioneria. Però la Ragioneria non ha visto quanto ha saputo vedere il cultore della scienza economica d'insieme. Per la Ragioneria la vita economica è tutta compresa nelle aziende, ed è vero, ma non si era accorta che l'azienda è l'apparato economico dell'ente sociale; inoltre essa considera l'azienda non come una realtà, ma quale una entità creata a scopo amministrativo.”¹¹³

Il motivo dell'attenzione di Zorli alle aziende risiede nel fatto che esse sarebbero dei nuclei personali e morali che costituiscono le vere cellule sociali, formate da uomini e beni materiali. La vita sociale nel suo complesso ha la forma di una grande azienda, poiché essa è data da una combinazione di tante piccole aziende, formate dai singoli individui o dai singoli stati. Questo sistema sociale si viene a creare perché l'uomo non può separarsi dai beni materiali, egli, spinto dalla necessità di soddisfare i suoi bisogni e grazie alla sua forza intellettuale crea degli enti, da solo o con altri individui, in grado di compiere svariate funzioni. Le strutture sociali individuate da Zorli sarebbero dodici: famiglia, Stato, scuola, scienza, arte, culto, industria territoriale, manifattrice, commerciale, creditizia, assistenza (mutua, gratuita, e compensata), intrattenimento.

In questo quadro le aziende non sono altro che l'apparato economico degli enti sociali:

“noi non possiamo, socialmente parlando, concepire un uomo senza un vestito, senza il necessario per vivere almeno un giorno; non possiamo concepire un uomo che non acquisti e non spenda, senza cioè un'entrata e un'uscita, che non sia centro di fenomeni aziendali. La vita aziendale non è che l'effetto del pensare, sentire e volere economico.”¹¹⁴

L'azienda è l'apparato economico dell'ente sociale perché svolge due tipi di funzioni, la produzione ed il consumo, per questo motivo esistono solo due grandi tipi di aziende: quelle

¹¹³ Alberto Zorli, Trattato di Economia Sociale, Terza ediz. Completamente rifatta ed aggiornata, Torino, Fratelli Bocca, 1924, p.4

¹¹⁴ Alberto Zorli, Trattato di Economia Sociale, Terza ediz. Completamente rifatta ed aggiornata, Torino, Fratelli Bocca, 1924, p.4

procacciatrici e quelle erogatrici, egli rifiuta quindi l'impostazione della scuola di pensiero classica che individua quattro momenti economici: produzione, distribuzione, circolazione e consumo; il loro grande errore deriva dalla considerazione della sola parte oggettiva del campo economico, vale a dire la ricchezza, essi quindi non considerano tutte quelle imprese che si occupano di servizi umani e a questo proposito si chiede se l'opera di un medico, che viene considerata improduttiva dalla scuola classica, non abbia forse la stessa utilità sociale ed economica che viene attribuita all'attività di coltivazione di un agricoltore.

L'elemento più importante di tutta la teoria di Zorli è però quello che lo pone ulteriormente in contrasto con le teorie ispirate a Smith, queste ultime rintracciano la legge generale economica nella ricerca dell'utile mentre Zorli lo rintraccia nel Principio di Convenienza, che non è altro che una legge di adattamento all'ambiente che mitiga gli spiriti egoistici. Secondo questo principio infatti ogni uomo è portatore di un proprio tornaconto che però inevitabilmente si scontra con il tornaconto degli altri individui, l'unica strada percorribile perciò si rivela quella della conciliazione dei diversi interessi che porta alla convenienza reciproca, unico fondamento dell'attività economica.

“Per gli economisti della scuola classica e di tutte le altre scuole, eccetto la socialista, la legge generale economica è il tornaconto conseguente alla necessità dell'uomo di soddisfare i propri bisogni, e causa del valore; per tornaconto la materia divenendo utile e permutabile, acquista valore. Per me invece la causa fondamentale di tutti i fenomeni economici è la convenienza, che è la legge di adattamento e si delinea nel bilancio preventivo delle aziende. Infatti l'uomo ha dei bisogni che vuol soddisfare, e quindi fa un preventivo, ed in base a questo si decide ad agire economicamente, ed in vero, quando facciamo il bilancio preventivo, noi agiamo sì pel tornaconto individuale, ma accanto al puro egoismo, sorgono altri sentimenti che non sono egoistici, cioè quelli dell'adattamento dell'ambiente economico, quando noi prendiamo una decisione, cerchiamo di non urtare le leggi scritte e le morali, quindi l'edonista si decide anche secondo le esigenze dell'ambiente, in modo cioè di adattarsi ad esso.”¹¹⁵

¹¹⁵ Alberto Zorli, Trattato di Economia Sociale, Terza ediz. Completamente rifatta ed aggiornata, Torino, Fratelli Bocca, 1924, p.8

La teoria dei classici viene così respinta in virtù della reale natura dell'uomo che non è isolato ma attivamente inserito in un sistema sociale, l'homo oeconomicus non è altro che una semplice astrazione, non può esserci da parte degli uomini il solo freddo calcolo dei propri interessi se si considera che essi sono le cellule sociali che danno vita alle aziende e in primo luogo alle aziende domestiche. Il principio di convenienza quindi è l'ulteriore ragione che giustifica il fatto che il solo studio della ricchezza non esaurisce in realtà l'intero campo economico ma l'oggetto di studio delle scienze economiche deve essere l'azienda intesa non solo dal punto di vista amministrativo ma come colonna portante dell'ordinamento sociale.

Se è pur stato detto che l'uomo non può essere separato dai beni materiali, è però anche vero che con il principio di convenienza entrano in gioco elementi di ordine superiore a carattere morale ed umanitario e la felicità sociale proviene da elementi materiali quanto immateriali:

“Il problema è la felicità sociale, che dovrà esser l'effetto non solo di una maggiore accumulazione del patrimonio materiale, intellettuale e morale, ma di una partecipazione maggiore di tutti ai benefici di tale accumulazione.”¹¹⁶

Zorli è stato il primo tra gli italiani a conferire un carattere “sociale” all'attività economica nonostante lo sviluppo economico italiano al tempo in cui si esprimeva, cioè fine Ottocento-inizio Novecento, fosse ancora “arretrato” e le strutture societarie di conseguenza fossero decisamente semplici se paragonate ad altre realtà europee o nordamericane.

Fabio Besta

Fabio Besta (1845-1922), docente di ragioneria alla scuola superiore di commercio a Venezia, è ricordato soprattutto per aver dato valore scientifico alla ragioneria che è la disciplina che “*studia ed enuncia le leggi del controllo economico nelle aziende di ogni fatta, e ne trae norme opportune da seguire acciocchè così fatto controllo possa riuscire veramente efficace, persuadente e*

¹¹⁶ Alberto Zorli, Primi principi di economia sociale descrittiva e teoretica, Torino, Fratelli Bocca, 1902, p.215

compiuto"¹¹⁷ e per la sua attenzione alle radici storiche della disciplina, non a caso egli spinse la maggior parte dei suoi allievi verso la ricerca storica. La sua opera più famosa è *La Ragioneria*, un trattato composto da tre volumi pubblicati tra il 1891 e il 1916.

Alla fine dell' '800 Besta elabora il "Sistema Patrimoniale", un sistema contabile che ha come peculiarità quello di porre al centro degli interessi dell'azienda il patrimonio: tutte le operazioni aziendali dovevano puntare all'incremento di questa grandezza. Ne deriva che all'interno di questo sistema le operazioni venivano contabilizzate in funzione della loro capacità di influire sulle variazioni del patrimonio. Il sistema patrimoniale comincia a rivelare le sue debolezze con l'avvento della Rivoluzione Industriale e l'affermazione delle aziende di grandi dimensioni caratterizzate da un elevato numero di azionisti; in questa nuova realtà economica perde importanza il patrimonio, che è anche una grandezza difficile da stimare, e l'elemento di maggiore interesse diventa il reddito che non a caso è l'elemento che doveva essere distribuito tra i soci. Questi cambiamenti portano al tramonto il sistema patrimoniale di Besta che viene sostituito da quello del reddito proposto dal suo allievo Gino Zappa.

Sull'amministrazione d'azienda egli scrive che è fortemente vincolata all'organizzazione sociale e che la sua formazione e il suo sviluppo procedano di pari passo con la formazione e lo sviluppo del tessuto sociale stesso, come avviene per gli organismi biologici i quali partono tutti da una struttura comune per poi assumere tratti diversi. Alla crescita del tessuto sociale nelle dimensioni e nella differenziazione interna segue infatti altrettanta crescita e differenziazione negli organismi amministrativi che in fondo, scrive Besta, non sono altro che una classe particolare degli organismi sociali.

Se si rivolge l'attenzione all'integrazione amministrativa tra aziende, si può notare che più è elevato il progresso sociale più sono stretti i rapporti tra aziende e le loro interdipendenze, la sorte di una singola azienda è fortemente legata a quelle delle imprese con le quali essa intrattiene delle relazioni e questo fatto spiega come nelle società moderne il propagarsi delle crisi economiche e allo stesso modo della crescita avvengano in tempi molto più rapidi rispetto a quanto accade in passato o nelle realtà economicamente e socialmente meno sviluppate.

¹¹⁷ Fabio Besta, *La Ragioneria*, Volume 1, Seconda edizione, casa edit. Frat. Vallardi, 1920, p.31

Vittorio Alfieri

Vittorio Alfieri (1863-1930) economista italiano, discepolo di Fabio Besta, appartiene a quella categoria di economisti che concentrarono i loro studi sulla ragioneria ed in particolare sulle tecniche delle scritture contabili e il loro rapporto con i nuovi metodi di gestione aziendale. La sua opera più famosa è il volume intitolato *La Ragioneria del 1921*.

Per Alfieri esistono due tipi di aziende: le aziende di erogazione e le aziende di acquisizione. Per quanto riguarda le prime esse servono per il soddisfacimento di bisogni umani e si caratterizzano in quanto la ricchezza è il mezzo per il raggiungimento di tali bisogni e non il fine. L'azienda di acquisizione o impresa, se accompagnata dal rischio, sorge per l'arricchimento del soggetto economico e per questo motivo si può affermare che esse sono economiche sì nel mezzo ma soprattutto nel fine.

Questa è la sua definizione:

“Riguardo al fine, considerato dal solo punto di vista della ricchezza, si hanno aziende di erogazione e aziende di acquisizione. Quelle mirano al soddisfacimento di bisogni e sono economiche nel mezzo; queste mirano all'arricchimento e possono essere economiche nel mezzo, ma la loro caratteristica è di essere economiche nel fine e, considerate nei modi di acquisizione della ricchezza, sono aziende di prestazioni d'opere, di professioni ed arti liberali, aziende di produzione o imprese minerarie, agricole, costruttrici, manifatturiere, di trasporti e imprese mercantili, di locazione di cose, di credito, di assicurazione, ecc. Quanto poi alla ricchezza di cui si può disporre per il soddisfacimento dei propri bisogni, essa deriva da proprie aziende di acquisizione, da sussidi, doni, e liberalità altrui, oppure da contribuzioni.”¹¹⁸

Ogni uomo possiede una propria azienda di erogazione, la prima fra tutte è appunto la famiglia, in ogni caso quando l'azienda di erogazione non è in grado di garantire il soddisfacimento dei bisogni, perché non dispone di sufficiente ricchezza, essa viene affiancata dall'azienda di acquisizione, il caso più semplice è rappresentato dallo stato e dagli altri organismi pubblici che

¹¹⁸ Vittorio Alfieri, *Ragioneria Generale*, Società Editrice Dante Alighieri, 1921, p.32

possiedono aziende di erogazione che nascono con lo scopo di assicurare alla collettività assistenza, istruzione, sanità ma a queste hanno affiancato imprese manifatturiere, di trasporti, bancarie, ecc.

Qualunque sia quindi lo scopo che l'azienda si propone, sia essa di acquisizione o di erogazione essa non può fare a meno della ricchezza:

*“Non vi sono aziende o amministrazioni affatto estranee ai beni economici. L'azienda se non è economica per fine, è economica almeno in una parte dei mezzi. Anche per scopi scientifici, politici, religiosi, è necessaria, generalmente, l'erogazione di ricchezze.”*¹¹⁹ E ancora: *“L'azienda di erogazione e l'azienda di acquisizione economica possono essere considerate separatamente e possono anche avere in fatto distinto governo; ma per la persona o per la collettività, da cui derivano, sono fra loro collegate; il fine della seconda è il mezzo nella prima.”*¹²⁰

L'amministrazione di azienda riguarda dunque l'amministrazione di ricchezza, di beni economici, sia che questi siano mezzo o fine dell'azienda stessa. Considerando le operazioni economiche, Alfieri distingue le operazioni amministrative in due categorie: le operazioni essenziali o fondamentali e le operazioni accessorie o sussidiarie o complete. All'interno della prima categoria, ovvero delle operazioni fondamentali per l'esistenza dell'azienda rientrano tutte le operazioni di gestione mentre le operazioni che concernono il controllo sono classificate come operazioni accessorie:

“si può dire che sono essenziali, o necessarie per l'esistenza dell'azienda, le acquisizioni, le trasmissioni e le erogazioni dei beni economici; in breve quelle di gestione; e che sono accessorie, o necessarie soltanto per la buona riuscita, la ricognizione delle attività e delle passività patrimoniali, la determinazione preventiva delle operazioni di gestione e dei mutamenti patrimoniali, la vigilanza del lavoro, la constatazione e l'esame dei fatti, in breve quelle di riscontro o di controllo. Le operazioni di gestione sono essenziali per l'azienda economica, laddove quelle di controllo sono accessorie. Se tutti coloro che prendono parte nell'amministrazione avessero memoria, intelligenza, attività e onestà perfette, l'azienda potrebbe svolgersi sicura senza il controllo. (...) Il controllo deve essere

¹¹⁹ Vittorio Alfieri, Ragioneria Generale, Società Editrice Dante Alighieri, 1921, p.2

¹²⁰ Vittorio Alfieri, Ragioneria Generale, Società Editrice Dante Alighieri, 1921, p.3

tale da rafforzare ognuno che lavora per l'azienda a compiere il dover suo ed a mantenersi nel suo lavoro sempre onesto."

La necessità del controllo, che più avanti dirà essere per lo più costituito da misurazioni e valutazioni, sono necessarie all'esistenza dell'azienda solamente in virtù del fatto che chi l'amministra non lo fa sempre con il grado di onestà e di rigore richiesto dalla professione. Sulla moralità dell'azienda egli scrive che esistono aziende, appartenenti ad entrambe le categorie sopra citate che sono contrarie all'ordine giuridico e morale e nelle quali:

*"la ricchezza è ottenuta per furto, i fini ultimi sono depravati, si sprecano i mezzi."*¹²¹

E sulle caratteristiche proprie dell'amministrazione:

*"L' amministrazione è cura, maneggio o governo di affari; governo che implica giudizi di possibilità e giudizi di convenienza, che dovrebbe essere sempre oculato ed onesto, ma che, in fatto, è buono o cattivo, fortunato o sfortunato, morale o immorale."*¹²²

Alfieri non approfondisce il discorso sulla moralità dell'amministrazione d'impresa oltre le poche righe già menzionate ma è comunque importante notare come egli appena all'inizio degli anni '20 del Novecento abbia marginalmente accennato al tema, lasciando forse intravedere un piccolo interesse intorno alla conseguenze negative gettate sulla comunità portate da una cattiva o negligente amministrazione.

Gino Zappa

Gino Zappa (1879-1960) è stato un economista italiano nonché il fondatore dell'Economia Aziendale. Si laurea nel 1904 a Venezia e inizia subito dopo l'attività di insegnamento all'Università di Genova, per poi passare nel 1921 alla Bocconi e all'Università Ca' Foscari, presso quest'ultima erediterà la cattedra di ragioneria che era appartenuta al suo maestro Fabio Besta.

¹²¹ Vittorio Alfieri, Ragioneria Generale, Società Editrice Dante Alighieri, 1921, p.4

¹²² Vittorio Alfieri, Ragioneria Generale, Società Editrice Dante Alighieri, 1921, p.1

Zappa però prende fin da subito le distanze da quelli che erano stati gli insegnamenti del suo maestro e pone le basi per la nascita di una nuova disciplina, l'Economia Aziendale, circondandosi inoltre di una folta schiera di seguaci, tra cui meritano di essere ricordati Pietro Onida, Aldo Amaduzzi, Tommaso Zerbi e Carlo Masini. Per Zappa infatti le complesse realtà aziendali che stavano nascendo dopo la grande guerra non potevano più essere comprese attraverso la sola Ragioneria, che viene ridotta al solo campo delle rilevazioni contabili, l'organizzazione aziendale e la gestione invece, arricchite di nuovi caratteri e problematiche, vanno a formare un nuovo ramo di studi che egli chiamerà Economia Aziendale.

La rottura col pensiero del suo maestro è esemplificata anche dall'ideazione, da parte di Zappa, di un sistema contabile reddituale, in antitesi col sistema patrimoniale teorizzato anni prima da Besta. Il sistema contabile reddituale è, come dice il nome stesso, centrato sul reddito, inteso come differenza tra costi e ricavi, mentre il patrimonio viene relegato a una funzione secondaria, strumentale alla determinazione del reddito. Essendo quindi il valore di un'azienda dato non più dal patrimonio ma dal reddito, le operazioni vengono contabilizzate in funzione della loro incidenza su quest'ultimo. Il sistema contabile del reddito si adatta meglio del precedente a quelle che sono le caratteristiche della realtà economica di inizio Novecento, vale a dire un'economia aperta, internazionale, con imprese che riflettono la complessità e la dinamicità dell'ambiente economico e sociale e non sono più delle piccole unità produttive dove chi esercitava la funzione di controllo era anche il proprietario dei mezzi di produzione, ma al contrario presentano un elevato numero di soci, interessati alla remunerazione del capitale investito.

Nel pensiero di Zappa l'azienda è una *"coordinazione economica in atto, che è istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani mediante la produzione di beni e servizi."*¹²³ Più avanti negli anni chiarisce che l'azienda pur essendo un'unità raggiunge i propri obiettivi non restando isolata ma all'interno dell'ambiente esterno, in primis quello economico generale, che la condiziona ed è anche il mezzo principale attraverso il quale questa si definisce:

"In ogni azienda l'equilibrio interno si modifica in corrispondenza alle forze incidenti esterne (...). L'azienda non è un sistema chiuso, e, come ogni sistema, ci appare anche come elemento di sintesi più elevate, che deve comporsi con altri sistemi. L'azienda partecipa con

¹²³ Gino Zappa, Tendenze Nuove negli Studi di Ragioneria, Prolusione letta nella solenne apertura degli studi per l'anno scolastico 1926-27 alla Scuola Superiore di commercio in Venezia, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927, p.30

enti vari alle gerarchie del sistema economico generale. Uno è il mondo economico; anzi uno è l'intero mondo sociale.

Ogni fatto amministrativo è avvinto alla coordinazione aziendale, ma non può sussistere che in relazione a fenomeni che trascendono l'ambito dell'economia aziendale. Le funzioni aziendali sono costantemente vincolate alle condizioni esterne che ne determinano la manifestazione.

(...)

La solidarietà e la dipendenza dei fenomeni aziendali deve dunque essere posta in evidenza anche in relazione ai «fatti» esterni che ad essi si accompagnano e che spesso ne costituiscono la condizione.»¹²⁴

Con queste righe egli intende dire che lo studio dei fatti d'azienda, le rilevazioni contabili, oppure la determinazione dei volumi di produzione, dei prezzi, in sintesi tutto ciò che riguarda la gestione, non può prescindere dalla conoscenza dei fenomeni esterni che caratterizzano l'ambiente nel quale l'azienda vive, se così non fosse, se si considerasse cioè l'azienda come un qualcosa di completamente avulso dai fatti esterni, allora si rischierebbe di compromettere il raggiungimento di quei fini per i quali l'attività d'azienda viene organizzata.

La relazione azienda-ambiente verrà poi ripresa nel 1954 in *La nozione di azienda nell'economia moderna* all'interno del quale scrive che affinché vi sia una profonda conoscenza dell'azienda e dei suoi fenomeni è necessario investigare non solo ciò che accade all'interno di questa ma anche gli avvenimenti esterni, vale a dire le relazioni che l'azienda intrattiene con le altri organismi economici e non solo quando si affaccia sul mercato e anche l'andamento economico in generale che ovviamente può determinare il benessere o la crisi delle aziende.

Sul rapporto con l'esterno dell'azienda egli aggiunge:

“L'armonia tra i fini economici particolari ed i fini generali delle maggiori collettività sociali è anzi condizione di utile vita così per i singoli come per la collettività umana (...). È

¹²⁴ Gino Zappa, *Il reddito di impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*, Milano, 1943, pp. 40-41

*facile vedere come le aziende cooperano in solidarietà, nel lungo andare, al raggiungimento di interessi generali.*¹²⁵

Zappa sembrerebbe quindi convinto che l'azienda, essendo calata all'interno della società e avendo sviluppato un'integrazione profonda con le altre imprese, svolga un ruolo caratterizzato da un'elevata utilità sociale poiché i suoi obiettivi economici nel lungo periodo finiscono per armonizzarsi con gli obiettivi sociali.

Vincenzo Vianello

Vincenzo Vianello (1866-1935) è stato un economista italiano, professore di ragioneria presso l'Istituto superiore di commercio di Torino per gran parte della sua carriera e a Roma nei suoi ultimi anni. Come Alfieri, aveva studiato a Venezia e qui era stato incoraggiato dal suo maestro Fabio Besta a proseguire nei suoi studi nel campo della ragioneria e della storia di questa disciplina.

Nel 1928 in Istituzioni di Ragioneria Generale esordisce scrivendo che esistono innumerevoli enti che hanno come fine la soddisfazione di bisogni umani che possono anche non essere economici ma sociali, fisici, culturali e via dicendo. Questi enti possono essere di svariata natura, sono enti, per esempio, la famiglia, lo stato, università, camere di commercio, associazioni religiose; ciò che li accumuna è la volontà di soddisfare svariati bisogni umani e la necessità di disporre di strutture o organi amministrativi che siano in grado di dare ordine alla loro volontà e trovare e amministrare propriamente le risorse economiche utili allo scopo dell'ente.

“Un fine non si consegue senza il compimento di azioni che mirino, nell'effetto o nell'intento, al raggiungimento di esso. Nel concepimento di queste azioni sta “l'amministrazione” nel senso larghissimo che si vuole attribuire a questa espressione. Non è possibile però concepire che si “compiano azioni rivolte al conseguimento di un fine o dati

¹²⁵ Gino Zappa, La nozione di azienda nell'economia moderna, in “Il Risparmio”, Milano 1954, pp.1263-1266

fini” senza una “volontà” capace di deliberarle e deciderle e senza che queste azioni non siano “dirette”, nella loro “esecuzione”, verso questo fine o questi fini.

L’amministrazione quindi, sebbene esprima l’azione nel momento esecutivo, include anche quello volitivo, e volontà ed azioni dirette ad attuarla si possono considerare come i due momenti da cui essa risulta. (...) L’amministrazione comprende dunque manifestazioni diverse di attività caratterizzate dai fini sociali, giuridici, morali, intellettuali, religiosi, politici, ecc. che possono proporsi gli enti; può essere, come nello stato, attività sociale, giuridica ed economica, se è diretta al raggiungimento di fini sociali, giuridici ed economici.

(...)

Di qualunque natura siano dunque i fini degli enti, vi dovrà essere sempre un’attività rivolta al procacciamento dei beni economici necessari per il conseguimento di questi fini ed all’erogazione di questi beni economici per questi fini; una attività di volontà o psichica ed una attività di azione o esecutiva essenzialmente economiche. In questa volontà diretta al procacciamento dei beni economici ed alla loro erogazione per i fini dell’ente, e nelle azioni che attuano questa volontà, sta l’amministrazione economica o, come altri la chiamano, patrimoniale.”¹²⁶

Si comprende come per Vianello, qualunque siano la natura e i fini dell’ente, l’amministrazione economica rivesta un ruolo non secondario e anzi essa sia quella branca dell’amministrazione dalla quale tutte le altre dipendono. A rinforzare questa idea Vianello come Alfieri dichiara che tutte le aziende sono in qualche modo economiche poiché anche se non lo sono nel fine certamente lo sono nel mezzo, per raggiungere qualsiasi scopo è necessario disporre di sufficienti risorse economiche:

“Accanto agli enti che hanno bisogni da soddisfare e sono economici soltanto nel mezzo, ve ne sono altri i cui fini diretti sono esclusivamente economici, che sono, in altre parole, economici nel fine. In questi enti, economica, e soltanto tale, è l’amministrazione. Una società commerciale ha per fine il lucro e nella produzione d’un guadagno sta la sua ragione di esistenza: economica, e soltanto tale, è quindi tutta l’attività che essa svolge. Un commerciante, considerato nella sua officina o banca o negozio, spiega una attività

¹²⁶ Vincenzo Vianello, Istituzioni di Ragioneria Generale, 5 ediz Roma : Albrighi-Segati e C., 1928, pp.1-5

esclusivamente economica, ed il lucro è il fine a cui tende; nella sua famiglia ha invece un ente i cui fini sono determinati da bisogni da soddisfare, i cui fini diretti non sono economici. L'officina, la banca, il negozio sono enti economici nel fine, la famiglia è invece ente economico nel mezzo.

Anche negli enti economici nel mezzo, il fine economico può sempre riscontrarsi come fine di risultanza quando siano conseguiti i fini diretti. L'impiegato e l'operaio i quali vivono e, facendo magari delle privazioni, non spendono per i bisogni della loro famiglia interamente lo stipendio o il salario, raggiungono, col risparmio che effettuano, anche un fine economico; producono cioè nuova ricchezza.”¹²⁷

In questo sistema l'amministrazione economica è supportata da uno speciale tipo di organizzazione: l'azienda. L'azienda è un'organizzazione di beni e di persone, questi due elementi, che sono rispettivamente la parte oggettiva e la parte soggettiva dell'organizzazione, concorrono insieme al raggiungimento di quegli scopi di ordine economico:

“(...)l'amministrazione economica presuppone un'organizzazione atta a riceverla; organizzazione che non può risultare che dagli stessi elementi che costituiscono l'amministrazione e cioè da persone e da beni economici. Quest'organizzazione di persone e di beni economici che è indispensabile per il raggiungimento di un fine o dei fini d'un ente è l'azienda.(...) Con la voce “organizzazione” intendiamo l'azione di organizzare, ed organizzare significa, figurativamente, ordinare e disporre gli elementi di un tutto perché possano armonicamente funzionare per un determinato scopo. Persone e beni economici devono essere quindi ordinati e disposti in maniera che le prime possano compiere tutte quelle azioni di amministrazione economica e i secondi rendere quei servizi che sono necessari per il conseguimento diretto e sicuro del fine dell'ente.”¹²⁸

Per quello che riguarda la distinzione tra gli enti che sono economici solo nel mezzo e quelli che lo sono anche nel fine, Vianello distingue tra aziende di erogazione, appartenenti alla prima categoria, e aziende di produzione, appartenenti alla seconda.

¹²⁷ Vincenzo Vianello, Istituzioni di Ragioneria Generale, 5 ediz Roma : Albrighi-Segati e C., 1928, pp.1-5

¹²⁸ Vincenzo Vianello, Istituzioni di Ragioneria Generale, 5 ediz Roma : Albrighi-Segati e C., 1928, pp.5-6

Le aziende di produzione, dette anche imprese, sono strettamente legate alle società commerciali e incorporano in sé un certo grado di rischio, il loro fine è strettamente economico e consiste nella produzione di ricchezza per fine di lucro, l'utile conseguito viene redistribuito tra i soggetti che partecipano all'attività economica; Vianello propone una classificazione in tre categorie di imprese: le imprese di scambi, le imprese di servizi e le imprese industriali.

Nelle aziende di erogazione al contrario, non viene perseguito un fine di lucro anche se l'attività svolta consiste anche nella produzione ed erogazione di beni economici. Queste aziende fanno riferimento ad enti come lo stato, le provincie, gli enti domestici ecc. e il loro tratto distintivo risiede nello scopo per cui nascono: quello di soddisfare i bisogni della collettività, relativi per esempio a necessità di istruzione, sanità, trasporti. Questo particolare obiettivo viene perseguito attraverso lo svolgimento di vere e proprie attività economiche come avviene nelle aziende di produzione, tuttavia, la ricchezza che ne deriva viene utilizzata, "erogata" a vantaggio della comunità.

Alberto Ceccherelli

Alberto Ceccherelli (1885-1958) è diventato, nel 1932, il primo docente di computisteria e ragioneria generale e applicata all'Università di Firenze, ruolo che mantiene fino al suo ritiro avvenuto nel 1955. Durante gli studi alla Scuola Superiore di commercio di Venezia fu allievo di Fabio Besta, dalla cui corrente di pensiero si distaccherà col passare degli anni per passare allo studio dell'Economia Aziendale, è considerato il capostipite della cosiddetta Scuola Toscana.

Tra le sue opere più famose figurano *La Logismologia* (1915), *L'indirizzo teorico degli studi di ragioneria* (1922) nel quale esprime il bisogno di collocare le riflessioni di ragioneria in un quadro più ampio che abbracci anche le altre discipline aziendali e l'economia politica, *Le prospettive economiche e finanziarie nelle aziende commerciali* (1931), *Economia aziendale e amministrazione delle imprese* (1948), in quest'ultimo si occupa di definire l'appena nata economia aziendale e le sue relazioni con la ragioneria. Ha inoltre pubblicato numerosi articoli apparsi su riviste come La

Rivista Italiana di Ragioneria, Il Giornale degli Economisti, La Rivista dei Ragionieri, La Rivista Italiana di Scienze Commerciali.

Nel 1930, all'interno del libro Istituzioni di Ragioneria, Ceccherelli scrive che le aziende possono essere studiate sotto un duplice aspetto: da un lato considerando la sola sfera privata, per cui l'azienda è solamente un organismo autonomo che nasce dalla volontà di un soggetto di conseguire determinati scopi di carattere economico; il secondo aspetto interessante che va considerato nello studio dell'azienda è il suo carattere sociale, in virtù delle relazioni che si vengono inevitabilmente a creare quando l'azienda entra a contatto con le altre aziende e la società facenti parte del suo stesso territorio. Nel suo studio dell'azienda emerge subito l'importanza che questo autore attribuisce al ruolo del contesto sociale nella definizione dell'identità d'azienda e del suo funzionamento:

“Il fenomeno aziendale e il fenomeno sociale sono naturalmente interdipendenti: il grado di funzionamento e il progredire delle singole aziende produce un determinato assetto sociale; d'altra parte la perfetta costituzione economica e politica della società è condizione indispensabile di normale funzionamento e di progresso delle singole aziende.”¹²⁹

Ceccherelli continua la sua analisi scrivendo che le aziende nascono dalla necessità di soddisfare determinati bisogni privati del soggetto che organizza i mezzi di produzione ma, con l'avanzare della società, sorgono nuovi tipi d'aziende, non private ma pubbliche, che hanno come scopo la soddisfazione non di bisogni privati ma dei bisogni della collettività in generale e che nascono *“dalla identità di interessi e di aspirazioni delle persone che vivono in uno stesso territorio al quale sono legate con saldissimi vincoli di ordine spirituale e di ordine materiale.”¹³⁰*

Questo tipo di azienda nasce e definisce la sua azione parallelamente al contesto politico a cui fa riferimento e insieme a quest'ultimo concorre attivamente alla definizione dell'ordinamento sociale e amministrativo affinché questo sia il più idoneo possibile a soddisfare i bisogni della collettività. Nello specifico:

“... si propongono di creare (...) un ordinamento amministrativo della società attraverso il quale si possa ottenere la conveniente erogazione delle spese pubbliche, la meditata

¹²⁹ Alberto Ceccherelli, Istituzioni di ragioneria, Firenze: Felice Le Monnier, 1930, p.4

¹³⁰ Alberto Ceccherelli, Istituzioni di ragioneria, Firenze: Felice Le Monnier, 1930, p.9

*predisposizione dei contributi individuali necessari a coprire le spese, la graduale creazione e la successiva conservazione dei beni e delle utilità che assicurano il più alto grado di soddisfazione dei bisogni collettivi.*¹³¹

L'autore quindi individua due grandi categorie di aziende: le prime, che egli chiama aziende di acquisizione, hanno scopo di lucro e si inseriscono nel contesto sociale a questo scopo; le seconde, che sono le aziende di erogazione, non hanno scopo di lucro ma cercano di soddisfare le necessità collettive tramite la regolazione della loro funzione sociale. In entrambi i casi le aziende sono inserite all'interno del contesto sociale e nascono in virtù dei bisogni sociali ma il loro operare si differenzia in ragione dei diversi obiettivi che perseguono e che possono essere lucrativi o meno.

Pietro Onida

Pietro Onida (1902-1982) allievo di Gino Zappa, nel 1925 si laurea con lode in scienze economiche e commerciali all'Università Ca' Foscari di Venezia con una tesi sulla valutazione del capitale d'impresa. Essendo rimasto orfano di madre da piccolo, era riuscito a mantenersi agli studi concentrando gli esami universitari a giugno e dedicando il resto dell'estate alle ripetizioni private in Sardegna, suo luogo di origine.

Su consiglio di Zappa intraprende da subito la carriera accademica e in pochi anni diventa docente di ragioneria generale all'Università di Torino, durante la guerra inizia ad insegnare anche all'Università Cattolica di Milano. Nel 1961 passa alla Sapienza di Roma, università presso la quale rimarrà fino al 1977, anno in cui diventa Professore Emerito.

Nel 1961 è stato insignito della medaglia d'oro per i benemeriti della scuola, della cultura e dell'arte e dal 1962 al 1970 ha fatto parte del Consiglio superiore della pubblica istruzione.

Dal punto di vista del pensiero economico Onida è stato seguace di Zappa, ha infatti proseguito i suoi studi nell'ambito della Ragioneria e dell'Economia aziendale, dando un contributo decisivo

¹³¹ Alberto Ceccherelli, Istituzioni di ragioneria, Firenze: Felice Le Monnier, 1930, pp. 9-10

alla nascita di quest'ultima. Proprio a causa della sua appartenenza alla corrente di pensiero zappiana si è visto in primo momento negare negli anni '50 l'accesso all'insegnamento a Roma, presso la cui università all'epoca erano ancora presenti molti personaggi appartenenti alla scuola di Fabio Besta.

Ha insegnato per un breve periodo anche presso l'università presso la quale si era laureato, a Venezia, le lezioni che qui ha impartito nell'anno accademico 1926-1927 sono state poi raccolte in un libro "Elementi di ragioneria commerciale svolti nel sistema dell'economia aziendale" con lo scopo di *"coordinare le fondamentali questioni sulle quali radicalmente ci allontaniamo dalle dottrine contabili finora dominanti, e di trarre da esse un sistema nuovo di cognizioni che, nel divenire assiduo della nostra disciplina, segni un altro passo innanzi o l'inizio, almeno, di nuove costruzioni; le quali, avvalendosi di quelle antiche, come punto di partenza, alle medesime vengano a sostituirsi, secondo quell'evoluzione indefinita che è propria del pensiero scientifico, in ogni campo dell'umano sapere."*¹³²

Nel primo capitolo del suddetto libro l'autore fornisce la sua definizione di azienda:

*"Concepiamo l'azienda come una coordinazione economica in atto, costituita e retta per il raggiungimento di un fine. (...) Gli elementi che valgono a dar vita alla coordinazione economica che chiamiamo azienda, sono – oltre alle numerose ed importantissime condizioni ambientali—beni economici ed energie personali. In vista di un fine da raggiungere, determinate persone riuniscono i loro sforzi ed avvalendosi di certi mezzi – cose esterne all'uomo – danno vita ad una coordinazione di operazioni che si estende nel tempo e nello spazio, e che noi chiamiamo azienda."*¹³³

Onida poi prosegue specificando i limiti di quello che lui definisce *coordinazione economica*:

"a) Noi studiamo una coordinazione di operazioni economiche: quindi, non le persone e le cose sono oggetto diretto e precipuo delle nostre indagini; ma le operazioni economiche che col concorso di queste persone e cose hanno vita e che sono volte al raggiungimento degli scopi che il soggetto economico dell'azienda si propone. Pertanto, diritto, etica, psicologia,

¹³² Pietro Onida, Elementi di Ragioneria Commerciale Svolti nel Sistema dell' Economia Aziendale, Lezioni dettate nel R. Istituto Superiore di Scienze Economiche di Venezia nell'anno accademico 1926-1927, p. XVII

¹³³ Pietro Onida, Elementi di Ragioneria Commerciale Svolti nel Sistema dell' Economia Aziendale, Lezioni dettate nel R. Istituto Superiore di Scienze Economiche di Venezia nell'anno accademico 1926-1927, p. 13

tecnologia, merceologia, ecc., sono fuori dal campo dei nostri studi, sebbene considerazioni giuridiche, etiche, psicologiche, tecnologiche, merceologiche, ecc., vi possano entrare – di fatto vi entrino – in quanto concorrano a spiegare la coordinazione economica delle operazioni, cui noi guardiamo.

b) Dire che oggetto dei nostri studi è la coordinazione delle operazioni, significa ancora che noi non studiamo unicamente le singole operazioni a sé – come fenomeni isolati del mondo economico, avulsi dai particolari e coordinati sistemi che li avvincono – bensì consideriamo le operazioni entro quei sistemi.

c) La coordinazione che noi precipuamente studiamo nelle operazioni dell'azienda, è quella economica. I fenomeni costituenti le coordinazioni delle quali ci occupiamo presentano – oltre l'aspetto economico-privato – anche aspetti tecnici, giuridici, etici, religiosi, ecc.; ma noi consideriamo precipuamente solo l'aspetto economico-privato dei fenomeni che facciamo oggetto di studio; gli altri aspetti possono interessarci, ma subsidiariamente.

d) Concepiamo l'azienda come una coordinazione economica in atto. Ciò significa che le nostre coordinazioni sono – piuttosto che statiche – continuamente mutevoli, nel tempo e nello spazio. Ed è questo divenire assiduo che costituisce importante oggetto delle nostre indagini, piuttosto che una ipotetica, astratta, condizione statica delle aziende e dell'ambiente economico nel quale esse vivono.

e) Il definire l'azienda come una coordinazione economica in atto volta al raggiungimento di un fine, vale a determinare ancora i limiti della nostra indagine, in quanto noi consideriamo la coordinazione aziendale solo in rapporto al fine per il quale essa è stata costituita e viene retta. Pertanto, l'utilità collettiva, ad es., dell'azienda, resta fuori della nostra considerazione, fintanto che quella utilità non sia il fine precipuo dell'azienda stessa.

Il quale fine – come vedremo più innanzi—vale a dare fisionomia particolare e orientamento alle coordinazioni aziendali.”¹³⁴

¹³⁴ Pietro Onida, Elementi di Ragioneria Commerciale Svolti nel Sistema dell' Economia Aziendale, Lezioni dettate nel R. Istituto Superiore di Scienze Economiche di Venezia nell'anno accademico 1926-1927, pp. 13-15

Da queste prime righe Onida sembrerebbe quindi ritenere che, pur essendo l'azienda inserita in un ambiente dinamico ed essendo definita da diverse istanze non solo economiche, aspetti non riconducibili all'ambito prettamente economico quali quelli etici, religiosi, giuridici oppure l'utilità collettiva non devono essere oggetto di indagine da parte degli studiosi di economia aziendale e, se lo sono, costituiscono solo aspetti secondari dello studio di una coordinazione che è per definizione *economica*, inoltre è importante notare che in questa definizione non vengono ricomprese le persone che danno vita all'azienda ma solo le operazioni economiche.

Quasi trent'anni più tardi Onida ragionando circa l'oggetto dell'azienda scrive che:

“l'azienda ha per oggetto compiti economici, indirizzati alla soddisfazione dei bisogni umani. Questi compiti, sebbene possano ricondursi tutti alla produzione, all'acquisizione, o all'uso di beni o servizi economici (...) si specificano e si ramificano variamente rispetto alle singole aziende, tanto che le medesime possono essere distinte in molte classi e sotto-classi, in relazione all'oggetto specifico.”¹³⁵

Le classi sulle quali egli concentra i suoi studi sono però due: le aziende di erogazione e le aziende di produzione. Appartenenti alla prima classe sarebbero le aziende domestiche, le aziende di enti morali, le aziende di enti come lo Stato, le provincie, i comuni, gli istituti di pubblica assistenza poiché queste *“si occupano direttamente di soddisfare il complesso dei bisogni di determinati soggetti od enti, od anche solo una parte di questi bisogni, avendo, per oggetto particolare, l'uso – in ordine al suddetto fine – della ricchezza che ad esse perviene da più fonti e della quale curano la preliminare provvista e conservazione. La ricchezza a disposizione dell'azienda, secondo le forme nelle quali si presenta, può essere consumata per soddisfare i bisogni dell'ente cui l'azienda si riferisce, o erogata (com'è necessario quando essa è disponibile in forma monetaria) per provvedere mediante lo scambio i beni o i servizi atti alla soddisfazione di quei bisogni. Chi amministra l'azienda tende a distribuire – secondo criteri di convenienza economica – i mezzi limitati disponibili, fra i diversi bisogni da soddisfare, non esclusi taluni bisogni futuri, ai quali si provvede mediante il risparmio in ogni sua forma, compresa quella assicurativa.*

¹³⁵ Pietro Onida, *L'Azienda: Primi Principi di Gestione e di Organizzazione*, Milano, Giuffrè, 1954, p.12

*Spesso le aziende della specie ora in esame, attuano anche trasformazioni di materie e produzioni di beni o servizi: ma la produzione è limitata, nella quantità e nella qualità, alle esigenze di consumo e di uso del soggetto ai cui bisogni l'azienda provvede.*¹³⁶

Le aziende di produzione invece si distinguono dalle prime perché *“non si occupano di soddisfare i bisogni di determinati soggetti nel modo più economico e più rispondente ai gusti degli stessi, ma limitano il proprio compito alla produzione, per il mercato, di beni o servizi di natura economica: beni o servizi ch'esse pongono, mediante lo scambio, a disposizione di terzi, i quali potranno o impiegarli nella produzione di altri beni o servizi o destinarli al diretto godimento per soddisfare i bisogni. Si può dire che simili aziende servono indirettamente alla soddisfazione dei bisogni umani. Il loro formarsi e moltiplicarsi si accompagna evidentemente all'espansione degli scambi, all'intensificazione delle comunicazioni, al progrediente articolarsi della divisione del lavoro e dell'organizzazione economico-sociale.*¹³⁷

Si può dire che le aziende di produzione sono le aziende cosiddette “classiche” dato che presentano costi e ricavi, al contrario nelle aziende di erogazione le uscite sono dovute alla soddisfazione dei bisogni di un determinato ente e le entrate che presentano sono incerte.

Onida menziona anche un terzo gruppo di aziende da lui definite composte in quanto sono costituite da rete di aziende di produzione e di erogazione, di questa categoria fanno parte sia aziende private, ne è un esempio il caso del piccolo industriale, sia economie pubbliche come aziende che fanno riferimento allo Stato, e anche “corpi morali minori” come ospedali o istituti di ricerca.¹³⁸

In ogni caso, secondo l'autore, tutte le classi di azienda menzionate, compresa quella di erogazione, hanno oggetto economico in quanto sono chiamate ad affrontare problematiche di tipo economico. Non sembrerebbe quindi d'accordo con alcuni suoi predecessori, tra i quali Vittorio Alfieri e Vincenzo Vianello, che escludono che le aziende di erogazione abbiano scopo economico e quindi possano essere definite imprese dato che per queste la ricchezza è solamente un mezzo per raggiungere altri scopi. Besta invece non scriverebbe che solo le imprese di

¹³⁶ Ibidem

¹³⁷ Ibidem

¹³⁸ Pietro Onida, L'Azienda: Primi Principi di Gestione e di Organizzazione, Milano, Giuffrè, 1954, p.18

produzione abbiamo scopi economici ma anzi riconoscerebbe che anche all'interno della categoria delle aziende di erogazione ne esisterebbe una piccola parte avente indole economica.

Queste interpretazioni sarebbero errate secondo Onida poiché l'azienda di erogazione, perseguendo il suo obiettivo di soddisfacimento dei bisogni di determinati enti, avrebbe tutti giorni a che fare con problematiche di tipo strettamente economico, che implicano decisioni circa l'amministrazione della ricchezza che è in suo possesso:

"I suoi problemi tipici se non riguardano, almeno direttamente, la produzione della ricchezza, ne riguardano la conservazione e l'uso più economico, per la soddisfazione di determinate scale di bisogni e sono, come i primi, di natura economica. I problemi di ordine politico, scientifico, artistico, religioso ecc. inerenti all'attività dell'ente cui l'azienda di erogazione provvede non entrano fra i problemi di gestione di quest'azienda e restano, naturalmente, fuori dal campo d'indagine di chi studia la detta gestione. Amministrare l'azienda di erogazione di una persona fisica, di una famiglia, di un istituto scientifico, di uno Stato, non significa, evidentemente, risolvere i problemi morali, pedagogici, scientifici, politici o di altra indole che questi enti debbono affrontare per conseguire i fini della propria esistenza. Se anche si riconosce che ogni attività pratica, in quanto è rivolta a dati fini e tende a raggiungerli per la via del minimo mezzo, ha il suo momento o aspetto economico e si parla, ad es., di un'economia dell'arte militare, dell'arte di governo o della vita spirituale, è certo che i problemi strategici o politici di quelle arti o i problemi morali di questa vita non sono problemi di azienda se non in quanto e nei limiti in cui implicano produzione, scambio, conservazione o uso di ricchezza, pur essendo vero che la concreta amministrazione dell'azienda non può ignorare condizioni e limiti posti dalla morale, dal diritto positivo e dalla tecnica. La stessa determinazione dei bisogni da soddisfare e della loro gerarchia avviene in funzione di giudizi almeno in parte estranei ai problemi propri dell'azienda di erogazione; potrebbe talora dirsi in tutto estranei, se fattori inerenti all'economia dell'azienda non concorressero anch'essi, insieme ad altri, a determinare quei giudizi. Codesto intervento di fattori economici riguardanti l'azienda di erogazione, nella soluzione di problemi di varia indole riguardanti l'attività dell'ente cui l'azienda si riferisce, è spesso motivo di incertezza nella delimitazione dei compiti e dei problemi dell'azienda di erogazione rispetto al complesso dei compiti e dei problemi di vita del suddetto ente. La

delimitazione è tuttavia necessaria, almeno per la scienza, ed è richiesta, del resto, anche riguardo all'impresa nelle aziende composte."¹³⁹

Ancora una volta Onida ribadisce quanto aveva già affermato nel 1927, ovvero che i problemi di ordine etico, religioso, politico, scientifico ecc. che pur influenzano in certa misura le attività d'azienda non sono problemi di questa se non nei limiti imposti dalla legge. Questa affermazione appare di notevole rilevanza se si pensa che nello scriverla l'autore non si riferiva alle imprese di produzione, bensì alle aziende di erogazione che altri autori prima di lui avevano privato di ogni carattere economico.

Onida sembra poi cambiare leggermente opinione sul collegamento tra la gestione d'azienda e le istanze sociali nel 1961, anno in cui scrive un breve saggio intitolato *Economicità, Socialità ed Efficienza nell'Amministrazione d'Impresa*.

Egli concepisce la socialità nella condotta d'impresa come conformità al "bene comune" che, spiega Onida, non va confuso con il benessere economico comune che è comunque una condizione fondamentale affinché vi sia bene comune.

Nonostante il benessere economico comune non sempre sia portatore anche di benessere comune, Onida fa l'esempio delle economie di tipo schiavistico che pur essendo portatrici di ricchezza non facevano anche il bene della società, la socialità e l'economicità sarebbero strettamente correlate dato che nell'economia moderna è richiesta ai dirigenti la capacità di amministrare tenendosi lontani da comportamenti opportunistici e predatori, in grado solo di portare maggiore redditività nel breve periodo ma che, se si considera un arco temporale più ampio, sono destinati a portare l'azienda al fallimento. L'amministrazione che punta a obiettivi reddituali nel lungo periodo è quindi conforme anche a socialità poiché comporta investimenti positivi che ricadono su lavoratori, risparmiatori e sulla società in generale in termini di minore disoccupazione, salari maggiori e quindi migliori condizioni di vita.

Questo è quanto Onida scrive:

"Per socialità intendiamo la conformità al "bene comune": il quale – si badi – non è soltanto "benessere comune", sebbene il benessere (economico) comune sia condizione

¹³⁹ Pietro Onida, *L'Azienda: Primi Principi di Gestione e di Organizzazione*, Milano, Giuffrè, 1954, pp. 20-24

fondamentale del bene comune umano, giacché se è vero che l'uomo non vive di solo pane, è pur vero che vive anche di pane e che, anzi, non vive affatto senza pane.

La condotta che giova al benessere comune di un dato gruppo di soggetti, mentre è conforme ad economicità rispetto a quel gruppo, è sempre, almeno per qualche grado, conforme pure a socialità.

(...) la socialità si richiama al bene comune: il quale non è soltanto benessere economico. Il bene comune ordina il bene economico nel quadro del superiore bene morale dell'uomo. Non ogni accrescimento di benessere economico comune è conforme al bene comune, inteso in questo senso. Dato e non concesso, ad es., che un'economia di tipo schiavistico (antico o moderno) che annichisce la personalità dell'uomo e ne sopprime le libertà elementari, potesse essere condizione di accrescimento del materiale benessere comune, tale economia sarebbe contraria al bene comune. Sarebbe poi contrario non solo al bene comune ma pure al benessere comune, un'economia di tipo predatorio nella quale dominasse la legge del più forte e del più abile, anche, se per ipotesi, essa permettesse la maggiore accumulazione complessiva di ricchezza, nonostante la sperequata distribuzione della stessa.

Abbiamo per altro osservato che il benessere economico comune se non coincide sempre col bene comune, è tuttavia condizione fondamentale di questo bene, sul piano umano. Pertanto, l'economicità, nell'amministrazione d'impresa, in quanto favorisce la diffusione del benessere economico, è fundamentalmente conforme al bene comune, risponde a criteri di socialità ed è, anzi, potente strumento di socialità. Amministrare trascurando la buona economia, porre in atto processi d'impresa che sistematicamente distruggono ricchezza, anziché produrne, è di regola opera socialmente dannosa.

Quando si ponga mente a queste relazioni tra economicità e socialità nell'operare umano, si deve ammettere che può e deve essere conforme a socialità la condotta di tutti i soggetti economici e, in particolare, di tutte le imprese, private o pubbliche, che pur hanno istituzionalmente oggetto e compiti di natura economica.”¹⁴⁰

¹⁴⁰ Pietro Onida, Economicità, socialità ed efficienza nell'amministrazione d'impresa, 1961, pp. 6 -14

L'autore spiega anche concretamente in che cosa consista in concreto gestire un'azienda conformemente ai principi di socialità, illustrando anche come non esista in realtà alcuna contrapposizione evidente tra economicità e socialità, vale a dire come una non pregiudichi l'altra e come perseguire la socialità non significhi mettere da parte obiettivi di carattere economico:

“Ispirarsi a socialità nell'amministrazione d'azienda, non significa tipicamente fare cose non economiche, ma piuttosto porre limiti di ordine morale alle scelte economiche ed al perseguimento del tornaconto aziendale, compatibilmente con le condizioni di economica esistenza e di sviluppo, proprie di ciascuna azienda: limiti che se non possono sempre nettamente segnarsi, sono tuttavia percepibili, nei rapporti umani e sociali, quando si comprenda che anche l'amministrazione d'azienda, nella sua concretezza, non può ispirarsi unicamente all'astratto diritto e all'astratta economia, ma deve essere animata dallo spirito di umana simpatia e di sensibilità sociale, che solo può generare la collaborazione feconda in ogni campo, e costituisce, almeno a lungo andare, reale fattore di benessere economico.”¹⁴¹

Onida prosegue nel suo ragionamento scrivendo che la condotta di tutte le imprese, siano esse pubbliche o private, deve essere conforme a socialità. Tuttavia, l'impresa privata non può essere considerata come un mezzo per raggiungere obiettivi di ordine sociale in quanto essa nasce e vive per il guadagno privato al contrario dello stato. Inoltre, non a tutte le imprese può essere chiesto il medesimo impegno nell'amministrazione affinché possa essere raggiunto anche un certo grado di bene comune, le imprese private, pur avendo doveri sociali, per garantirsi la sopravvivenza devono produrre ricchezza e remunerare il capitale e per ragioni relative alla disponibilità di mezzi e risorse o di dimensioni non possono affrontare perdite troppo elevate in nome del benessere generale. Il contrario vale invece per le imprese pubbliche che essendo sostenute dallo stato possono rinunciare alla creazione di ricchezza per svolgere opere di utilità sociale.

“(…) è stato detto che la socialità riguarda l'azione dello Stato e che le imprese debbono solo mirare all'economicità. Questa contrapposizione sembrerebbe significare che solo lo Stato ha da essere sociale nella sua attività e che le imprese e gli individui per operare economicamente debbono essere “non sociali”, essendo la socialità incompatibile con l'economicità.

¹⁴¹ Pietro Onida, Economicità, socialità ed efficienza nell'amministrazione d'impresa, 1961, p.14

È vero, invece, che la condotta di chiunque operi nella società e che non sia un nemico di questa o un parassita, deve essere animata anche di socialità e che la contrapposizione sopra accennata si fonda su di una malintesa interpretazione dell'economicità e della socialità.

Se tutti – dallo Stato alle imprese, agli individui – hanno doveri di socialità nel proprio operare, questi doveri tuttavia si esplicano in condotte diverse per ogni ente, secondo la condizione di ciascuno e secondo la funzione alla quale ciascuno è chiamato nel complesso sociale. Per quanto riguarda le imprese che hanno istituzionalmente funzioni di produzione, occorre ricordare, non solo che l'economicità nell'amministrazione è, in genere, fattore di socialità, ma che la condotta conforme ad una bene intesa economicità, e quindi anche a socialità, può e deve essere diversa da impresa a impresa, secondo la posizione economica e le condizioni di esistenza ognuna.

Bisogna rendersi conto e ammettere esplicitamente, in questa materia, che non tutte le imprese, anche se simili per oggetto e dimensioni, possono convenientemente fare le medesime cose e possono, secondo ragione, convergere nei giudizi di economicità e socialità. (...) almeno nei limiti in cui l'economicità della gestione è strumento di socialità, una data condotta amministrativa può essere seguita da un'impresa e respinta da un'altra, in nome non soltanto di una ristretta convenienza aziendale, ma pure della convenienza sociale. (...) non tutte le imprese, per altro, hanno uguali possibilità di affrontare i sacrifici delle fasi avverse, subendo perdite od anche solo rinunciando alla remunerazione del capitale.

(...) Dal punto di vista dell'economia generale di un dato paese, una impresa che non riesca a remunerare il capitale proprio, potrebbe essere giudicata produttiva qualora il suo esercizio permettesse di utilizzare fattori produttivi disponibili (ad es. lavoro) che nei tempi considerati non avessero alcuna possibilità di migliore impiego. Nel bilancio economico generale, la perdita della remunerazione del capitale si contrapporrebbe alla guadagnata remunerazione dei fattori produttivi disponibili che rimarrebbero altrimenti inutilizzati, e potrebbe risultare relativamente piccola in confronto alla complessiva remunerazione dei detti fattori, così da presentarsi convenientemente sopportabile, rispetto alla generale economia del paese.

*Nelle ipotizzate condizioni, l'impresa si giudicherebbe positivamente, dal punto di vista della produttività sociale, e negativamente da quello della redditività del capitale proprio.
(...)*

L'ipotizzato esercizio potrebbe essere richiesto, in nome della socialità, ad un'impresa pubblica, mentre sarebbe errato pretenderlo da un'impresa privata: la quale anche se si potesse costituire, sarebbe condannata presto a cadere, almeno come azienda indipendente, non sostenuta da altre economie.”¹⁴²

Concludendo, il pensiero di Onida sembrerebbe in parte cambiato rispetto ai suoi primi scritti nei quali sosteneva che temi di ordine sociale, religioso, pedagogico, politico ecc. non interessavano la gestione dell'azienda, ora infatti si fa portatore, per lo meno in maniera parziale, di istanze più di carattere sociale chiamando gli amministratori d'azienda a porsi dei problemi di natura morale nel momento in cui devono prendere delle decisioni di carattere economico e incitandoli anche ad adottare, come già ricordato, un'ottica pensiero di lungo periodo che permetta di coniugare obiettivi di ordine economico e sociale. Tuttavia egli pone sempre dei limiti all'agire in nome del benessere comune, la socialità infatti non può essere portata a livelli tali da mettere a rischio la sopravvivenza dell'impresa stessa, nel caso in cui si tratti ovviamente di un'impresa privata.

Si potrebbe pensare quindi che Onida abbia “cambiato” opinione riguardo ciò che deve e ciò che non deve interessare l'amministrazione d'azienda solamente in virtù dei progressi tecnologici e dei cambiamenti intercorsi nelle dinamiche economiche, che hanno fatto sì che profitto e benessere sociale coincidano; infatti nella misura in cui l'utilità comune si scontra con gli obiettivi economici e diventa suscettibile di danneggiare l'azienda allora deve essere data priorità allo scopo naturale per il quale l'impresa è originariamente nata ovvero quello del guadagno del privato cittadino che risulta proprietario dei mezzi di produzione.

¹⁴² Pietro Onida, *Economicità, socialità ed efficienza nell'amministrazione d'impresa*, 1961, p.14-16

Pietro Giovannini

Nel 1942 Pietro Giovannini scrive un trattato, *Amministrazione aziendale generale corporativa : Gestione, ragioneria ed organizzazione delle aziende in genere nello Stato corporativo*, che raccoglie tutte le sue precedenti riflessioni sul carattere dell'azienda corporativa che era l'emblema dell'azienda fascista e dell'organizzazione economica improntata dal regime.

Il corporativismo moderno sviluppatosi nei primi anni del XX secolo e che in realtà ha ben poco a che vedere con le corporazioni di epoca medievale da cui prende il nome, è quella corrente di pensiero che propone l'organizzazione dello Stato attraverso corporazioni in modo da superare le divisioni tra individui appartenenti a diverse classi sociali e stabilire armonia e collaborazione tra queste. Esso si forma per un concorso di cause da ricondursi prevalentemente nello sviluppo dell'economia provocato dalla rivoluzione industriale e dal liberalismo, quest'ultimo caratterizzato dall'elevato grado di libertà dell'individuo di autodeterminarsi sul mercato e dal non intervento dello Stato. Pian piano si fanno sempre più forti i dubbi circa la positività e la reale efficacia del liberismo: la vita economica, mancando di regolazione, è afflitta da gravi squilibri tra differenti classi sociali e le crescenti insofferenze della popolazione sfociano in proteste e lotte di classe.

In Italia il regime fascista sfrutta questo tipo di contesto politico e sociale per creare un sistema politico e giuridico fondato sulle corporazioni. Il primo passo avviene con il "Patto di Palazzo Vidoni" il due ottobre 1925 quando vengono aboliti i sindacati liberi. L'organizzazione corporativa dello Stato, codificata dalla Carta del Lavoro nel 1927 e adottata con lo scopo di risolvere i problemi economici e sociali del paese, andrà a regolare tutta la vita economica e sociale italiana durante il periodo del fascismo e della Repubblica Sociale Italiana. Questo tipo di corporativismo, che era stato presentato come una "terza via" in grado di superare lo storico dualismo tra liberismo e comunismo, permetteva in realtà al regime fascista di esercitare un controllo fortemente autoritario su ogni aspetto della vita economica in quanto negava ad essa ogni autonomia, riconducendola ad una mera branca della politica in nome del perseguimento dell'interesse supremo della nazione. Queste limitazioni della libertà erano esemplificative dell'ideale di Mussolini secondo cui "l'individuo non esiste se non in quanto è nello Stato e subordinato alla necessità dello Stato".

Il corporativismo operava un inquadramento di tutte le forze economiche e sociali all'interno dell'ordinamento dello Stato, come già detto i sindacati liberi erano stati aboliti e assorbiti dallo Stato, tutti i lavoratori, considerati entità dello stato, venivano inquadrati all'interno di diverse categorie professionali ad ognuna delle quali corrispondeva una corporazione, solo queste ultime rappresentavano le classi lavoratrici e potevano condurre i processi di negoziazione e stipulare accordi contrattuali in nome di tutti i lavoratori facenti parte di esse, in questo modo venivano assicurati ordine, armonia, giustizia sociale e gli interessi dei singoli potevano venire facilmente piegati al fine supremo dello Stato fascista.

Pietro Giovannini in *Amministrazione aziendale generale-corporativa* scrive come ogni attività economica venga svolta nell'interesse di un determinato soggetto che può essere un individuo, un'associazione di individui oppure anche la collettività; qualunque sia questo soggetto il fine perseguito è comunque il fine economico che si esplica nella produzione di nuovo reddito per il suddetto soggetto economico. Il fine economico però può essere spesso accompagnato al perseguimento di altri fini, di tipo extraeconomico, in rapporto ai quali esso può costituire un mezzo per il loro raggiungimento. Se si parla infatti di azienda corporativa ci si riferisce ad un'azienda che svolge un'altissima attività nell'ambito del conseguimento di fini di interesse nazionale, è quindi ragionevole pensare che in vista di questo supremo interesse il perseguimento del mero fine economico debba essere messo in secondo piano. Lo Stato ha il diritto ad intervenire indirizzando l'attività di produzione verso una direzione piuttosto che un'altra ogni qualvolta lo ritenga opportuno, la stessa Carta del Lavoro stabilisce che la produzione è di interesse nazionale e pertanto l'organizzatore di qualsiasi attività produttiva è responsabile di fronte allo Stato.

Queste sono le parole di Giovannini:

“L'azienda, che anche corporativamente può essere intesa come armonica coordinazione operante di beni e di persone, non potrà, ne dovrà, essere uno strumento incosciente e cieco, del quale si servirà il soggetto economico per raggiungere i suoi fini, soprattutto quando questi fini siano principalmente rappresentati dal conseguimento di un lucro, sfruttando favorevoli congiunture del lavoro o dello scambio. L'azienda, nel quadro di tutte le attività nazionali, ha una sua funzione specifica che trova i suoi limiti e vincoli nell'interesse della

collettività che è freno ad ogni impulso che possa direttamente o indirettamente danneggiare la Nazione."¹⁴³

Da queste righe si evince come lo Stato fascista sia autorizzato ad esercitare un forte controllo sull'attività economica al fine di correggerne le inefficienze e apportare massimo beneficio alla comunità, anche in quei casi in cui i fini individuali non siano incompatibili con quelli della collettività il perseguimento del massimo beneficio economico individuale può essere messo in secondo piano rispetto al massimo beneficio collettivo. Questo perché l'azienda corporativa svolge un'importante funzione sociale: attraverso la sua attività la società persegue, seppur indirettamente, i suoi scopi di stampo economico e per questo deve sempre operare garantendo la massima efficienza nell'impiego delle risorse e non solo, qualora vengano a mancare queste ipotesi lo Stato ha il potere di intervenire come meglio ritiene opportuno.

Un altro aspetto strettamente legato alla funzione sociale è la natura stessa dell'azienda, questa si presenta infatti come una coordinazione di beni e di persone ma soprattutto di persone, che offrono i loro mezzi, il loro lavoro e le loro capacità per la soddisfazione dei bisogni del soggetto economico. All'interno della coordinazione aziendale risulta quindi impossibile quantificare correttamente il contributo apportato da ciascun soggetto al processo produttivo aziendale, questo rappresenta in primo luogo la giustificazione al fatto che il fine di lucro deve essere mediato con l'interesse collettivo. Se ciò si realizza correttamente la realtà aziendale rappresenta una realtà armoniosa all'interno della quale vengono risolti i conflitti sociali e le lotte di classe. Per giustificare la sua concezione di azienda Giovannini cita espressamente Gino Zappa. Egli richiama la definizione di azienda fornita da Zappa, che prima di lui aveva definito l'azienda come una coordinazione economica in atto istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani. Secondo Giovannini questa definizione è compatibile con la sua idea di azienda corporativa in quanto lo stesso Zappa presenta l'azienda come una realtà complessa e dinamica in cui il fine viene raggiunto attraverso la collaborazione di diverse parti che sono tra di loro interdipendenti che nel caso in cui venissero separate perderebbero il loro valore e così anche l'azienda il suo volto e la capacità di esplicare la propria funzione. Le interrelazioni a cui Zappa si riferisce sarebbero da rintracciare nelle diverse categorie di persone che sono coinvolte a vario titolo nell'attività

¹⁴³ Pietro Giovannini, Amministrazione aziendale generale corporativa : Gestione, ragioneria ed organizzazione delle aziende in genere nello Stato corporativo, Milano ed. Hoepli, 1942, p.570

produttiva dell'azienda e che sono naturalmente portatrici di interessi tra di loro confliggenti e per i quali l'azienda svolge una costante attività di mediazione.

Il ruolo di armonizzazione degli interessi è svolto grazie all'organizzazione corporativa dello Stato e in primis dalle corporazioni di lavoratori che attraverso il loro lavoro riescono ad appianare le divergenze e a fare sì che l'azienda sia veramente una coordinazione armoniosa all'interno della quale non esistono conflitti e tutti si dedicano al raggiungimento dell'interesse della nazione.

Il libro di Giovannini è sostanzialmente un elogio dell'azienda corporativa, l'azienda viene presentata come il luogo in cui la lotta di classe un tempo è nata a causa dei conflitti tra le classi lavoratrici e i ricchi proprietari ma, al tempo stesso, secondo l'autore è anche il luogo in cui la lotta di classe si esaurisce grazie al ruolo sociale di cui l'azienda è insignita dall'organizzazione corporativa. All'interno dell'azienda gli interessi apparentemente contrastanti troverebbero un punto in comune rappresentato dal bene supremo della nazione per il quale le diverse classi sociali metterebbero da parte le diffidenze e coopererebbero in nome del benessere della collettività, ove questo non avviene, ovvero quando non vengono comprese le altissime funzioni sociali dell'azienda, allora regna ancora il disordine sociale all'interno e all'esterno dell'azienda.

L'azienda di Giovannini non è però un'azienda libera di perseguire gli interessi del soggetto economico a cui si riferisce, come già scritto in precedenza essa è soggetta ad un fortissimo controllo di tipo autoritario da parte dello Stato fascista che si riserva il diritto di intervenire sull'attività produttiva in qualsiasi momento, anche qualora gli interessi individuali non fossero strettamente confliggenti con il bene supremo individuato dal regime.

Alberto Riparbelli

Alberto Riparbelli (1907-1971) è stato un economista italiano, studioso di Ragioneria ed appartenente alla Scuola di pensiero toscana, allievo di Alberto Ceccherelli.

Nel 1962 scrive un libro intitolato *Correlazioni ed Interdipendenze fra Organismi Aziendali* all'interno del quale studia i numerosi rapporti che si instaurano tra le aziende e l'ambiente nel quale esse nascono e si sviluppano.

Riparbelli è fermamente convinto che lo studio di qualsiasi realtà aziendale risulti incompleto se non viene data la giusta considerazione anche all'ambiente esterno che ogni azienda con la sua attività influenza, ma da cui viene profondamente influenzata a sua volta e in misura decisamente maggiore.

Come aveva sostenuto molti anni prima il suo maestro Ceccherelli, Riparbelli ritiene che le aziende possano essere analizzate in un duplice modo, da un lato considerando l'azienda in sé, che, in quanto organismo autonomo, tende a conseguire l'obiettivo per il quale essa è stata creata, dall'altro lato l'azienda può essere oggetto d'indagine per quanto riguarda tutte le relazioni ed interdipendenze che va a creare con le altre aziende e gli altri organi che insieme danno vita ad una complessa organizzazione sociale. Nell'opinione di Riparbelli la prima strada non riesce a dare una conoscenza approfondita di quelle che sono le dinamiche aziendali e il modo di operare delle aziende.

Scrive infatti:

“le diverse aziende non vivono isolate, né i loro scopi vengono raggiunti prescindendo dalle dipendenze e dai vincoli dell'ambiente e dai rapporti con le altre aziende. La loro ragione di essere è la coesistenza con altre aziende e la conseguente dipendenza di ciascuna di esse dalla vita economica delle altre, per cui la loro situazione e le loro vicende possono essere proficuamente comprese e spiegate soltanto in rapporto a tutto l'intreccio delle relazioni fra di esse, e fra esse ed il sistema economico dell'ambiente.

(...) Esse non possono soltanto considerarsi come fenomeni di carattere amministrativo distinti ed isolati, ma anche come fenomeni di un sistema economico unitario da correlarsi col più ampio sistema sociale, del quale appunto le aziende costituiscono parte necessaria ed integrante e nel quale esse nascono, operano e muoiono, entrandovi, dapprima, come organi e successivamente, come organismi.”¹⁴⁴

¹⁴⁴ Alberto Riparbelli, *Correlazioni ed interdipendenze fra organismi aziendali*, Colombo Corsi Editore, Pisa, 1962, pp. 2-12

Riparbelli scrive anche che le aziende, essendo collocate all'interno dell'organizzazione sociale che esse stesse formano, svolgerebbero determinate funzioni, senza però specificare quali. Egli prosegue nella sua analisi spiegando come l'ambiente esterno, in particolare quello politico se si pensa alla distinzione tra ordinamento economico liberista e ordinamento economico collettivista, inciderebbe fortemente sull'operare delle aziende, sulle relazioni che esse instaurano tra di loro e sulle loro possibilità di sviluppo e di vita. L'ambiente esterno infatti fornisce alle aziende le condizioni idonee alla loro nascita e queste ultime durante la loro vita continuano a riceverne stimoli che possono essere sia negativi che positivi e, a loro volta, a stimolare l'ambiente economico sociale esterno provocandone l'evoluzione e il cambiamento:

“Le aziende, sia al loro sorgere che durante lo svolgimento della loro vita, non si trovano in una posizione isolata, ma appaiono profondamente legate da rapporti di diretta e reciproca correlazione con il mobile ambiente economico e sociale esterno. Invero, le aziende traggono quotidianamente dall'ambiente esterno vincoli, sollecitazioni, rapporti e, mediante nuovi vincoli, sollecitazioni e rapporti, si agganciano al medesimo ambiente esterno.

Col il progresso dei traffici e delle attività economiche, i fenomeni aziendali sono divenuti sempre più connessi ai fenomeni ambientali e continue ed assidue sono divenute le correlazioni e le interdipendenze fra l'ambiente esterno e la struttura ed il funzionamento delle aziende. Il funzionamento ed i risultati delle singole aziende conducono ad un determinato assetto economico sociale dell'ambiente, mentre, d'altra parte, l'evoluzione dell'ambiente e la perfetta costituzione politica ed economica della società è condizione indispensabile di vita e di progresso delle singole aziende.”¹⁴⁵

In virtù delle pressioni che provengono da entrambe le parti un'azienda è gestita in maniera appropriata quando cerca di adattarsi all'ambiente esterno e ai suoi continui mutamenti perché solo così può piegarlo e riuscire ad usarlo per il raggiungimento dei propri obiettivi. Riparbelli quindi non scrive in concreto quale ruolo l'impresa ricopra all'interno della società ma si limita solo a riconoscere che esistono reciproche interdipendenze tra aziende e ambiente che non andrebbero tralasciate dai dirigenti d'azienda nel fare amministrazione.

¹⁴⁵ Alberto Riparbelli, *Correlazioni ed interdipendenze fra organismi aziendali*, Colombo Cursi Editore, Pisa, 1962, pp. 171-172

Vittorio Coda

Vittorio Coda nasce nel 1935 a Biella, è uno studioso di strategia aziendale ed etica aziendale che ha svolto la sua attività di insegnamento prevalentemente presso l'Università Bocconi, dove per altro si è laureato e ha iniziato un'attività di collaborazione con Carlo Masini. Prima di diventare professore di ruolo a Milano ha insegnato anche all'università di Urbino e a Venezia, dove è stato titolare per alcuni anni della cattedra di economia aziendale.

Partendo dal presupposto che l'esercizio di un'impresa di medie e grandi dimensioni coinvolga una molteplicità di interessi, che vanno ben oltre la remunerazione del capitale, Coda individua numerose categorie di portatori di interessi, in primo luogo i lavoratori e i portatori di capitale proprio, ma anche i creditori, le aziende fornitrici e clienti, l'amministrazione finanziaria degli enti pubblici territoriali e i membri della collettività sociale.

Le scelte di amministrazione e gestione di un'impresa sono fortemente influenzate dal tipo di interessi che, chi è posto al governo dell'impresa, ha deciso di portare avanti, e da come i diversi interessi vengono percepiti. Può infatti accadere che si decida deliberatamente di perseguire alcuni interessi come fine principale mentre il soddisfacimento di altri, se avviene, è considerato solo strumentale rispetto alla necessità di appagare i primi. Gli interessi si dividono quindi in "istituzionali" e "condizionanti", i primi sono quelli per i quali l'impresa è governata ma non sono necessariamente determinati da coloro che hanno il potere di scegliere la composizione degli organi di governo, anche se queste persone giocano ovviamente un ruolo centrale rispetto agli altri portatori di interesse; gli interessi condizionanti vengono tutelati da persone esterne agli organi amministrativi, per questo motivo Coda definisce la contrapposizione tra interessi istituzionali e condizionanti come contrapposizione tra interessi interni ed esterni. I contrasti tra questi due tipi di interessi vengono risolti attraverso la mediazione tra gli organi amministrativi interni e i soggetti esterni nel quadro dell'economia di mercato e delle circostanze ambientali.

Da queste prime osservazioni nascono due diverse definizioni di soggetto economico: può essere considerato soggetto economico solo chi rappresenta gli interessi istituzionali, oppure, chi possiede il supremo potere volitivo e domina gli organi di governo.

Successivamente cerca di dare risposta a due quesiti:

“- Quali sono di fatto gli interessi istituzionali delle imprese? E chi vi esercita i poteri di governo?”

- Secondo giustizia, nell'interesse di quali persone l'impresa tipicamente dovrebbe essere governata? E agli esponenti di quali interessi dovrebbe essere attribuito il supremo potere di governo dell'azienda? ¹⁴⁶

Coda scrive che, nonostante nelle grandi imprese il primo requisito necessario per partecipare al governo sia la proprietà di una quota del capitale, non è sempre scontato che i detentori del potere volitivo perseguano solamente la remunerazione del capitale proprio. Questo è dovuto alla tendenza a separare il controllo dell'impresa dalla proprietà del capitale, per la quale può avvenire che gli amministratori in realtà non possiedano nessuna partecipazione azionaria e siano interessati ad obiettivi di altro genere da quello della remunerazione del capitale, come per esempio quelli di conservare e rafforzare la propria posizione o il prestigio dell'impresa. L'emergere di nuovi obiettivi è dovuto inoltre alla crescita delle dimensioni delle imprese, delle pressioni sindacali e infine anche alla diffusione di uno spirito di socialità all'interno delle imprese stesse:

“Quello che, a parer nostro, si può affermare senza tema di errore è che, quanto maggiore è la dissociazione tra proprietà e “controllo” dell'impresa, tanto più è probabile che questa sia governata nella consapevolezza che è un istituto la cui importanza trascende assai quella degli interessi della proprietà del capitale.

Alla diffusione di tale consapevolezza, però, hanno contribuito anche altri fattori, quali l'aumento delle dimensioni delle imprese, coinvolgenti sempre più ponderosi interessi differenziati rispetto a quelli dei proprietari; la più attiva presenza delle associazioni sindacali nella tutela degli interessi del lavoro; un sempre più diffuso spirito di socialità nella conduzione delle imprese, sollecitato sia da istanze morali, sia da motivi di convenienza economica.(...) Ma, domandiamoci, quali sono gli obiettivi di una azione di governo così caratterizzata? Crediamo che, per lo più, essi debbano ravvisarsi nel perseguimento del cosiddetto superiore interesse dell'azienda, concepito come un interesse che, mentre

¹⁴⁶ Vittorio Coda, Proprietà, Lavoro e potere di governo dell'impresa, Milano, Dott. A. Giuffrè Editore, 1967, p.7

*trascende i particolari interessi di ciascun lavoratore e di ciascun risparmiatore partecipante all'impresa, ne è una complessa risultante.*¹⁴⁷

In ogni caso gli interessi che si impongono con più forza rispetto agli altri sono quelli portati avanti dai proprietari del capitale e dai lavoratori, i primi perché sopportano il massimo rischio patrimoniale e i lavoratori perché mettono a disposizione dell'impresa la loro persona e il rischio della disoccupazione non coinvolge solo il singolo lavoratore ma anche i suoi familiari. Spesso e volentieri queste due categorie sono tra loro in contrapposizione e ai capi d'azienda spetta il difficilissimo compito di contemperare tra le diverse esigenze cercando la soluzione migliore per lo sviluppo dell'impresa:

"Nella mediazione fra opposte esigenze, i capi d'azienda, se sono onesti e coscienti delle gravi responsabilità di cui sono investiti, sono i naturali portatori soprattutto della preoccupazione di mantenere e di migliorare le condizioni prospettive dell'equilibrio aziendale, attraverso la conservazione della competitività nei mercati, il consolidamento della situazione patrimoniale, un conveniente sviluppo dell'attività produttiva. (...)

*... vien fatto di pensare che mai come oggi, in cui un sempre più diffuso clima d'opinione esige gestioni d'azienda ispirate ad una giusta ponderazione dei vari interessi, siano numerosi i capi animati da una profonda sensibilità sociale. In secondo luogo, sempre più manifesto a tutti si fa il principio secondo cui nessuna impresa può durevolmente prosperare se, nella sua amministrazione, non si sanno contemperare equamente i molteplici interessi coinvolti.*¹⁴⁸

Nelle imprese pubbliche invece, gli obiettivi sono di natura diversa e dovrebbero essere tutti riconducibili alle esigenze della collettività come per esempio lo sviluppo di aree o settori economicamente arretrati oppure la tutela della concorrenza dove sono prevalenti situazioni di monopolio e oligopolio.

Ciò che importante tenere a mente è che le imprese non sono votate solamente alla remunerazione del capitale ma ad un obiettivo più di largo respiro: l'economicità, che comprende anche obiettivi attinenti al lavoro e alle questioni della collettività, tuttavia vi può essere

¹⁴⁷ Vittorio Coda, *Proprietà, Lavoro e potere di governo dell'impresa*, Milano, Dott. A. Giuffrè Editore, 1967, pp.11-12

¹⁴⁸ Vittorio Coda, *Proprietà, Lavoro e potere di governo dell'impresa*, Milano, Dott. A. Giuffrè Editore, 1967, pp.13-14

economicità solo quando da parte dell'amministrazione vi sia rispetto della dignità della persona umana e un equo temperamento degli interessi.

Coda individua gli interessi preminenti dell'impresa nel lavoro e nel capitale e perciò in una configurazione ideale d'impresa essi dovrebbero trovare rappresentazione all'interno del governo dell'impresa al fine di garantire adeguata ponderazione degli interessi. Egli si chiede se siano diventati maturi i tempi per permettere una positiva partecipazione dei lavoratori al governo dell'impresa; se sì, e se ci fosse una vera volontà di collaborazione, allora sarebbe necessario che il consiglio di amministrazione riflettesse secondo giuste proporzioni questi due interessi, presentando un determinato numero di posti riservati ai rappresentanti di entrambe le categorie, l'eventuale inclusione dei rappresentanti dei lavoratori modificherebbe radicalmente le modalità di funzionamento degli organi di governo e per questo motivo è necessaria una maggiore attenzione alle capacità, tecniche ma anche morali, degli amministratori.

La grande impresa moderna per Coda sembrerebbe quindi essere una realtà dove confluiscono molteplici istanze, provenienti da tutta la collettività e che vanno ben oltre la sola massimizzazione del profitto, non è quindi concepibile pensare di poter amministrare l'impresa tralasciando le esigenze di giustizia ed equità. L'impresa dovrebbe essere condotta con economicità ed essere in grado di accogliere e temperare i diversi interessi in essa confluenti e per questo motivo l'autore auspica maggiore dialettica tra i portatori di interessi contrastanti e l'inclusione di una rappresentanza dei lavoratori all'interno dei consigli di amministrazione, gli unici luoghi all'interno dei quali può verificarsi un'equilibrata concezione degli interessi poiché è in questi luoghi che ci si assume la responsabilità delle scelte di gestione.

Vittorio Coda torna a ribadire questi concetti anche molti anni più tardi, agli inizi degli anni 2000 infatti scriverà che le imprese nelle quali vigono delle concezioni che assolutizzano il profitto, che non ritengono di dover equilibrare efficienza ed equità, sfociano molto facilmente in pratiche illegali, che finiscono per comprometterne la redditività e la vita dell'azienda stessa, come nei casi Enron e Parmalat. Al contrario sarebbe più opportuno vincolare i valori dell'integrità, della trasparenza, della correttezza gestionale alle funzioni obiettivo delle aziende, portando avanti dei progetti di imprese belle, Coda cita gli esempi della Olivetti e della Merloni che riescono ad essere competitive e allo stesso tempo rispettose dell'ambiente e dei suoi interlocutori che vengono resi partecipi dei progetti delle imprese. In questo tipo di aziende *"la strategia aziendale, proprio*

*perché bella e condivisibile, può assolvere non solo la funzione di indicare la direzione di marcia dell'impresa, ma anche quella di sprigionare una forza trainante la sua realizzazione*¹⁴⁹.

Secondo Coda, quindi, le imprese che riescono a integrare obiettivi a carattere sociale nella loro strategia sono quelle che sono in grado di avere una redditività maggiore.

Paolo Emilio Cassandro

Paolo Emilio Cassandro (1910-2004) è uno studioso di ragioneria facente parte della scuola di pensiero barese, ha svolto la sua attività di insegnamento presso numerose università tra cui Roma, Napoli e Bari.

In un libro intitolato *Le aziende, principi di ragioneria* scrive che l'origine dell'attività economica deriva dall'esistenza di alcuni bisogni umani che non possono essere soddisfatti con beni già esistenti in natura ma piuttosto con dei beni economici, così chiamati perché per il loro ottenimento è necessario il lavoro. Essendo poi l'uomo un essere sociale, l'attività economica stessa non può che essere tale, dato che non ha ragione di esistere senza l'uomo. L'attività economica poi viene svolta attraverso delle unità economiche, le aziende, che svolgono i due momenti di cui si compone questa attività, la produzione e il consumo.

Le aziende svolgono un ruolo fondamentale all'interno della società poiché, come già spiegato, essendo il luogo naturale all'interno del quale avviene lo svolgimento dell'attività economica, risolvono il problema derivante dalla scarsità dei mezzi e dall'illimitatezza dei bisogni. Qualunque ordinamento economico, sia esso collettivizzato o liberistico, non può prescindere dall'esistenza delle aziende per lo svolgimento dell'attività economica, certo è che questo eserciterà un'influenza più o meno forte, ma non potrà mai arrivare a sopprimerle.

¹⁴⁹ Vittorio Coda, *Responsabilità sociale e strategia dell'impresa*, in *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa* (a cura di Lorenzo Sacconi), Bancaria editrice, 2005, p.184

Tra le varie classificazioni dei tipi di aziende che Cassandro propone c'è quella che si basa sul fine, che può essere di lucro, e in questo caso si parla di imprese; oppure ci possono essere anche delle aziende che non si propongono come fine il guadagno ma si accontentano di coprire i costi delle loro attività¹⁵⁰ e sono in genere aziende pubbliche. Cassandro fa però notare come nella realtà tutte le aziende, per garantire la propria sopravvivenza, debbano garantirsi una qualche forma di guadagno, anche quando il soggetto è pubblico non è infatti possibile che l'azienda sopporti lunghi periodi senza remunerare il capitale, in questo caso infatti si parlerebbe di un'azienda in perdita che non può sopravvivere. Quando invece le aziende pubbliche riescono a sopportare lunghi periodi senza coprire i costi sostenuti ciò significa che esiste un altro ente, molto probabilmente lo Stato, che si fa carico del compito di sanare le perdite.

A proposito di tale distinzione Cassandro scrive:

“Si potrà forse dire che l'azienda a fine di lucro tenderà a conseguire un guadagno più alto del semplice interesse sul capitale e del salario direzionale e che invece l'azienda non avente tale fine potrà appagarsi di tali due remunerazioni, ma in entrambi i casi un'eccedenza di ricavi sui costi realmente sostenuti sarà necessaria per l'equilibrio economico.”¹⁵¹

L'azienda si presenta come un *sistema di forze*¹⁵² in quanto esplica la sua funzione attraverso una serie di componenti tra loro interdipendenti: persone, mezzi e organizzazione. Le persone costituiscono la componente più importante dato che *“da esse l'azienda prende l'avvio, in esse ritrova continuamente l'impulso”*¹⁵³, all'interno di questa prima componente si possono distinguere varie categorie di persone: coloro che costituiscono il soggetto aziendale e in certi casi anche l'organo volitivo, vale a dire coloro che hanno istituito l'azienda e determinato i fini; poi ci sono coloro che attuano la volontà del soggetto d'azienda e tra questi si può operare un'ulteriore distinzione tra chi ricopre incarichi direttivi e chi invece svolge una mera funzione esecutiva.

I mezzi, la seconda componente, sono i beni economici che vengono utilizzati per raggiungere il fine aziendale e la loro natura varia a seconda del tipo di azienda.

¹⁵⁰ Paolo Emilio Cassandro, *Le aziende, principi di ragioneria*, Dott. Francesco Cacucci editore, Bari, quinta edizione 1968

¹⁵¹ Paolo Emilio Cassandro, *Le aziende, principi di ragioneria*, Dott. Francesco Cacucci editore, Bari, quinta edizione 1968, p.24

¹⁵² Paolo Emilio Cassandro, *Le aziende, principi di ragioneria*, Dott. Francesco Cacucci editore, Bari, quinta edizione 1968, p.37

¹⁵³ Paolo Emilio Cassandro, *Le aziende, principi di ragioneria*, Dott. Francesco Cacucci editore, Bari, quinta edizione 1968, p.39

L'ultima componente è l'organizzazione, che costituisce il vincolo tra persone e mezzi e permette all'azienda di funzionare efficientemente, con le parole di Cassandro è la : *“capacità dell'azienda a realizzare la legge economica fondamentale del minimo.”*¹⁵⁴ L'organizzazione si crea prima dell'azienda stessa poiché pone le basi sulle quali l'azienda andrà poi ad operare, cioè definisce la sua struttura, determina il rapporto tra persone e mezzi necessari, risolve eventuali problemi che possono sorgere e soprattutto stabilisce i legami con l'ambiente esterno in termini non solo di mercati ma anche di rapporti con le istituzioni economico-sociali. L'organizzazione è una componente dinamica che si evolve durante tutta la vita aziendale e proprio il suo evolversi e la sua capacità di adattamento alle condizioni esterne è fondamentale per la sopravvivenza dell'azienda stessa.

Quando Cassandro scrive che l'azienda è un organismo autonomo egli intende riferirsi al fatto che essa dovrebbe essere un sistema compiuto; dato da persone, mezzi e organizzazione; in grado di svolgere efficientemente la funzione per il quale è stato creato. Egli mette in guardia chi legge, a non confondere il concetto di autonomia con quello di indipendenza, per indipendenza infatti si intende indipendenza dai condizionamenti dell'ambiente esterno, e sotto questo punto di vista l'azienda moderna è tutto fuorché indipendente. Per giustificare queste affermazioni basta solo pensare alle ragioni che si è detto portino alla fondazione delle aziende, ovvero i bisogni umani, oppure se si pensa alle componenti del sistema azienda, al fatto che l'organizzazione determini i legami con l'ambiente:

*“Errerebbe (...) chi credesse che l'autonomia dell'azienda voglia significare indipendenza sua dall'ambiente sociale nel quale è posta e ove si svolge la sua attività. L'azienda—già ci è occorso di rilevarlo – è un sistema particolare che opera in un sistema più vasto, senza del quale non è concepibile. Poteva forse considerarsi autonoma nel senso di indipendente dall'ambiente, l'antica azienda produttrice-consumatrice, ma non certo l'azienda moderna, sia di produzione o di consumo, fondata com'è su un'economia di scambio e di divisione del lavoro.”*¹⁵⁵

¹⁵⁴ Paolo Emilio Cassandro, Le aziende, principi di ragioneria, Dott. Francesco Cacucci editore, Bari, quinta edizione 1968, p.44

¹⁵⁵ Paolo Emilio Cassandro, Le aziende, principi di ragioneria, Dott. Francesco Cacucci editore, Bari, quinta edizione 1968, p.47

Allo stesso modo, se si intende autonomia la libertà del soggetto economico di guidare l'azienda come meglio crede, non si può parlare mai di piena libertà in quanto le decisioni aziendali sono sempre rapportate al ordinamento dello Stato in cui l'azienda opera, infatti nel sistema economico comunista, tipico dell'Unione Sovietica (Cassandro scrive in piena Guerra Fredda) l'iniziativa economica privata è pressoché nulla, ma anche nei regimi economici liberali, di cui l'economia degli Stati Uniti è l'emblema, l'iniziativa economica privata non sarà mai completamente libera da vincoli e limitazioni imposte dall'alto, che mirano teoricamente a favorire la diffusione generale del benessere all'interno di una nazione.

Sebbene non parli di doveri delle aziende nei confronti dell'ambiente economico sociale all'interno del quale l'azienda si inserisce, a Cassandro va riconosciuto il merito di aver conferito, già alla fine degli anni '50 dato che la prima edizione di *Le aziende Principi di ragioneria* risale al 1958, all'attività economica e all'azienda, carattere sociale. Egli presenta l'azienda come un organismo fortemente correlato all'ambiente, dal quale, come più volte ricordato in questo paragrafo, non solo riceve impulsi durante lo svolgimento delle attività aziendali ma trae proprio fondamento poiché l'azienda senza ambiente economico sociale non è concepibile, in quanto i bisogni che essa si propone di soddisfare non esisterebbero.

Giovanni Ferrero

Giovanni Ferrero, professore di economia all'Università di Torino, scriveva che la *ragion d'essere dell'azienda* trova il suo fondamento nell'esistenza dei bisogni umani, che essendo appagabili soltanto attraverso il consumo di beni economici, costituivano le condizioni di esistenza dell'azienda, da ciò discende che:

*"l'azienda, (...) può essere correttamente concepita come lo strumento dell'umano operare in campo economico."*¹⁵⁶

¹⁵⁶ Giovanni Ferrero, Istituzioni di economia d'azienda, Milano, Giuffrè Editore, 1968, p.4

È poi il contesto economico e sociale, all'interno del quale le aziende si inseriscono, a determinarne la configurazione strutturale ed operativa poiché è in esso che nascono i bisogni umani che l'azienda è chiamata a risolvere, questo contesto, che per definizione è dinamico e complesso, trasferisce il suo dinamismo all'interno dell'azienda stessa che è determinata dalla coordinazione tra mezzi e persone:

“Persone e mezzi, nell'azienda, si compongono in un coordinato e dinamico insieme che rende complementare la loro destinazione come elementi costitutivi dell'azienda medesima. I vincoli di interdipendenza che trasformano un aggregato di persone e di mezzi in un complesso unitario, e perciò inscindibile, condizionano il costituirsi dell'azienda come mobile unità economica: unità che sussiste malgrado di pluralità e la variabilità dei componenti elementari aziendali e la mobilità del loro costituirsi in complesso. Così intesa, l'azienda manifesta le caratteristiche di un dinamico sistema economico, costantemente inserito in un più vasto e instabile sistema: quello del mondo economico-sociale, generatore di bisogni e di attività umana in campo economico.”¹⁵⁷

Dato, quindi, che le condizioni ambientali vanno a definire i caratteri strutturali delle aziende non si può avere un'analisi e comprensione completa di queste unità economiche se non si considerano anche tutti gli elementi che costituiscono l'ambiente economico-sociale e tra questi in primis il tipo di ordinamento economico che può essere di tipo collettivistico, di libero scambio o, più facilmente, di tipo misto.

Nel caso di un economia collettivistica l'iniziativa economica è prerogativa dello Stato, che dirige la produzione di un Paese seguendo un piano programmatico che permetta il soddisfacimento dei bisogni pubblici e privati ed un'equa distribuzione della ricchezza. Se si parla, invece, di economia di libero scambio, significa che l'iniziativa economica è privata e che i privati cittadini intraprendono iniziative economiche mossi dal privato guadagno e dalla necessità di soddisfare i propri bisogni. Nella realtà, non esiste una perfetta realizzazione di questi due sistemi così come sono stati teorizzati, infatti nelle economie collettivistiche è facile che più settori possano essere lasciati all'iniziativa dei privati, così come in un sistema di libero mercato non sono infrequenti gli interventi regolatori dello Stato. Ciò che avviene più frequentemente è che le aziende si ritrovino ad operare all'interno di un'ambiente di economia cosiddetta “mista” in cui le relazioni

¹⁵⁷ Giovanni Ferrero, Istituzioni di economia d'azienda, Milano, Giuffrè Editore, 1968, p.5

economiche che si instaurano sono libere ma lo Stato esercita una qualche forma di controllo prevalentemente attraverso l'emanazione di leggi.

Altra condizione di esistenza delle aziende è, per Ferrero, il rischio, esso grava su tutti i tipi di azienda sia di produzione che di erogazione e coinvolge, a vario titolo, diversi gruppi di individui che gravitano attorno all'azienda. Accanto ai tradizionali portatori di rischio patrimoniale, che interessa coloro che forniscono capitali alle aziende per l'esercizio delle loro attività, e che si assumono volontariamente il rischio di perdere le remunerazioni del capitale o addirittura tutto il capitale, esiste un tipo di rischio, definito extra-patrimoniale. A questo rischio sono soggetti in primo luogo i lavoratori che in caso di cattivo andamento dell'attività economica possono perdere il salario o addirittura il posto di lavoro. In questa categoria rientra anche lo Stato che vede ridursi le entrate derivanti dai tributi nel caso di minore guadagno delle aziende. Infine soggetta al rischio extra-patrimoniale è anche la collettività poiché essa trae beneficio dalla ricchezza e dal benessere generale prodotti dalle aziende.

Come già abbiamo scritto, l'azienda nasce dalla necessità degli individui di soddisfare i loro bisogni e a questa condizione è strettamente collegata la nozione di soggetto economico cioè alla *“ persona singola o pluralità di persone che, di fatto detiene ed esercita il supremo potere volitivo e le connesse prerogative e facoltà di scelta e di decisione nell'ambito dell'azienda, direttamente, in quanto costituisca il massimo organo aziendale, o indirettamente, in quanto deleghi altri a rappresentare questo stesso organo ed a praticarne la potestà di comando nel governo economico dell'azienda medesima.”*¹⁵⁸

Esistono numerose ragioni che rendono di difficile individuazione il soggetto economico, una di queste è sicuramente la separazione tra proprietà del capitale investito e potere volitivo che si verifica nelle grandi imprese e che in linea di massima farebbe sì che il soggetto economico non sostenga più i rischi prettamente patrimoniali o li sostenga solo in parte.

A inasprire il dibattito esiste poi il principio di convergenza degli interessi secondo il quale tutti coloro che partecipano all'esercizio dell'azienda, conferendo i fattori produttivi necessari e sostenendo i rischi che ciò comporta, sarebbero accomunati negli interessi. Ferrero non si trova d'accordo con quanto affermato da questo principio, soprattutto se si considera un orizzonte

¹⁵⁸ Giovanni Ferrero, Istituzioni di economia d'azienda, Milano, Giuffrè Editore, 1968, p.48

temporale di breve termine, dato che la convergenza si trasforma in divergenza quando i problemi aziendali vengono considerati e risolti dalle parti interessate sotto punti di vista differenti.

Un ulteriore punto debole della convergenza di interessi nasce dal fatto che da questo derivi una tesi portata avanti da molti studiosi, tra i quali anche Carlo Masini, per ideare una figura astratta di soggetto economico, atta a comprendere al suo interno non solo chi presta capitale ma anche chi collabora nell'azienda; per Ferrero invece il soggetto economico è una figura prettamente reale che presenta pregi e difetti:

“Questa tesi, indubbiamente di rilievo sul piano delle esigenze etico-sociali strettamente considerate, non sembra accoglibile sotto il profilo economico-aziendale, nemmeno nell’ambito di un’osservazione che non ignori i problemi afferenti il bene della comunità di lavoro inserita nell’azienda. Al riguardo, giova tener presente, anzitutto, che i difetti insiti nella figura reale di soggetto economico (...) non sono eliminabili, in concreto, soltanto col trasferimento dei poteri dall’una all’altra delle parti “interessate”. Infatti, un soggetto economico che si supponesse esclusivamente o prevalentemente costituito da rappresentanti della comunità aziendale di lavoro, quando fosse portato a sopravvalutare il tornaconto particolare di questa comunità (...), potrebbe essere indotto, per le stesse umane debolezze che non di rado suscitano abusi di potere da parte del capitale di comando, a trascurare il “bene” dell’azienda – concepita come fonte durevole di comune benessere presente e futuro – a vantaggio di un male inteso “bene “ della comunità di lavoro momentaneamente rappresentata.”¹⁵⁹

Non sarebbe quindi possibile, e se lo fosse sarebbe priva di utilità, realizzare un ampliamento del concetto di soggetto economico per includere tutte le parti interessate, quindi anche lo Stato e la collettività dei cittadini, per delle ragioni che sono insite nell'umana natura, che di per sé è egoistica e rende impossibile una equa rappresentanza degli interessi. Anche le leggi possono solo in parte limare le debolezze umane:

¹⁵⁹ Giovanni Ferrero, Istituzioni di economia d'azienda, Milano, Giuffrè Editore, 1968, p.63

“perché sarà sempre materialmente impossibile eliminare, se non altro, a qualsiasi livello, l’animus che sospinge taluni ad agire contra legem, a dispetto di ogni ordinamento giuridico o dei vincoli di ordine morale dettati dalla coscienza.”¹⁶⁰

Inoltre, l’inclusione all’interno della categoria del soggetto economico di soggetti che esercitano un’influenza sull’azienda, come clienti, fornitori oppure lo Stato, sarebbe errata poiché essi costituiscono solamente quelle condizioni ambientali alle quali l’azienda è naturalmente soggetta essendo parte attiva dell’ambiente socio-economico. Queste sono comunque delle influenze esterne di cui il soggetto economico deve tenere conto nell’esercizio del suo potere volitivo in quanto ne costituiscono delle limitazioni oggettive, ma non dovrebbe accadere che la forza contrattuale esercitata da fornitori o clienti diventi un fattore condizionante della vita dell’azienda, nel momento in cui questo si verifica allora significa che l’azienda soffre di deficit strutturali derivanti da errori avvenuti al momento della fondazione dell’azienda o da una cattiva amministrazione.

Giovanni Ferrero quindi concepisce l’azienda come una realtà dinamica e complessa, fortemente collegata al mondo economico e sociale, dal quale attinge le sue caratteristiche e anche la sua legittimazione, l’ambiente esterno non a caso determina i bisogni che costituiscono le sue condizioni di esistenza. L’azienda poi essendo collocata all’interno dello stesso sistema economico-sociale ne riceve stimoli e subisce limitazioni, e allo stesso modo esercita un influsso su una molteplicità di soggetti al di fuori dei portatori di capitale, quali i lavoratori, lo Stato e la collettività tutta, i quali sono tutti portatori di rischio d’impresa, chi del rischio patrimoniale, chi del rischio extrapatrimoniale.

Al di là di queste considerazioni sui rapporti esterni dell’azienda e nonostante egli riconosca importanza alle questioni etiche e morali dell’attività aziendale, l’autore non fa un passo in più e non arriva a ritenere che coloro che sopportano un rischio extra-patrimoniale possano essere considerati soggetti economici e quindi, secondo la definizione che egli dà di dato soggetto, esercitare il potere volitivo e le connesse facoltà di scelta, anzi, se ciò dovesse avvenire, se cioè l’influenza esercitata dai soggetti esterni fosse eccessiva, significherebbe che l’impresa è malata.

¹⁶⁰ Giovanni Ferrero, Istituzioni di economia d’azienda, Milano, Giuffrè Editore, 1968, pp.64-65

Giancarlo Pallavicini

Giancarlo Pallavicini è un economista italiano nato nel 1931 che ha avuto il merito di proporre già negli anni '60 del secolo scorso una tecnica detta "metodo di scomposizione dei parametri", che venne applicata in via sperimentale anche alla Cassa di Risparmio delle Province Lombarde e che sostanzialmente è una tecnica per calcolare non solo i risultati economici delle imprese ma anche quelli non direttamente economici. Prima ancora, negli anni '50 aveva delineato i primi fondamenti del marketing management.

La sua concezione dell'economia, strettamente collegata ad aspetti etici, sociali e umani fanno sì che negli anni '80 venga chiamato in Unione Sovietica come consulente per le riforme economiche durante la perestrojka e a seguire anche durante il governo di Eltsin, diventando così il primo consigliere occidentale nominato dal governo sovietico. La Russia alla fine degli anni '80 stava vivendo un momento molto vivace dal punto di vista economico e non solo, l'allora segretario del partito comunista Michail Gorbačëv aveva avviato un processo di ristrutturazione dell'economia con lo scopo di guidare il paese nella transizione dal comunismo ad un moderato liberismo. Le riforme avviate avevano carattere sia economico che politico, la svolta democratica era improntata alla trasparenza nella divulgazione delle notizie e alla maggiore libertà di espressione e di denuncia concesse ai cittadini sovietici. Il ruolo che Pallavicini ebbe in questo processo di democratizzazione fu quello di assistere il primo viceministro Leonid Abalkin nel processo di ristrutturazione economica per evitare che l'economia russa e la sua popolazione risentissero di riforme troppo radicali, non a caso si oppose all'emanazione di una legge antimonopolio. Tuttavia, questa sua posizione concorse a indebolire Gorbačëv, che era soggetto a notevoli pressioni da parte delle classi dominanti che intendevano impadronirsi delle strutture produttive tramite le privatizzazioni, questo portò negli anni '90 alla salita al potere di Eltsin.

Attualmente è presidente dell'associazione degli intellettuali e dei creativi Myr Cultura, della quale è stato fondatore insieme ad Alberto Moravia, Mario Rigoni Stern e altre personalità russe, su invito di Raisa Gorbacieva allo scopo di riunire gli intellettuali sovietici e stranieri. Per i suoi studi sulle teorie di Kondratiev è stato insignito in Russia del titolo di Accademico delle Scienze nel 1984 e di Cavaliere delle Scienze e delle Arti nel 2000.

Il metodo di scomposizione dei parametri parte dal presupposto che, nello svolgimento delle sue attività, l'impresa debba ragionevolmente dare attenzione a tutte quelle variabili in grado di condizionare la sua capacità di fare profitto ma, altrettanto ragionevolmente, deve tenere conto anche di tutta una serie di istanze esterne, etiche, sociali, culturali riguardanti l'uomo. La prima formulazione di questo metodo appare nel 1968 all'interno di un volume edito da Giuffrè ed intitolato "Strutture integrate nel sistema distributivo italiano" e sarebbe stato anticipatore di alcuni sviluppi della responsabilità sociale d'impresa, in particolare quelli riguardanti la stakeholder theory di Freeman. L'intuizione di Pallavicini lo ha anche portato a confrontarsi con Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari, e a diventare sostenitore e divulgatore dell'economia di comunione¹⁶¹ ideata dalla Lubich nel 1991.

L'adozione del metodo di scomposizione dei parametri implica che il profitto non possa più essere considerato l'unico obiettivo perseguibile dalle imprese, esso viene affiancato ad altri obiettivi, che non possono essere propriamente definiti economici ma che nel lungo periodo hanno sicuramente effetto sulla capacità delle imprese di produrre valore, questa seconda classe di obiettivi è legata alla presenza di diverse classi di stakeholder, interni ed esterni all'impresa.

Per applicare il metodo devono essere fatte una serie di azioni a diversi livelli di analisi:

"1) l'articolazione dell'obiettivo dell'attività economica, che va portato al contatto con i fenomeni concreti dell'impresa e dell'ambiente in cui essa opera, attraverso una ripartizione che assegni ad ogni componente una precisa aliquota dell'obiettivo globale fatto uguale a 100;

¹⁶¹ L'economia di comunione nasce nel 1991 in Brasile per opera di Chiara Lubich, una cattolica italiana, che era rimasta fortemente colpita dagli squilibri economici e sociali di cui era afflitto il paese. Viene così dato avvio ad un progetto volto a sensibilizzare le imprese sui temi sociali e far sì che queste oltre a perseguire l'utile conducano la loro attività mettendo al centro la persona umana. Il progetto è legato alla religiosità della sua ideatrice ma si è presto evoluto in un movimento laico che viene adottato indipendentemente dall'aderenza alla fede cattolica. L'economia di comunione si fonda su una "cultura del dare" invitando così le imprese a condividere la ricchezza prodotta con gli esclusi dal sistema economico, gli utili conseguiti dovrebbero venire divisi in tre parti, non necessariamente identiche, una parte va allo sviluppo dell'impresa e cioè alla distribuzione tra gli azionisti e all'investimento interno, un'altra dovrebbe invece essere rivolta all'aiuto agli indigenti e infine l'ultima alla formazione culturale cioè alla sensibilizzazione della società e alla promozione del progetto dell' EdC. Ovviamente per attuare questa tripartizione degli utili è necessario un metodo, come quello della scomposizione dei parametri appunto, che permetta la quantificazione dei risultati non direttamente economici dell'attività d'impresa.

2) l'analisi dell'attività d'impresa, che deve prendere in considerazione la complessa funzione di processo e prodotto, nelle singole azioni in cui si dirama, individuandone di ciascuna il possibile effetto su di uno o più componenti l'obiettivo globale;

3) il raggruppamento in classi e sottoclassi delle singole e varie azioni, che consenta di valutare il grado in cui esse assecondano o contrastano il perseguimento dei diversi componenti l'obiettivo dell'impresa;

4) l'articolazione qualitativa, che va riportata agli aspetti quantitativi di ogni classe o sottoclasse di azioni, sulla base dei volumi operativi svolti, onde pervenire ad una quantificazione esprime il ruolo svolto da ciascuna di esse nel perseguimento dell'obiettivo globale ed articolato, da cui estrapolare indirizzi utili ad orientare la scelta delle migliori opportunità operative nei loro diversi aspetti.”¹⁶²

A fianco di questi passaggi Pallavicini ha poi predisposto dei metodi di contabilità specifici per la quantificazione degli obiettivi non direttamente economici e per eliminare la maggiore difficoltà che incontra l'applicazione di questo metodo ossia l'inclusione delle istanze proprie degli stakeholder non portatori di capitale di rischio.

Il metodo di scomposizione dei parametri e la crescente attenzione alla responsabilità sociale d'impresa provengono dalla considerazione dell'economia come fattore relazionale che coinvolge non solo gli imprenditori o gli azionisti ma la società tutta, e che perciò in epoca moderna non può più ignorare le istanze etiche e sociali provenienti dall'ambiente.

Pallavicini fa risalire l'inizio del percorso verso la sensibilizzazione dell'economia in Italia allo sviluppo economico che caratterizzò gli anni '50. Prima di allora, data la povertà generale e la scarsità di beni di ogni genere non era possibile parlare di mercato del consumatore ma solo di mercato del produttore; all'uscita dalla guerra in Italia viene avviato un processo di ricostruzione che porta in un arco temporale relativamente breve maggiore disponibilità economica nelle tasche dei cittadini provocando quindi un cambiamento radicale nel modo di condurre gli affari: la crescente domanda aveva causato un allargamento dei mercati e quindi i produttori, se avevano a cuore la sopravvivenza dei propri business, non potevano più pensare di ignorare le richieste e le preferenze dei consumatori e si rendeva necessario che le imprese, fino ad allora concentrate

¹⁶² <http://www.giancarlopalavicini.it>, Treccani, Metodo della scomposizione dei parametri

sulle questioni interne, spostassero l'attenzione verso il consumatore come persona, nascono così i primi principi del marketing management.

Dallo studio del marketing all'elaborazione del metodo di scomposizione dei parametri il passo è breve perché, con il concorso di eventi come il Trattato di Roma e dell'avanzare dell'economia mista invocata nel Codice di Camaldoli, le imprese rivelano fin da subito tutta l'inadeguatezza dei loro modelli gestionali che non erano *"idonei ad una corretta valutazione dei risultati d'esercizio, in quanto essenzialmente impostati al conseguimento del reddito e del tutto disattenti ai risultati "non direttamente economici", scaturenti dall'attenzione agli aspetti morali, etici, sociali e culturali dell'attività svolta."*¹⁶³. Emerge quindi la necessità di trovare una tecnica contabile che permetta alle imprese di avere una visione globale delle loro attività e dei loro risultati, che *"pur facendo perno sull'aspetto economico e quindi sul profitto, tenesse conto degli altri obiettivi in grado di influire sia sulle possibilità di vita e di successo dell'attività economica, in quanto apportatori di valore all'impresa, sia sugli aspetti che riguardano l'uomo e il suo ambiente culturale e naturale."*¹⁶⁴, da qui il metodo di scomposizione dei parametri.

Tra gli intellettuali russi che hanno influenzato il pensiero di Pallavicini vi è anche Pitirim Sorokin, un sociologo russo naturalizzato statunitense, che egli paragona a Giano bifronte per la capacità di racchiudere in sé Occidente e Oriente. Egli riprende il concetto di Sorokin secondo cui agli uomini moderni manchi la capacità di avere una visione d'insieme della realtà che li circonda e da questa mancanza siano nati gli estremismi, gli economicismi e gli utilitarismi; da questo punto di partenza Pallavicini osserva poi come il progresso morale e spirituale non abbia accompagnato il progresso tecnologico e materiale, ovunque ma in particolar modo in Russia dove secondo lui l'avanzare del liberismo non avrebbe portato i risultati tanto sperati ma anzi avrebbe avuto l'effetto di concentrare la ricchezza nelle mani della minoranza della popolazione.

L'economia, scrive, nasce come mezzo per creare benessere ma di fatto lo porta solo a pochi e a spese di molti, basta pensare ai gravi squilibri nello sviluppo economico e tecnologico tra le diverse aree del mondo. Sarebbe quindi necessario adottare una visione globale del problema che non ostacoli l'avanzare del progresso ma anzi lo favorisca e favorisca la sua distribuzione anche tra coloro che sono rimasti inizialmente esclusi:

¹⁶³ Giancarlo Pallavicini, Lettere allo storico dell'economia Stefano Baietti

¹⁶⁴ Treccani on line "Metodo della scomposizione dei parametri", Aggiornamento dei canali tematici; "Strutture integrate nel sistema distributivo italiano", Milano, Giuffrè, 1969, Prefazione e pagg. 54/58.

“Non si vuole in questa sede esprimere un giudizio sulla valenza del progresso tecnologico. Ci si pone solo il problema di come sollecitarlo e diffonderlo a vantaggio dei singoli e della collettività, in un procedere ordinato che lo colleghi all’insieme dei fenomeni. Non è pensabile che tutto debba essere determinato soltanto dall’attesa di un profitto.

Occorre che le motivazioni dell’agire dell’uomo in campo economico si ispirino non solo a questo, ma perseguano, oltre al vantaggio individuale, anche un vero e reale “benessere” per tutti, come immaginato nelle prime definizioni di “economia”.

Tale benessere, deve temperare sia la disponibilità di beni materiali sia quella di beni o valori spirituali, morali, etici, sociali, culturali, in ambiente non eccessivamente inquinato. In breve una miglior qualità della vita, conciliando le ragioni dell’economia con quelle dell’etica, della morale e via dicendo.

In particolare, è necessario che l’attività d’azienda, pur facendo perno, per come deve essere, sull’aspetto economico della vita aziendale e quindi sul profitto, non debba trascurare ma anzi tenere esplicitamente presenti una serie di istanze sociali, etiche, morali, culturali e ambientali. Ma non come mera affermazione di principio, bensì in modo reale. Del resto queste istanze definiscono l’“habitat” aziendale dal quale dipende la possibilità di vita e di successo dell’azienda stessa.”¹⁶⁵

Dai primi inizi negli anni ’60 il dibattito intorno alla responsabilità sociale d’impresa si è ampliato ed evoluto ed è sempre più frequente la ricerca di un temperamento di interessi che permetta alla società di godere pienamente dei propri diritti ma al tempo stesso che lasci alle imprese sufficiente libertà di manovra. Pallavicini si è interessato alle conseguenze che l’esasperata ricerca del profitto da parte delle aziende può avere sull’ambiente e da qui sulle condizioni di vita degli uomini; egli scrive che è necessario trovare un concetto di “migliore qualità della vita” che possa, senza condizionare in maniera eccessiva l’attività svolta dall’uomo sull’ambiente per migliorare le proprie condizioni di vita, porre dei ragionevoli limiti a questa attività che a lungo andare, comportando un eccessivo sfruttamento del territorio, finisce per danneggiare l’ambiente e anche l’uomo:

¹⁶⁵ Giancarlo Pallavicini, I limiti della via russa al mercato e quelli della globalizzazione dell’economia: due estremi in cammino verso la stessa meta a conferma delle previsioni di Pitirim Sorokin, Febbraio 1999

*“la fissazione della soglia alla quale arrestare la manipolazione dell’ambiente non deve rispondere soltanto alla legge “economica” di massimizzare il profitto e minimizzare il danno, ora largamente prevalente. Basti pensare che non è neppure detto che interventi esasperati per giungere ad eliminare completamente il danno fisico di un’eccessiva manipolazione dell’ambiente naturale possa essere legittimo, se ciò non assecdasse in modo adeguato il rapporto tra l’uomo e la natura.”*¹⁶⁶

Ciò che è importante è che i limiti all’attività umana sull’ambiente vengano definiti a priori in modo da poter evitare gli interventi correttivi ex-post. Sono necessarie delle politiche, dei modelli che riescano a dare una visione d’insieme dei rapporti che intercorrono tra l’uomo e l’ambiente, lascino comprendere la loro complessità e soprattutto svolgano un’azione educativa sulla popolazione, in modo da dare avvio ad un nuovo modo di condurre l’attività umana e in particolare l’attività aziendale. Le aziende infatti sono parte di un sistema più ampio e quando esplicano la loro attività e si relazionano con gli altri organismi facenti parte del sistema contribuiscono alla prosperità del sistema economico di cui fanno parte:

“Tale sistema è espressione dell’attività umana volta al miglioramento della qualità della vita, unitamente ad altre componenti. Il denaro vi gioca un ruolo strumentale essenziale. Ma allorquando da mezzo di scambio diviene fine unico dell’attività, finisce col porre in dubbio la stessa legittimità delle manipolazioni umane sull’ambiente. Partendo da questa considerazione si giunge a immaginare un obiettivo globale dell’attività delle aziende, non più identificabile nel solo traguardo del reddito finale e da articolare in una serie di componenti, alle quali non può essere certo estranea l’esigenza del conseguimento di un adeguato reddito. Tali componenti si suddividono in “interne” ed “esterne” tra loro collegate e coinvolgono, per esempio, aspetti di mantenimento delle posizioni sul mercato, in relazione anche a profonde modifiche nelle sue strutture, determinate da fattori anche di natura non economica, dall’adeguamento a istanze socio-economiche, espresse pure da interventi sovranazionali, da piani nazionali in specifici settori, da schemi urbanistici e da provvedimenti per l’ambiente e la qualità della vita in generale. Una simile articolazione dell’obiettivo, a prima vista astratta, va ricondotta a un contatto con la realtà concreta

¹⁶⁶ Giancarlo Pallavicini, Economia e tutela dell’ambiente, Rotary Club Milano San Siro, 1996

dell'attività d'azienda, attraverso l'adozione di nuovi modelli di misurazione da adottare ad integrazione di quelli tradizionali di entrata e di uscita nominate in moneta di conto."¹⁶⁷

Si capisce quindi che per Pallavicini l'obiettivo di conseguire un profitto pur essendo caratterizzante dell'attività aziendale non rimane unico, ma deve essere temperato con altri obiettivi esterni di tipo sociale e ambientale, attraverso delle operazioni e delle tecniche apposite, tra cui anche il suo metodo di scomposizione dei parametri e invoca, infine, maggiore educazione e sensibilizzazione della popolazione in generale affinché avvenga un cambiamento concreto nei rapporti tra impresa e ambiente.

Si può dire quindi che Pallavicini auspichi un ritorno alle origini dell'economia e dell'attività d'azienda, per cui esse devono avere come obiettivo non solo il profitto ma il generale miglioramento della qualità della vita per tutti, ponendo tra l'altro particolare attenzione anche alla natura. È dal rilievo dato a questi temi etici e morali che arriva a formulare negli anni '60 un meccanismo di controllo dei risultati non direttamente economici, il metodo di scomposizione dei parametri, che permette alle imprese virtuose che lo adotteranno di condurre la loro attività in maniera consapevole misurando l'impatto che hanno su variabili esterne come società e ambiente.

Carlo Masini

Carlo Masini (1914-1995) è stato un economista italiano che ha svolto le sue attività di insegnamento e ricerca presso diverse università come la Bocconi, Ca' Foscari e l'Università degli Studi di Parma.

Nel 1970 scrive *Lavoro e Risparmio*, all'interno del quale tratta seppur indirettamente i temi legati a quella che oggi viene definita Responsabilità Sociale d'Impresa, il libro è sì un'analisi dell'economia d'azienda ma egli abbandona l'impostazione tradizionale secondo cui i fenomeni economici vengono considerati fini a sé stessi, ma piuttosto sono inseriti all'interno di un sistema

¹⁶⁷ Ibidem

sociale e posti in relazione alla persona umana grazie al ruolo che l'attività economica dovrebbe svolgere per il progresso non solo economico ma anche sociale della comunità. All'interno di questo quadro viene riservata particolare attenzione al lavoro e al risparmio, che sono, rispettivamente, massima espressione della libertà e della dignità della persona umana e differimento nel tempo dei consumi o rinuncia agli stessi per effettuare degli investimenti. Queste le parole di Masini:

“Il titolo di questo volume, che accoglie una teoria generale dell'economia di azienda, dichiara i suoi cardini: il lavoro e il risparmio. Il primo è manifestazione tipica dell'attività economica della persona umana. Il secondo è risultante soprattutto dal complesso comporsi dei redditi di lavoro e di patrimonio, dei consumi e dei tributi; è espressione della formazione, della conservazione e dell'accrescersi degli strumenti in via diretta o mediata necessari al lavoro. L'assolvimento dei tributi e l'attuazione di consumi privati e pubblici sono consentiti dal lavoro e dal risparmio; si ha così continuità e sviluppo del processo economico posto in essere dalla persona umana e dalle società umane nelle quali la persona medesima si forma, col dare e col ricevere per il bene personale e per il bene comune.”¹⁶⁸

Masini scrive che la società umana si caratterizza per la presenza di norme e consuetudini morali, politiche, sociali che determinano il modo di agire delle persone e che appaiono sotto forma di istituzioni come la proprietà, la famiglia, o le comunità politico-amministrative.¹⁶⁹ Queste istituzioni nascono per predisposizione delle persone alla socializzazione, cioè a costituire piccoli gruppi per perseguire obiettivi che non sarebbero raggiungibili con le sole forze del singolo, è la tendenza a socializzare che nelle società moderne porta alla nascita di associazioni con lo scopo di favorire progresso economico e sociale.

Dalle istituzioni discendono gli istituti, sistemi sociali dinamici dotati di proprie leggi, all'interno dei quali le persone confluiscono per un fine comune. Tutta la società è costituita da istituti e anche l'attività economica si svolge attraverso di essi, tramite l'istituto che comunemente viene chiamato impresa:

¹⁶⁸ Carlo Masini, Lavoro e Risparmio, Utet, 1970, p.X

¹⁶⁹ Carlo Masini, Lavoro e risparmio, Utet, 1970, p. 10

“L’impresa, cellula fondamentale della produzione nell’economia occidentale, è tipicamente istituto economico sociale; in essa per astrazione limitata si distingue l’azienda di produzione; in essa sistema primo è quello dei suoi accadimenti che si palesa nel dinamico sistema di quantità economiche; offre possibilità di sintesi generali quantitative nel dinamico sistema dei valori; con le quantità dei prezzi-costi, dei prezzi-ricavi, dei connessi volumi negoziati, dei costi e dei ricavi, della produzione fisica, delle sintesi dei redditi e dei capitali di esercizio e di rivalutazione, delle remunerazioni monetarie, dei correlati movimenti monetari e creditizi, e così via, si dà chiara evidenza alla sua preminente struttura economica dettata anche dal suo finalismo. Si intende che l’essere istituto implica il richiamo alle persone che ne fanno parte, con tutti i vincoli di finalismi extra-economici delle persone e degli altri istituti, ad esempio la famiglia, il comune, lo Stato cui esse pertengono contemporaneamente. L’impresa è soggetta anche a relazioni non economiche varie con gli istituti del sistema sociale.”¹⁷⁰

E sull’azienda:

“Con il termine “azienda” si intende dunque per astrazione l’ordine strettamente economico di un istituto; questa astrazione deve essere opportunamente vincolata agli altri caratteri dell’istituto, ad esempio sociali, etici, religiosi, politici. Per “ordine economico” si intende la disposizione di accadimenti economici ad unità e secondo proprie leggi. Il riconoscimento dell’ “istituto” pone la teoria economica per vie fruttuose. Inoltre, nuovo valore traggono i termini di “società”, di “comunità”, di “sistema”, di “organismo personale”. ”¹⁷¹

Lo svolgimento dell’attività economica, e di conseguenza l’impresa, sono quindi fortemente compenstrate con la società umana e gli altri istituti di cui essa è costituita e rappresentano una delle manifestazioni dei fenomeni di socializzazione che portano alla nascita degli istituti e, per questo motivo, l’impresa è uno degli strumenti, insieme alle amministrazioni pubbliche, alle famiglie, agli istituti culturali, di cui le persone si servono per raggiungere un più elevato grado di progresso sociale.

¹⁷⁰ Carlo Masini, Lavoro e risparmio, Utet, 1970, pp.12-13

¹⁷¹ Carlo Masini, Lavoro e risparmio, Utet, 1970, p.13

I “sistemi d’azienda” sono dei sistemi aperti che si legano ad altri sistemi e si condizionano reciprocamente condizionando e venendo al tempo stesso condizionati dall’ambiente. Sistema e istituti non vanno però confusi tra di loro poiché il concetto di istituto è molto più ampio e racchiude al suo interno quello di sistema, quest’ultimo riguarda, nel caso dei sistemi d’azienda, il tipo di rapporti che si vengono a creare tra sistema e ambiente, l’istituto, invece, presenta un livello di astrazione più elevato, esso definisce la nozione di bene comune che viene perseguita dal sistema. L’azienda è infatti data dall’intersecarsi tra loro di sistemi di ordine differente da quello dei valori a quello delle decisioni per arrivare a quello dell’organismo personale:

“L’azienda come ordine economico di un istituto presenta una molteplicità di sistemi con unità di oggetto e note relativamente costanti.

La si osservi nel suo sistema generale di accadimenti economici, con tutte le caratteristiche proprie di un sistema (...). Si ha un sistema continuo, dinamico, misto, relativo o aperto. Aperto significa con vincoli d’interdipendenza con un ambiente, che in questo caso è anche esterno all’azienda. Il riferimento al sistema potrebbe indurre a pensare che il suo divenire con riguardo all’ambiente è della specie di adattamento; l’azienda, se si vuole sia condotta economicamente, deve non solo adattarsi alle mutevoli condizioni di ambiente, ma soprattutto presentarsi come fattore attivo di mutamento o di stabilità dell’ambiente secondo le condizioni del suo dinamismo per una duratura economicità.”¹⁷²

Anche il soggetto economico è posto in relazione con l’istituto cui l’azienda pertiene e di cui è l’ordine economico, perciò per Masini ha senso trattare del soggetto economico solo se non lo si considera un’entità separata dall’istituto. L’istituto è infatti centro di interessi sia economici che di “altra specie” perché differenti persone si uniscono tra di loro e danno vita a questa entità per il soddisfacimento degli interessi medesimi, che può avvenire solo perché essi formano il bene comune dell’istituto e all’interno di questo si svolge continuamente l’azienda. Tra gli interessi vengono poi definiti istituzionali quegli interessi economici che costituiscono il fine dell’azienda, ossia quegli interessi che sono stati alla base della motivazione che ha spinto le persone a legarsi tra loro e dare vita all’istituto, esistono poi altri interessi, sempre economici ma non istituzionali,

¹⁷² Carlo Masini, Lavoro e Risparmio, Utet, 1970, pp.18-19

che sono funzionali allo svolgimento dell'economia dell'istituto. Questa è la definizione di soggetto economico per Masini:

“Il soggetto economico di un istituto, quindi anche dell'azienda ordinamento economico dell'istituto stesso, è l'insieme delle persone fisiche nell'interesse delle quali l'istituto è posto in essere e governato: sono dunque membri del soggetto economico le persone fisiche cui pertengono gli interessi istituzionali economici che fanno capo a quell'azienda detti con altra espressione “interessi economici interni”. (...) Se si ignora il soggetto economico non si riconosce l'azienda nel suo “reale” esistere. (...) Il soggetto economico per ciascuna azienda è unico, pur essendo composto da più persone con interessi di categorie diverse. Gli interessi per cui sorge hanno soddisfazione attingendo a un risultato unitario, prodotto di un ordine economico; solo un comportamento secondo giustizia e carità, che tra l'altro tenga conto delle condizioni di azienda e di ambiente, consente di soddisfare le attese di ciascuna persona del soggetto economico; talora raggruppate con altre in categorie corrispondenti a diversi interessi. L'unicità del soggetto economico, coerente riconoscimento dell'unità dell'azienda, è anche indice sicuro del formarsi della “comunità” o “società”.”¹⁷³

Si può vedere come l'autore anche nel definire il soggetto economico ribadisca come l'azienda e l'istituto siano in realtà delle comunità di individui, di diversa provenienza e portatori di interessi differenti che si uniscono e formano una società per arrivare ad un “bene comune”.

Nelle imprese devono essere considerati interessi istituzionali anche quelli dei prestatori di lavoro, quest'ultima categoria di soggetti va quindi a formare il soggetto economico insieme ai prestatori di capitale. Questa affermazione assume notevole importanza con riferimento soprattutto alle imprese moderne dove avviene una separazione di fatto tra le figure che gestiscono l'impresa e quelle che investono il capitale:

“Non è possibile definire quanto dei risultati economici sia attribuibile al concorso del capitale conferito e quanto al concorso del lavoro di ogni specie e grado compreso quello di governo economico dell'impresa. I fattori della produzione sono complementari e il frutto è unitario: la loro remunerazione e le condizioni di loro partecipazione alla produzione

¹⁷³ Carlo Masini, Lavoro e Risparmio, Utet, 1970, p.28

economica devono essere determinate con un dibattito in cui si raggiunga un contemperamento degli interessi tenendo conto sia di caratteristiche economiche sia di qualità etiche e sociali con riguardo alle persone cui spettano le soggette remunerazioni.”¹⁷⁴

E ancora si ribadisce che l'impresa è una società all'interno della quale c'è chi offre lavoro e chi offre capitale, ciascuno per la soddisfazione dei propri interessi che per definizione saranno diversi e magari anche contrastanti, ma proprio il suo essere società fa sì che al suo interno avvenga una mediazione di interessi, in vista di quel bene comune senza il quale l'impresa non esisterebbe e che in realtà non è solo il bene del soggetto economico ma di tutto il Paese. La relazione tra il bene comune di un singolo istituto con quello più vasto della società tutta è dato dalla natura stessa degli istituti che sono fortemente legati tra di loro e radicati nell'ambiente esterno:

“L'impresa è una comunità economico-sociale, caratteristicamente un istituto economico; nell'aspetto sociologico è un corpo intermedio tra la persona o la famiglia e le comunità politiche. Nell'uso lato del termine, è una società. Che sia una comunità sociale lo palesano le molteplici relazioni con l'ambiente esterno all'impresa, intessute cioè con le aziende familiari dei prestatori di lavoro e dei conferenti di capitale, con le aziende fornitrici o con le aziende clienti, con le aziende pubbliche composte; essa è un elemento del complesso sistema della comunità nazionale per la realizzazione del “bene comune” del Paese. L'impresa, “comunità economico-sociale”, ha un suo “bene comune”: la produzione di remunerazioni e di connesse condizioni per gli “interessi istituzionali”. (...) L'“unità del soggetto economico”, corrispondente alla sua unicità, coesiste con la molteplicità di persone che ne sono membri con interessi, non omogenei in altri aspetti, ma omogenei nell'aspetto sostanziale di loro soddisfacimento attingendo da un unico risultato di una produzione attuata volontariamente con una combinazione di fattori complementari conferiti dalle medesime persone titolari degli accennati interessi. (...) Riconosciuto il “bene comune” dell'impresa si possono porre correttamente i suoi nessi con il “bene comune” di altri istituti sociali (di consumo, ecc.) il “soggetto economico” si lega inscindibilmente al “bene comune” e al costituirsi del “corpo intermedio” con una relativa autonomia economica (di patrimonio, organismo e gestione); anche per esso si ha un fondamentale

¹⁷⁴ Carlo Masini, Lavoro e Risparmio, Utet, 1970, p.35

motivo dell'istituto economico d'impresa e del suo "sistema unitario". Se si nega il soggetto economico non si riconosce l'impresa nel suo "reale" esistere."¹⁷⁵

Inoltre devono essere necessariamente considerati membri del soggetto economico tutte le persone portatrici di interessi che hanno rilievo in questioni riguardanti la famiglia e la persona umana e quindi, oltre ai prestatori di capitale e ai lavoratori di ogni genere, a volte concorrono a definire il soggetto economico anche fornitori, clienti, Stato e pubbliche amministrazioni.

La categoria a cui comunque Masini tiene di più è quella dei lavoratori ed egli fa coincidere le ragioni che fanno di loro dei membri del soggetto economico con le ragioni che portano alla nascita delle imprese. Scrive che ci sono tre motivi principali sottostanti la fondazione delle imprese: la volontà di investire i propri risparmi per avere remunerazione monetaria, la necessità di un salario per mantenere sé stessi, la famiglia ed eventualmente risparmiare, e infine la domanda di beni di consumo e strumentali; questi tre motivi sono tutti dipendenti dal lavoro in quanto quest'ultimo genera un salario che fa crescere sia la domanda di beni che gli investimenti nelle imprese. Per queste ragioni non è quindi ammissibile che i prestatori di lavoro non vengano considerati dei membri effettivi del soggetto economico.

Per quanto concerne i fini dell'azienda si può dire che accanto ai fini economici istituzionali, strettamente correlati con il soggetto economico, ci possono essere anche dei fini non economici per cui viene data vita all'istituto. L'istituto è dotato di un sistema di valori che garantisce il suo perdurare e per questo *"i fini dell'azienda devono essere coerenti con i fini superiori della persona umana secondo etica e religione, sia in quanto gli interessi che con essi si soddisfano sono pertinenti alle persone fisiche che direttamente o indirettamente tramite persone giuridiche sono membri del soggetto economico, sia per le interrelazioni più varie con le persone di altre aziende."*¹⁷⁶ I vincoli che condizionano l'operare delle aziende condizionano anche i mezzi che vengono utilizzati per raggiungere determinati fini.

Masini distingue tre classi di fini economici di un istituto che corrispondono a diversi tipi di azienda:

¹⁷⁵ Carlo Masini, *Lavoro e Risparmio*, Utet, pp. 35-37

¹⁷⁶ Carlo Masini, *Lavoro e Risparmio*, Utet, p. 49

- La prima classe di fini è quella dell'appagamento dei bisogni privati e della promozione sociale, questi sono obiettivi tipici delle aziende di consumo e patrimoniali familiari
- La seconda classe di obiettivi è data dalla ricerca di remunerazioni monetarie tipica delle aziende di produzione e commerciali, banche e assicurazioni
- La terza e ultima classe di obiettivi è quella della produzione di beni pubblici, della remunerazione dei prestatori di lavoro che caratterizza le aziende pubbliche

Infine, tutta l'attività economica deve essere pensata come in funzione non solo delle necessità presenti ma anche di quelle future, deve essere ispirata all'economicità, al *“conseguimento dei fini istituzionali senza l'esigenza imperativa di copertura perdurante col ricorso ad altre aziende”*¹⁷⁷, l'impresa deve essere in grado di mantenersi duratura in un ambiente mutevole e cercare di non essere risucchiata all'interno di una spirale che porti alla continua copertura delle perdite di esercizio.

Per riassumere, Masini riconduce l'esistenza delle aziende alla presenza nella società moderna di istituti, di cui le aziende costituirebbero l'ordine economico; da questa impostazione, fortemente incentrata sui concetti di società e comunità, derivano anche i caratteri etici e solidali che dovrebbero caratterizzare l'attività economica, non a caso quest'ultima nasce dalla volontà di più persone, portatrici di interessi differenti, per questo motivo non è possibile che durante lo svolgimento dell'attività azienda si verifichino prevaricamenti da parte di alcuni soggetti più forti ma, al contrario, l'istituto e l'azienda hanno l'obiettivo di soddisfare il “bene comune”. Altro aspetto fondamentale delle teorie di Masini è la centralità che riveste il fattore lavoro, da lui considerato al pari del capitale dato che nello svolgimento dell'attività economica non è possibile quantificare con esattezza il beneficio portato dal capitale e quello portato dal lavoro, fino a far entrare i prestatori di lavoro, di qualsiasi livello essi siano, all'interno della categoria del soggetto economico.

¹⁷⁷ Carlo Masini, Lavoro e Risparmio, Utet, 1970, p.171

Aldo Amaduzzi

Aldo Amaduzzi (1904-1991), è stato uno studioso di economia aziendale e ragioneria, appartenente alla schiera degli allievi di Gino Zappa insieme a Pietro Onida, Pasquale Saraceno, Tommaso Zerbi. Ha svolto la sua attività di insegnamento presso le università di Catania, Bari e infine Roma. Negli anni '50 ha scritto e diretto un Trattato di Ragioneria in collaborazione con altri studiosi come Paolo Emilio Cassandro e Domenico Amodeo, di questo trattato fa parte anche il volume *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, scritto nel 1957.

In quest'ultimo egli scrive che i problemi economici, e la conseguente attività economica, trovano fondamento nel limitato numero di mezzi che sono a disposizione dell'uomo per risolvere i bisogni propri, della sua famiglia e, in un una certa misura anche quelli della collettività di cui fa parte.

Il problema economico, poi, oltre a nascere da fattori oggettivi come il rapporto tra mezzi e bisogni, risulta anche dall'esistenza di fattori a carattere soggettivo, tipici della personalità umana. Questi fattori nascono dai sentimenti degli individui, dai loro impulsi e dai giudizi di convenienza e utilità che essi attribuiscono a determinate attività o bisogni, infatti il raggiungimento di un obiettivo implica necessariamente dei sacrifici in termini di tempo, di prezzo, di costi necessari al reperimento dei mezzi; questo discorso vale sia per il consumatore sia per il produttore, per il primo il prezzo che deve pagare deve rispecchiare l'utilità ricevuta dal bene che acquista e non essere superiore a questa, allo stesso modo il costo che il produttore sostiene per la produzione di un determinato bene o servizio deve poi essere ricompensato dal prezzo di vendita. Si comprende facilmente, quindi, per ogni attività economica, e ovviamente per ogni problema economico, entrino in gioco non solo dati economici quantitativi ma anche un sistema complesso di sentimenti e bisogni degli individui:

"I dati del problema economico che si presentano come dati obiettivi, dipendono dunque anche da fattori subiettivi, sicché giusto è dire, in sostanza, che ogni problema economico trova la sua impostazione e la sua soluzione in fattori obiettivi e fattori subiettivi. La logica economica non può essere pertanto una pura logica meccanicistica; l'aspirazione umana, l'aspirazione e la tendenza all'evoluzione dei piaceri e dei sacrifici, il vitalismo degli individui

*e dei popoli si compongono con i loro fattori nel problema ed hanno gran peso nel creare quell'indeterminismo di cui abbiamo dianzi detto.*¹⁷⁸

Il problema economico, inoltre, oltre ad essere determinato dalla combinazione di fattori soggettivi e oggettivi, che derivano sia dai singoli che dalla collettività, è dovuto anche dai limiti posti dal governo, limiti che possono essere anche extra economici, vale a dire giuridici, politici e morali. Queste limitazioni sono valide sia se si pensa al problema economico che devono affrontare le famiglie, sia se si pensa ai problemi economici che devono essere affrontati dagli imprenditori:

“Un imprenditore dispone ed attua i suoi problemi (piani) economici in un modo o in un altro, a seconda dell'ordinamento giuridico che gli consente o meno la proprietà e l'iniziativa, che gli pone divieti, vincoli, balzelli, oltre che in relazione alla propria capacità ed ai propri giudizi.

Un padre di famiglia o l'amministratore di un ente pone il problema economico del consumo in conformità agli stessi fattori politici e giuridici, oltre che in relazione ai bisogni sentiti dagli amministrati.

Nel problema del singolo, gli aspetti extra-economici tendono a coincidere con i suoi gusti e con i fattori subiettivi delle classi di potere e del Governo.

*Nel problema sociale gli aspetti extra-economici tendono a coincidere con la risultante dei sentimenti della classe governata e dei governanti.*¹⁷⁹

I suddetti problemi economici portano alla nascita i fenomeni economici, che trovano manifestazione all'interno delle aziende, queste ultime infatti costituiscono le unità economiche della collettività poiché nascono per l'iniziativa degli individui, che organizzano le attività economiche di produzione, scambio e consumo, mossi dall'esigenza di realizzare i propri bisogni e desideri; a proposito dell'azienda Amaduzzi scrive:

¹⁷⁸ Aldo Amaduzzi, L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni, Utet, Terza edizione aggiornata, 1978, p.9

¹⁷⁹ Aldo Amaduzzi, L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni, Utet, Terza edizione aggiornata, 1978, p.10

“è un sistema di forze economiche che sviluppa, nell’ambiente di cui è parte complementare, un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e di consumo insieme, a favore del soggetto economico, ed altresì degli individui che vi cooperano.”¹⁸⁰

L’economia generale di un Paese è data da due tipi di economie aziendali: quelle di produzione vere e proprie e le economie aziendali di consumo che si realizzano all’interno della famiglia quando viene “amministrato” il risultato dell’attività produttiva del primo tipo di economia.

Come già scritto in precedenza l’attività economica viene svolta dalle unità economiche sotto l’influsso di numerosi condizionamenti provenienti dall’ambiente esterno, questi condizionamenti sono dati dai vari regimi di tipo giuridico, morale, politico ed economico a cui le aziende sono sottoposte.

In particolar modo il regime economico che vige nel paese all’interno del quale l’azienda opera può avere effetti molto ampi sull’attività della stessa nel caso esso sia un regime economico libero oppure sottoposto al controllo e alla direzione dello Stato.

Quando le unità economiche operano all’interno di un regime di economia libera esse godono di notevole libertà d’azione nell’ambito delle operazioni, sempre che esse non vadano contro i limiti imposti dalla legge. Nel caso opposto, ovvero quando l’economia è statizzata, l’attività d’azienda è sottoposta a numerosi vincoli e limitazioni, in termini di salari, di determinazione di prezzi dei fattori di produzione e dei prodotti finali, allo scopo di raggiungere il miglior livello possibile di efficienza e di produttività.

In alcuni paesi con un regime di tipo capitalistico vi è poi un terzo tipo di economia, che si pone in una posizione intermedia tra i primi due. In questi casi l’attività economica viene indirizzata in determinate direzioni, in modo da contemperare gli interessi privati con le esigenze della collettività, questo avviene per esempio incoraggiando lo sviluppo di iniziative economiche nelle aree del paese più depresse, pianificando la produzione e cercando di avere una più equa distribuzione del benessere.

In ogni caso, qualunque sia il regime economico e a prescindere dai condizionamenti esterni, le unità economiche costituiscono gli “elementi propulsivi”¹⁸¹ dell’economia generale di un paese. La

¹⁸⁰ Aldo Amaduzzi, L’azienda nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni, Utet, Terza edizione aggiornata, 1978, p.20

loro forza infatti deriva che dal fatto che esse nascono per iniziativa degli individui che, nonostante ci possano essere particolari organizzazioni impresse dai governi, sono spinti dai loro sentimenti e dai loro bisogni verso la realizzazione dei loro obiettivi, senza questo non sarebbe possibile raggiungere determinati livelli di produttività e di sviluppo.

La società possiede da parte sua una “forza evolutiva”¹⁸² cioè la capacità di influenzare e ordinare le varie unità economiche ed è suscettibile di condizionarne l’evoluzione, come già ricordato infatti sono i gusti, i giudizi e la disponibilità al sacrificio dell’insieme degli individui che costituiscono la collettività a determinare quei problemi economici da cui poi prendono vita tutte le attività economiche.

Nel pensiero di Amaduzzi emerge un forte radicamento della realtà aziendale nella realtà economica e sociale nella quale è inserita e della quale è parte attiva, poiché la sua attività è posta in essere dagli individui allo scopo di risolvere i problemi che stanno alla base della soddisfazione dei loro bisogni. L’ autore aggiunge che l’attività economica stessa non viene svolta solo per favorire il soggetto economico ma anche la collettività in quanto essa si esplica attraverso l’azienda che egli definisce un’ “unità economica della collettività”.

Giuseppe Catturi

Giuseppe Catturi nasce nel 1942 ad Arezzo e si laurea all’Università di Firenze sotto la guida di Guido Ponzanelli con una tesi intitolata “Problemi economico aziendali di interesse pubblico ed Encicliche sociali dei pontefici”. Nel 1968 comincia ad insegnare Ragioneria Generale ed Applicata presso l’Università di Siena, presso la quale tuttora insegna Economia Aziendale dopo un a breve parentesi di insegnamento all’Università di Bari.

¹⁸¹ Aldo Amaduzzi, L’azienda nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni, Utet, Terza edizione aggiornata, 1978, p.17

¹⁸² Aldo Amaduzzi, L’azienda nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni, Utet, Terza edizione aggiornata, 1978, p.18

È autore di numerose pubblicazioni in ambito economico contabile e in particolare si è concentrato sulle modalità di rilevazione e di contabilizzazione del valore aggiunto, e fin dagli anni '70 ha pubblicato saggi e articoli sugli aspetti extra economici ed etici che coinvolgono le operazioni aziendali e che concorrono a determinare i caratteri delle imprese oltre al profitto, ad esempio *Impresa, profitto e obiettivi alternativi al profitto* (1970), *L'impresa come organismo tridimensionale e i suoi obiettivi alternativi al profitto* (1971), *Sul contenuto scientifico dell'ecologia aziendale, in Atti in onore del Prof. Carlo Masini* (1993), *L'azienda ha un'anima* (1995), *Etica ed obiettivi d'impresa* in collaborazione con V. Coda e C. Sorci (1995), e negli ultimi anni ha partecipato frequentemente a numerose conferenze sulla Responsabilità Sociale d'Impresa come *Bilancio Sociale e cultura aziendale_ Premesse e sviluppi* (1998), *Sviluppo Sostenibile e nuove attività del professionista economico-contabile* (2002), *Valori etici e principi economici: equilibrio possibile* (2003).

Catturi ritiene che il compito dell'imprenditore, sia esso pubblico o privato, sia quello di guidare l'impresa verso il raggiungimento di un elevato livello di efficienza aziendale, che permette all'impresa stessa di prolungare la propria sopravvivenza sul mercato a favore non solamente dell'imprenditore stesso ma anche della comunità:

“Senza soffermarci sulla definizione di imprenditore, dobbiamo riaffermare che riconosciamo tale qualifica soltanto a colui che imposta ed attua azioni di riforma strutturale per il raggiungimento di nuovi e maggiori livelli di efficienza aziendale: in questa semplice definizione possono raffigurarsi tanto gli imprenditori privati quanto quelli pubblici, perché l'obiettivo strategico cui entrambi devono mirare è la maggiore efficienza aziendale, onde permettere a tale organismo economico di continuare ad operare sul mercato in cui è inserito a vantaggio proprio e dell'intera collettività.”¹⁸³

Entrambe le categorie di imprenditore, quindi, hanno un comune obiettivo che consiste nel perseguimento, attraverso un'attenta amministrazione e, se necessario, riforme strutturali, l'efficienza della propria impresa, che Catturi non fa coincidere meramente nella produzione e massimizzazione del profitto ma in non meglio specificati obiettivi di ordine sociale e politico. Il

¹⁸³ Giuseppe Catturi, *Lezioni di economia aziendale, Volume I, L'azienda e l'ambiente in cui vive ed opera*, Cedam, 1984, p.540

concetto relativo alla ricerca dell'efficienza viene ribadito più volte da Catturi anche nelle pagine seguenti:

*"(...) ... l'obiettivo di fondo di tutte le imprese, qualunque sia il regime economico in cui operano o qualunque sia la natura giuridica dell'ente aziendale, è la sopravvivenza e lo sviluppo: la ricerca di nuovi e maggiori livelli di efficienza economica diventa, quindi, obiettivo tattico rispetto a quello della vitale sopravvivenza operativa dell'impresa sul mercato."*¹⁸⁴

Stabilito quindi che imprenditori privati e pubblici condividono un comune obiettivo, Catturi scrive in realtà tra impresa privata e pubblica esiste un'importante differenza data dal fatto che nelle grandi imprese italiane la maggioranza del capitale azionario è apportato da pochi individui che, di conseguenza, svolgono sia il ruolo dei capitalisti che degli imprenditori. Nelle imprese pubbliche al contrario vi è una separazione netta tra la figura del capitalista (che nella maggioranza dei casi è lo Stato in quanto fornitore di capitale) e quella dell'imprenditore (che è invece colui che viene chiamato a dirigere l'attività d'impresa).

Da questa importante differenza deriva un diverso modo di guidare l'impresa da parte dell'imprenditore capitalista delle grandi aziende private e l'imprenditore non capitalista che guida le aziende pubbliche. Il primo infatti indirizzerà tutte le sue azioni verso la massimizzazione dei profitti mentre il secondo perseguirà obiettivi di tipo diverso, a carattere prevalentemente politico-sociale.

Questa importante differenza passa però in secondo piano se si considera che l'attività aziendale, qualunque sia la sua natura, deve ricercare la massima efficienza, attività che si concreta nell'attenzione verso le innovazioni tecnologiche ed organizzative e in riforme strutturali che permettano all'impresa di mantenere alto il suo livello di competitività e massimizzare il valore aggiunto:

"Un'impresa può essere efficiente senza, per questo, ricercare il profitto massimo. Quindi, sia l'imprenditore-capitalista, sia l'imprenditore non capitalista (pubblico o privato) devono essere sensibili al progresso tecnologico ed organizzativo per attuare, nell'ambito

¹⁸⁴ Giuseppe Catturi, Lezioni di economia aziendale, Volume I, L'azienda e l'ambiente in cui vive ed opera, Cedam, 1984, p.542

*dell'impresa di cui reggono le sorti, quelle innovazioni che permettono all'impresa medesima di mantenere, se non di migliorare, la propria posizione nei confronti delle imprese concorrenti. Non solo, essi devono conoscere ed usare le moderne tecniche, quali la ricerca operativa, la teoria dei giochi, etc., che permettono di assumere scelte e prendere decisioni operative non più in maniera empirica, ma scientifica.*¹⁸⁵

La reale importanza dell'impresa non può poi essere compresa se non la si inserisce nel tessuto sociale all'interno del quale essa effettivamente è, e soprattutto se non vengono abbandonate quegli approcci limitati che la considerano solo dal punto di vista economico, che, in verità, costituisce solo una parte della realtà dell'impresa, quest'ultima infatti è un organismo a tre dimensioni: economica, sociale e politica.

*"...l'impresa non è soltanto un organismo a dimensione economica, ma anche sociale e politica; è, cioè, un organismo tridimensionale. Studiarne soltanto l'aspetto economico è un'analisi parziale che non coglie esattamente la realtà oggettiva. Così, per ogni dimensione possiamo individuare e prospettare molteplici obiettivi, onde il profitto è soltanto uno dei tanti cui l'impresa può tendere. (...) ... l'effettuazione di ogni scelta e l'adozione di ogni decisione a livello dirigenziale ha sempre effetti sia in campo economico che in quello politico e sociale. Le tre dimensioni sono così compenstrate fra loro che difficilmente possiamo riconoscere in ciascuna di esse obiettivi con carattere univoco e ben definito; comunque, riteniamo che, secondo l'impostazione e l'attuazione di certe decisioni, possano prevalere obiettivi inclusi nella dimensione economica, in quella politica o in quella sociale.*¹⁸⁶

L'impresa costituisce un organismo complesso che non è più oggetto di studio da parte dei soli economisti, a essa guardano con interesse giuristi, tecnici, sociologi e via dicendo, ma cosa più importante su di essa si riflettono gli interessi dei più disparati gruppi di individui: non sono più solamente gli imprenditori-capitalisti ad avere pretese su di essa ma anche i sindacati che hanno come obiettivo la tutela dei lavoratori, oppure i politici e gli amministratori pubblici che richiedono maggiore coordinamento tra le iniziative economiche private e quelle pubbliche.

¹⁸⁵ Giuseppe Catturi, Lezioni di economia aziendale, Volume I, L'azienda e l'ambiente in cui vive ed opera, Cedam, 1984, p.541

¹⁸⁶ Giuseppe Catturi, Lezioni di economia aziendale, Volume I, L'azienda e l'ambiente in cui vive ed opera, Cedam, 1984, pp.565-566

Affiancare al profitto obiettivi di ordine politico e sociale e considerare l'impresa moderna come un organismo tridimensionale diventa necessario se si pensa al tipo di regime economico misto che vige in Italia, nel quale accanto alle classiche imprese private si possono trovare imprese pubbliche, gestite dallo Stato o da altri enti pubblici, con obiettivi di crescita sociale, a favore del benessere della collettività, che sono distanti dalla massima remunerazione del capitale impiegato.

Per quanto concerne invece la dimensione politica si può allo stesso modo fare riferimento al caso italiano e all'economia mista, infatti, lo Stato, postosi come obiettivo la crescita economica della comunità, redige d'accordo con altri operatori politici una programmazione economica che tutte le imprese sono tenute a rispettare, d'altro canto però, anche lo Stato nel momento in cui predispone questo piano programmatico non può ignorare gli obiettivi di crescita e di sviluppo che le imprese si sono preposte.

Detto ciò, quella che segue è la definizione di impresa data da Giuseppe Catturi:

*"...un organismo a carattere socio-economico con influenza politica tendente al raggiungimento di obiettivi molteplici concretizzanti nel contributo alla crescita economico- sociale della collettività."*¹⁸⁷

Tre sono quindi le dimensioni di cui si costituisce l'impresa moderna, economica, sociale e politica; ovviamente esse non sono presenti in misura uguale in tutte le imprese, ma in ognuna di esse, in vista degli obiettivi che vengono di volta in volta perseguiti, si riscontrerà una maggiore presenza di uno dei caratteri rispetto agli altri.

Gli obiettivi economici costituiscono sempre l'obiettivo di fondo a cui mirano le politiche aziendali:

*"il raggiungimento del potere economico, inteso non soltanto come volontà accompagnata da una capacità di agire sulle risorse disponibili, ma anche come dominio degli atti fondamentali che mettono in rapporto gli uomini con le risorse medesime, cioè produrre, consumare e accumulare."*¹⁸⁸

¹⁸⁷ Giuseppe Catturi, L'impresa come organismo tridimensionale e i suoi obiettivi alternativi al profitto, Rivista dei dottori commercialisti, Vol.6, 1971, p.1822

¹⁸⁸ Giuseppe Catturi, Lezioni di economia aziendale, Volume I, L'azienda e l'ambiente in cui vive ed opera, Cedam, 1984, p.569

Questi poi variano a seconda della guida dell'impresa: se le decisioni vengono prese dai proprietari del capitale, allora, questi probabilmente mireranno alla massimizzazione del profitto, se, invece, a guidare l'impresa ci sono dei tecnici allora gli sforzi verranno indirizzati al miglioramento generale della situazione economica dell'impresa, quest'ultima può essere misurata attraverso vari indicatori come il prezzo di vendita, il volume delle vendite, il valore aggiunto eccetera. Anche il miglioramento del livello di efficienza aziendale è da collocare all'interno degli obiettivi di natura economica, essa si sostanzia dal punto di vista interno nella capacità di produrre al minimo costo possibile, evitando gli sprechi, e dal punto di vista esterno nella capacità di vendere i propri prodotti a prezzi sufficientemente elevati, per poter remunerare i fattori produttivi.

Tra gli obiettivi sociali rientra in primo luogo la sopravvivenza dell'impresa, questo, e non il profitto, è il fine ultimo a cui tutte le imprese dovrebbero tendere attraverso riforme strutturali, l'attenzione ai progressi scientifici e tecnologici e alle nuove tecniche organizzative, l'utilizzo di strumenti matematici e statistici e la capacità di comprendere i cambiamenti nel mercato e nel saperli affrontare. Se gli imprenditori non fanno attenzione a tutto ciò allora la loro impresa è destinata a soccombere di fronte alla concorrenza. Per Catturi l'importanza sociale della sopravvivenza risiede nel fatto che è anche sinonimo di occupazione e permette di mantenere elevati livelli occupazionali, per questo è importante che questo obiettivo sia supportato anche a livello comunitario e se necessario, in alcune aree, siano condotte operazioni di salvataggio di alcune imprese, sempre che queste non siano afflitte da difficoltà che non le consentono di mantenere determinati livelli di efficienza:

“Operare per la sopravvivenza (...) non significa conservare la vita dell'impresa al limite del collasso e oltre, ma esercitare le funzioni assegnate a tale organismo efficientemente, nell'interesse dei dipendenti e di tutta la comunità sociale, senza per questo annullare ogni beneficio a favore degli apportatori di capitale.”¹⁸⁹

Altro obiettivo sociale è la massimizzazione del valore aggiunto e l'equa ripartizione di questo tra i fattori produttivi. Questo obiettivo può essere raggiunto, per esempio, attraverso l'aumento dei prezzi di vendita dei prodotti, affinché questa operazione sia però anche socialmente utile, è

¹⁸⁹ Giuseppe Catturi, Lezioni di economia aziendale, Volume I, L'azienda e l'ambiente in cui vive ed opera, Cedam, 1984, p.584

necessario che la crescita dei prezzi sia meno rapida di quella dei salari e per fare ciò sono necessarie, ancora una volta, riforme strutturali in grado di aumentare l'efficienza totale dell'impresa.

Infine, all'interno delle imprese, sono necessarie anche delle strutture organizzative che consentano la partecipazione, o perlomeno l'informazione, dei dipendenti, a qualsiasi livello essi si trovino, alle decisioni operative riguardanti la loro impresa.

La terza dimensione dell'impresa è quella politica, come già detto Catturi lega questo aspetto al profondo radicamento dell'impresa nel tessuto sociale, che fa sì che le decisioni prese all'interno delle imprese abbiano dei riflessi su vari gruppi di individui, siano essi direttamente o indirettamente a contatto con le attività di una data impresa.

Per comprendere la portata della presenza delle imprese basta pensare agli effetti che può avere la decisione di investire in determinato territorio sui livelli occupazionali oppure il beneficio che aree economicamente depresse guadagnano in seguito all'insediamento di una nuova attività economica. Per questo motivo si rende necessaria una programmazione a livello comunitario dello sviluppo delle imprese al fine di assicurare l'adeguata crescita economica e sociale ad un'intera comunità:

“Gli effetti politico-sociali di tutte le attività economiche sono talmente evidenti che la loro crescita, la loro diversificazione, il loro insediamento territoriale non possono essere abbandonati al caso, ma devono essere validamente correlati e coordinati con una chiara visione globale e prospettiva del fenomeno economico di insieme.”¹⁹⁰

La necessità dell'impresa di creare una buona immagine di sé è un obiettivo con risvolti prettamente politici, tutte le decisioni operative che vengono prese al fine di migliorare la propria immagine hanno come effetto quello di costruire o modificare l'opinione che i diversi gruppi costituenti la collettività hanno dell'impresa stessa. Le iniziative aventi questo fine si sostanziano in gran parte in operazioni di comunicazione mirata volte ad esaltare le caratteristiche che gli individui ricercano in un'impresa, fa parte di questa categoria di operazioni però anche la capacità dei vertici imprenditoriali di cooperare con lo Stato, mostrandosi ricettivi e disponibili a

¹⁹⁰ Giuseppe Catturi, L'impresa come organismo tridimensionale e i suoi obiettivi alternativi al profitto, Rivista dei dottori commercialisti, Vol.6, 1971, p.1831

partecipare alla soluzione di determinati problemi di ordine politico e sociale, in questo modo sarà anche in grado di ottenere vantaggi economici, potrebbe godere ad esempio di incentivi o di sgravi fiscali a favore di determinate iniziative economiche:

“Soprattutto in una economia mista, come è attuata nel nostro Paese per mezzo della programmazione concertata, l’impresa privata deve mostrarsi agli organi centrali disposta ad accettare gli obiettivi economico-sociali proposti nell’interesse generale e nello stesso tempo operare affinché siano riconosciuti validi ed opportuni – anche a livello comunitario – obiettivi strutturali ed operativi strettamente propri.”¹⁹¹

Tutta l’analisi di Catturi parte dal presupposto che l’impresa è un’entità che si inserisce attivamente nella società attuale provocando al suo interno cambiamenti così importanti da coinvolgere tutti coloro che ne fanno parte, siano essi *“i clienti, i fornitori, i dipendenti, i concorrenti, gli azionisti, il Governo e il grande pubblico”¹⁹²*.

Studiare e considerare l’impresa solo sotto il suo aspetto economico è incompleto oltre che fuorviante, soprattutto se si pensa a economie collettiviste o anche al solo caso italiano che presenta i caratteri tipici dell’economia mista. Questa convinzione porta l’autore, quindi, ad elaborare un modello di analisi tridimensionale, che permetta di considerare la realtà dell’impresa e i suoi obiettivi sotto i tre aspetti che maggiormente la caratterizzano, quello economico, quello sociale e infine anche quello politico. Queste tre dimensioni sono così tra di loro compenstrate che molto spesso è difficile separarle l’una dall’altra, non è un caso infatti che ogni obiettivo sia univoco, esso avrà aspetti economici come anche sociali o politici ma la cosa più importante da notare è il fatto che in questo modello il profitto perde il titolo di obiettivo primario dell’impresa a favore dell’efficienza e della sopravvivenza e come questo avvenga naturalmente non appena si smette di studiare solo la dimensione economica.

¹⁹¹ Giuseppe Catturi, L’impresa come organismo tridimensionale e i suoi obiettivi alternativi al profitto, Rivista dei dottori commercialisti, Vol.6, 1971, p.1832

¹⁹² Giuseppe Catturi, L’impresa come organismo tridimensionale e i suoi obiettivi alternativi al profitto, Rivista dei dottori commercialisti, Vol.6, 1971, p.1831

Arnaldo Canziani

Arnaldo Canziani, professore di economia aziendale all'Università di Brescia, scrive che il ruolo assunto dalle singole imprese all'interno della società è dato dall'esistenza di *variabili auto realizzative* che possono indirizzare l'impresa verso azioni di rilievo dal punto di vista sociale o verso ruoli di guida di un settore dal punto di vista tecnologico oppure, possono far assumere all'impresa un atteggiamento indifferente verso l'ambiente sociale esterno.

Tutte le imprese presentano una *funzione obiettivo generale, una funzione di utilità a base multipla*. Queste funzioni obiettivo vengono interpretate dai manager (o dagli imprenditori, a seconda del tipo di impresa) e tradotte in operazioni che mirano a raggiungere determinati scopi, che, a seconda dell'interpretazione che viene data possono prendere due direzioni: la prima è una direzione che Canziani definisce di sfruttamento e si sostanzia nella massimizzazione del reddito, la seconda direzione invece conduce all'inserimento dell'impresa e dei suoi obiettivi nelle situazioni ambientali. In questo secondo caso le imprese modificano, adattano i propri obiettivi e le proprie funzioni di produzione per adempiere ai doveri che esse hanno in quanto svolgono un ruolo attivo nella società, oppure solo per svolgere una funzione di equilibrio economico intertemporale.¹⁹³

¹⁹³ Arnaldo Canziani, La Strategia aziendale, Milano, Giuffrè, 1984

Capitolo 3

Riflessioni conclusive sui contributi dati alla letteratura sulla Responsabilità Sociale d'Impresa

Dopo aver presentato nei primi due capitoli i contributi della letteratura anglosassone e italiana ai temi della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa, voglio analizzare il modo in cui queste tematiche sono state diversamente affrontate da queste due diverse culture, in modo da comprendere le ragioni del diverso approccio e delle diverse tempistiche con cui sono emerse all'attenzione dei vari studiosi.

Per quanto riguarda la letteratura americana / anglosassone, sebbene riferimenti generici alla necessità di maggiore etica, filantropia o attenzione verso il prossimo nella conduzione degli affari economici possano essere riscontrati già agli inizi della prima rivoluzione industriale, è tra gli anni '20 e '30 del secolo scorso che si possono individuare delle scuole di pensiero che, criticando il fallimento del sistema capitalistico moderno ispirato al puro liberismo, invocano una maggiore responsabilità sociale nella gestione degli affari da parte dei manager che erano alla guida delle grandi corporation americane (Clark 1926, Berle e Means 1932, Dodd 1932, Barnard 1938). Si fa quindi largo un nuovo modo di concepire l'impresa, non più un'entità isolata e votata alla creazione di profitto mediante la produzione di beni e servizi, ma un organismo in grado di incidere su diversi aspetti della realtà sociale e ambientale nella quale è calata, pertanto il suo management viene investito di obblighi di natura morale.

In quegli anni, tuttavia, la riflessione non poteva ancora dirsi matura poiché si parlava di generiche responsabilità sociali che venivano attribuite solo al management; la svolta avviene nel giro di un ventennio, infatti è nel 1953 che viene pubblicato *Social Responsibilities of the Businessman* di Howard R. Bowen. Questo libro presenta una trattazione sistematica e critica delle responsabilità sociali delle quali i manager sono investiti, dati il potere e l'influenza di cui godono all'interno della società moderna. La dottrina della responsabilità sociale enunciata da Bowen si basa sull'idea che ogni attività economica debba essere condotta tenendo presente l'effetto che è

suscettibile di avere sugli obiettivi non esclusivamente economici condivisi dalla società; è per queste considerazioni che il libro di Bowen viene considerato come l'inizio della moderna letteratura sulla responsabilità sociale e il suo autore il padre della responsabilità sociale d'impresa nella sua accezione moderna. Nel corso degli anni '50 e '60 si assiste quindi ad un proliferare di definizioni e contributi sulla responsabilità sociale d'impresa ad opera di vari autori come Drucker (1954), Davis (1960), Frederick (1960), McGuire (1963), Davis e Blomstrom (1966) per citarne alcuni.

Durante gli anni '70 continuano i contributi alla definizione del concetto di CSR come quelli di Steiner (1971), Eells e Walton (1974), inoltre il dibattito si arricchisce di nuovi importanti filoni di ricerca come la Corporate Social Performance, la Corporate Social Responsiveness, che si pone come obiettivo quello di dare un riscontro pratico ai principi enunciati dalla CSR; questi nuovi ambiti di ricerca spesso vengono presentati sotto forma di modelli concettuali come quello di Sethi (1975), il modello tridimensionale di Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985), Wood (1991) ma soprattutto la Stakeholder Theory di Edward Freeman (1984) che, conferendo legittimità a tutti gli stakeholder che gravitano intorno ad un'impresa, in breve tempo raccoglierà numerosissime critiche ma anche s'imporrà sia tra i manager che tra gli accademici come Clarkson (1995) e Mitchell, Agle, Wood (1997) che ideeranno dei modelli con l'obiettivo di perfezionare la gestione dei diversi stakeholder.

Sin dalla sua nascita la responsabilità sociale d'impresa è stata oggetto di critiche e ha acceso un aspro dibattito tra i suoi sostenitori e coloro che invece la consideravano una teoria "sovversiva" capace di minare gravemente i principi su cui si fondava l'economia moderna, Levitt (1958) e Friedman (1962) su tutti; allo stesso modo anche la stakeholder theory è stata oggetto di discussione da parte di coloro che sostengono la sola legittimità dei diritti degli azionisti d'impresa, Sternberg (2000) e Jensen (2001).

Nella letteratura italiana invece si riscontra, almeno nei primi decenni del Novecento, un approccio alle tematiche aziendali di tipo più ragionieristico, ovvero incentrato solo sulle aziende che comprendono l'intera vita economica e sono entità create a scopo amministrativo.

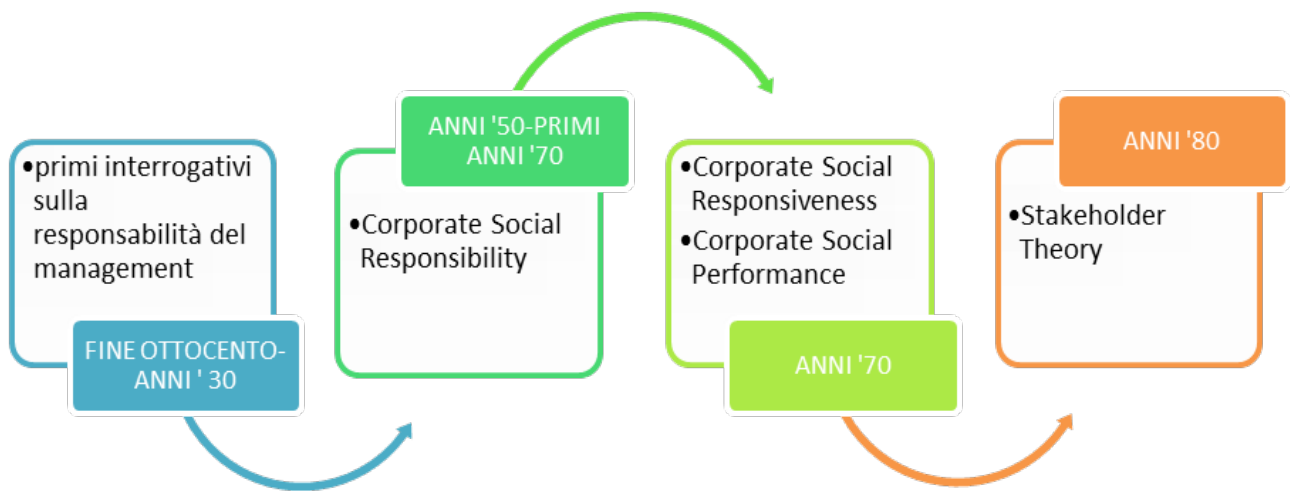
Tuttavia, nello studio delle aziende emerge, sin dai primi contributi dati da Fabio Besta, passando poi per Zappa, Ceccherelli e Riparbelli, il ruolo e l'importanza rivestiti dall'ambiente esterno nell'influenzare l'attività d'azienda e anche l'impatto esercitato dall'azienda stessa sull'ambiente.

Da questo nuovo modo di concepire l'azienda si sviluppano successivamente nuovi filoni, che prendono vigore soprattutto dopo il secondo conflitto mondiale e negli anni del boom economico. Anche in Italia si sviluppano le prime grandi aziende dove vi è separazione tra capitale e controllo, in questo nuovo scenario alla fine degli anni '60 nasce una corrente di pensiero che pone le basi per la diffusione della responsabilità sociale d'impresa. Per la prima volta anche in Italia gli economisti si interrogano su temi come la socialità intesa come "conformità al bene comune" (Onida 1961) e soprattutto sull'opportunità di coinvolgere i lavoratori ed altri soggetti esterni alle aziende nel governo dell'azienda o perlomeno considerare le istanze da loro provenienti in sede decisionale. Questi sono i contributi di Masini (1970) e Coda (1967) che costituiscono il punto di partenza per l'avvio del dibattito sulla Csr negli anni '70 e '80; inoltre è da segnalare il contributo di Pallavicini (1968) che predispone un modello di rendicontazione che permetta la misurazione dell'impatto delle attività aziendali anche su variabili non direttamente economiche.

La letteratura anglosassone

L'evoluzione del pensiero nella cultura anglosassone può essere sinteticamente rappresentata dalla linea del tempo che segue:

Figura 1: Linea del tempo sulla letteratura anglosassone



Dalla Fine dell' Ottocento agli anni '30: primi interrogativi sulla responsabilità del management

Le prime riflessioni sui temi della responsabilità emergono nello stesso periodo temporale in cui la grande impresa afferma la sua importanza nell'economia statunitense. Le grandi corporation nascono negli ultimi decenni del XIX secolo quando si fanno strada nuove tecnologie basate sulle economie di scala che rendono necessario un aumento considerevole delle dimensioni degli impianti, allo scopo di raggiungere un adeguato livello di efficienza produttiva. Con la grande

impresa avviene anche la separazione del controllo aziendale dagli asset proprietari, nasce la gerarchia manageriale: coloro che detengono la proprietà del capitale non hanno infatti né le informazioni né le capacità necessarie a gestire la complessità crescente delle politiche aziendali dell'impresa moderna.

La grande impresa così costituita porta in brevissimo tempo grande prosperità ma anche conseguenze sociali estremamente negative come lo squallore urbano, l'abbandono dei centri urbani più piccoli da parte della popolazione operaia che andava a concentrarsi alle periferie delle grandi città, lo sfruttamento dei lavoratori costretti a lavorare in fabbrica per lunghe giornate in cambio di stipendi bassissimi ed elevata disparità economica. D'altro canto le grandi imprese godevano di un potere economico talmente elevato da non dover rispondere politicamente delle pratiche da loro portate avanti.

In questo scenario, già alla fine dell'Ottocento, non mancano i primi contributi da parte di chi, dirigenti di grandi imprese o imprenditori come Carnegie, aveva intravisto l'emergere di queste disparità sociali e riteneva che chi era a capo di queste grandi organismi dovesse in qualche modo intervenire attraverso istituzioni di benevolenza a favore della comunità. Altri invece, come Perkins, ritenevano che fosse necessario che i lavoratori venissero trattati con equità, garantendo un posto stabile e salari più elevati.

Tuttavia, questi primi contributi sono ancora in uno stadio embrionale e per vedere lo sviluppo di una discussione sistematica attorno ai temi della responsabilità economica e della leadership bisogna attendere gli anni Venti del XX secolo. È proprio tra gli anni '20 e '30 che molti accademici cominciano a rivolgere delle critiche al sistema capitalista moderno che, rappresentato dalle grandi imprese, doveva servire gli interessi della gente. Per la prima volta ci si comincia a interrogare sui compiti del management delle grandi imprese; autori come Berle e Means e Merrick Dodd sostengono che esistono dei gruppi di individui che riescono ad esercitare un certo grado di influenza sulle imprese pur non essendo proprietari di capitale e non avendo quindi la possibilità di esercitare un controllo diretto, tuttavia sono dei gruppi essenziali per la vita dell'azienda, soprattutto i lavoratori, e potrebbero sotto alcuni punti di vista essere considerati parte delle imprese anche se i loro interessi spesso confliggono con quelli dell'ownership. Sotto certi aspetti, l'avanzare delle teorie sulla responsabilità dei manager, possono essere ricondotte alle dottrine liberiste o meglio all'insoddisfazione dovuta alle conseguenze dell'applicazione del

puro liberismo: John M. Clark già alcuni anni prima dello scoppio della crisi del '29 si scaglia contro l'economia del laissez-faire, da lui definita come "the economics of irresponsibility", colpevole di separare il business da tutti gli altri aspetti della vita e di aver così lasciato gli uomini liberi di perseguire i loro bisogni più egoistici, senza considerare i vasti effetti che hanno sulle altre persone. Dopo la prima guerra mondiale infatti gli Stati Uniti si erano definitivamente affermati come prima potenza economica mondiale, il prevalere del liberismo lasciava grande spazio all'iniziativa economica privata, la produzione e il consumo raggiungono livelli insperati. Tutto questo fu accompagnato da uno spirito di grande ottimismo da parte dei cittadini americani e dall'instancabile attività della borsa di New York fino allo scoppio della crisi nell'autunno del 1929. Da quel momento inizia la crisi del liberismo e delle politiche liberistiche che vengono accantonate nel 1932 quando sotto la presidenza di Roosevelt viene istituito il Brain Trust, gruppo di esperti di cui farà parte anche Adolf Berle, con lo scopo di far uscire l'economia americana dalla recessione. È in questo periodo che si fa più forte la consapevolezza che il management a capo delle grandi corporation vanta degli obblighi di tutelare non solo gli azionisti ma anche la società intera. Una critica al liberismo proviene d'altronde anche da chi viene considerato da molti come il padre della responsabilità sociale d'impresa, Bowen, infatti, circa 30 dopo Clark, scriverà che il fallimento del liberismo è dovuto principalmente al fatto che le assunzioni su cui si basa, prima su tutte la perfetta moralità degli uomini, non sono valide nella realtà. In questi decenni emerge anche un gruppo di studiosi, come Barnard, che ritengono che il management debba adottare dei codici di condotta e assumere i caratteri del professionismo così come avvocati e medici.

Dagli anni '50 ai primi anni '70: la Corporate Social Responsibility

Dopo la seconda guerra mondiale il nuovo vigore che prendono le teorie sulla responsabilità sociale sembrerebbe invece dovuto, oltre che al crescente potere, non solo economico ma anche politico e sociale (Bowen 1953, Davis 1960) delle grandi corporation che si spartivano il mercato negli Stati Uniti, anche a nuovi motivi come per esempio il timore di eventuali intrusioni del governo nei business delle imprese (Abrams 1951). Nel ripensare il ruolo del business nella società

hanno giocato una partita importante anche i movimenti sociali che hanno scosso la società americana negli anni '60 e primi anni '70 come le proteste contro la guerra del Vietnam, le lotte per i diritti civili, i diritti delle donne, l'ambientalismo e il diffondersi del consumismo (Freeman 1984).

Questi e altri motivi portano sempre più studiosi a interrogarsi circa la CSR ovvero la reale esistenza di obblighi da parte delle imprese nei confronti della società, dandosi delle risposte, nella maggioranza dei casi, positive.

Dagli anni '50 e per più di un ventennio vi è quindi un susseguirsi di contributi sulla Csr ad opera di numerosi autori (Drucker 1954, Frederick 1960, Davis 1960, McGuire 1963, Steiner 1973, Eells e Walton 1974 ecc.) che forniscono una serie di definizioni di responsabilità sociale d'impresa molto vaghe e tra loro molto simili che pongono molti quesiti sulla concretezza del tema.

Anni '70: la Corporate Social Responsiveness e la Corporate Social Performance

La questione diventa un po' più concreta verso la metà degli anni '70 quando una parte del dibattito si evolve in Corporate Social Responsiveness (Sethi 1975, Drucker 1978, Carroll 1979), quest'ultima abbandona l'approccio moralistico della Csr per adottarne uno più manageriale e cerca di rispondere a questioni chiave che la responsabilità sociale d'impresa aveva lasciato irrisolte: può l'impresa rispondere a determinati problemi sociali? In che modo? Con quali effetti?

Affine alla Corporate Social Responsiveness è la Corporate Social Performance, gli studi sulla CSP si affermano alla fine degli anni '70 e proseguono per tutti gli anni '80 con l'obiettivo di definire dei quadri che permettano la classificazione e l'analisi delle attività delle imprese.

Lo slancio nello sviluppo di nuove teorie relative alla Csr può essere dovuto anche alla crisi petrolifera che sconvolse l'economia europea e statunitense nel 1973, quando a causa del conflitto arabo israeliano, gli Stati appartenenti all'Opec, che avevano deciso di non riconoscere l'esistenza dello Stato d'Israele, decisero di aumentare drasticamente i prezzi delle esportazioni di

petrolio, o in alcuni casi di interromperle del tutto, verso i paesi importatori. Da quel momento infatti inizia una riflessione profonda sull'uso di fonti energetiche rinnovabili, sono questi gli anni in cui si comincia a discutere di sviluppo sostenibile, ossia di un nuovo modello di sviluppo economico che permetta di soddisfare i bisogni attuali di tutta la popolazione, senza tuttavia compromettere le possibilità di soddisfazione di quelli delle generazioni future.

Anni '80-'90: la Stakeholder Theory

Più concretezza alla responsabilità sociale d'impresa viene data anche dalla Stakeholder Theory elaborata da Freeman nel 1984 e poi perfezionata e ridefinita nei decenni successivi (Wood 1991, Clarkson 1995, Mitchell, Agle e Wood 1997). Questa teoria parte dal presupposto che tutti i portatori di interesse che ruotano attorno all'impresa svolgano un ruolo attivo nel funzionamento dell'impresa stessa e nel processo di creazione di valore, e non si limitano a subire passivamente gli effetti esercitati su di loro dalle politiche aziendali. In virtù di questo ruolo essi meriterebbero quindi maggiore considerazione nella definizione delle politiche e delle strategie aziendali di quella che hanno ricevuto in precedenza. La stakeholder theory predispone uno schema che permetta ai manager di individuare gli stakeholder e le loro pretese, di formulare dei processi che permettano di gestirli a livello organizzativo e di monitorare anche il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'impresa stessa.

La stakeholder theory nasce dalla necessità di ideare un nuovo approccio allo strategic management a causa di due grandi cambiamenti che secondo Freeman avevano interessato le imprese negli anni precedenti; il primo è un cambiamento interno e consiste nel fatto che il compito delle imprese non è più solo quello di trasformare la materia prima in un prodotto finito da vendere al consumatore ma è quello di assicurare ritorni economici agli investitori e posti di lavoro ai dipendenti; il secondo grande cambiamento è invece esterno e ha a che vedere con la crescente portata dell'influenza esercitata dai gruppi di consumatori e di ambientalisti, lo sviluppo

del mercato globale e quindi la maggiore forza dei competitors, l'aggressività dei media e soprattutto la forte sfiducia della società nei confronti del business.

La letteratura italiana

L'evoluzione del pensiero nella letteratura italiana può invece essere rappresentato dalla seguente linea del tempo:

Figura 2: Linea del tempo sulla letteratura italiana



Dai primi del Novecento fino agli anni '50: lo studio dell'azienda

Dando uno sguardo alla linea del tempo si può facilmente notare come, a differenza di quanto avviene tra gli accademici anglosassoni, temi come la socialità, la ricerca del bene comune e la responsabilità sociale d'impresa arrivano all'attenzione degli studiosi italiani con un ritardo di circa cinquant'anni. In generale gli studi si sono concentrati sull'azienda, sulla sua definizione e sulle sue problematiche interne. Questo tuttavia non significa che gli studiosi italiani non abbiano considerato l'influenza che l'ambiente esterno può avere: l'azienda come organismo aperto inserito in un contesto ambientale dinamico rappresenta un aspetto trattato da tutti i maggiori aziendalisti italiani a partire da Fabio Besta. Questo tema, dapprima limitato ai rapporti economici che le aziende intrattenevano tra di loro, acquista via via rilievo con il farsi strada per opera di Gino Zappa dell'economia aziendale, all'interno della quale le dottrine contabili vengono accostate alle dottrine di organizzazione e gestione, fornendo una visione più globale di quello che l'azienda è.

Da qui l'azienda comincia ad essere vista come una coordinazione economica in atto, formata non solo da capitali ma anche da persone, emerge quindi l'importanza che anche l'ordinamento politico e la comunità all'interno della quale l'impresa si inserisce hanno sullo sviluppo e il prosperare delle aziende. A detta di autori come Ceccherelli e Riparbelli, concepire l'azienda come un organismo autonomo e di conseguenza limitarne lo studio ai soli accadimenti amministrativi interni e privati, senza prendere in considerazione il suo carattere sociale, non permette di comprendere a fondo la vera natura dell'azienda quale organismo sociale che instaura forti relazioni di interdipendenza con l'ambiente esterno. Col progressivo aumento dei traffici e delle attività economiche le aziende infatti non possono più essere considerate come delle isole che nascono per la soddisfazione dei bisogni del proprietario e che incidono solo sulla sfera economica e privata e non su quella dei numerosi individui che gravitano attorno all'azienda.

Questo è quello che Ceccherelli scrive a proposito delle relazioni tra imprese e ambiente:

“Il fenomeno aziendale e il fenomeno sociale sono naturalmente interdipendenti: il grado di funzionamento e il progredire delle singole aziende produce un determinato assetto

sociale; d'altra parte la perfetta costituzione economica e politica della società è condizione indispensabile di normale funzionamento e di progresso delle singole aziende."¹⁹⁴

Si può notare quindi una tendenza a considerare l'importanza del carattere sociale delle aziende e il forte legame che queste hanno con la società fin dagli anni '20, ma questo costituisce solo un aspetto marginale e "aggiunto" dell'analisi delle dinamiche aziendali e riguarda principalmente le relazioni commerciali che le aziende instaurano tra di loro. Pietro Onida, ad esempio, non riteneva che l'utilità collettiva facesse parte degli obblighi di un'azienda:

*"Il definire l'azienda come una coordinazione economica in atto volta al raggiungimento di un fine, vale a determinare ancora i limiti della nostra indagine, in quanto noi consideriamo la coordinazione aziendale solo in rapporto al fine per il quale essa è stata costituita e viene retta. Pertanto, l'utilità collettiva, ad es., dell'azienda, resta fuori della nostra considerazione, fintanto che quella utilità non sia il fine precipuo dell'azienda stessa."*¹⁹⁵

E a proposito delle aziende di erogazione:

*"Amministrare l'azienda di erogazione di una persona fisica, di una famiglia, di un istituto scientifico, di uno Stato, non significa, evidentemente, risolvere i problemi morali, pedagogici, scientifici, politici o di altra indole che questi enti debbono affrontare per conseguire i fini della propria esistenza."*¹⁹⁶

Gli autori, che pur osservano come le aziende nell'esercizio delle loro funzioni economiche entrino in contatto con organismi esterni sui quali esercitano un'influenza e dai quali vengono a loro volta influenzate, non arrivano prima della metà degli anni '50 del Novecento a riconoscere delle funzioni sociali e in generale non strettamente economiche in capo alle aziende private.

¹⁹⁴ Alberto Ceccherelli, Istituzioni di Ragioneria, Firenze: Felice Le Monnier, 1930, p.4

¹⁹⁵ Pietro Onida, Elementi di ragioneria commerciale svolti nel sistema dell'economia aziendale, , Lezioni dettate nel R. Istituto Superiore di Scienze Economiche di Venezia nell'anno accademico 1926-1927, pp. 13-15

¹⁹⁶ Pietro Onida, L'azienda, primi principi di gestione e di organizzazione, Milano, Giuffrè, 1954, pp.20-24

Anni '60- Anni '80: la socialità, il bene comune e infine la CSR

Il “ritardo” di circa cinquant’anni che si riscontra nella discussione sulla Csr in Italia va forse rintracciato nell’assetto particolare che costituisce il sistema industriale italiano e lo contraddistingue da quello degli altri paesi occidentali: la netta prevalenza del numero di piccole imprese manifatturiere sulla grande impresa che era ed è tuttora pressoché assente.

Il processo di industrializzazione in Italia inizia dopo l’Unità ma la presenza delle grandi imprese si può riscontrare solo nel settore siderurgico aiutato e sostenuto da massicci interventi statali mentre i settori tradizionali rimangono in mano alle piccole imprese. A fine '800 nascono quindi le grandi imprese pubbliche come l’Ansaldo e la Breda e quelle private come la Pirelli e la Fiat, si tratta in ogni caso di un sistema capitalistico diverso da quello manageriale americano poiché anche nelle imprese private le famiglie di industriali esercitano la loro funzione di gestione accanto all’organo statale, le cui funzioni di controllo assumono delle dimensioni mai viste prima negli altri paesi industrializzati.

A cavallo degli anni '50 e '60 l’economia italiana conosce uno sviluppo senza precedenti, che porta l’Italia a diventare una delle prime potenze economiche mondiali. Si sviluppa anche in Italia il sistema industriale moderno, fatto dalla produzione in serie di merci a basso costo accessibili quindi a buona parte della popolazione italiana e anche alle classi più popolari, cambia la tipologia di prodotti consumati che prima del boom erano quasi esclusivamente beni di prima necessità e poi diventano beni voluttuari. Al boom economico si accompagna un nuovo modo di fare impresa poiché a causa dell’espansione dei mercati è necessaria una profonda conoscenza delle aspettative e dei desideri dei consumatori.

Cambia il volto della società italiana che fino ad allora era stata a maggioranza di agricoltori, le imprese per la prima volta esercitano un forte impatto sulla vita della popolazione, cresce la forza dei sindacati dei lavoratori e ci si interroga sulla possibilità che l’impresa debba contribuire al benessere comune (Onida 1961). A metà anni '50 Zappa comincia a scrivere di come le aziende dovessero perseguire il benessere sociale:

*“L’armonia tra i fini economici particolari ed i fini generali delle maggiori collettività sociali è anzi condizione di utile vita così per i singoli come per la collettività umana (...). È facile vedere come le aziende cooperano in solidarietà, nel lungo andare, al raggiungimento di interessi generali”.*¹⁹⁷

Anche Onida sembra in parte cambiare opinione e ad interessarsi di socialità nell’amministrare l’azienda:

*“si deve ammettere che può e deve essere conforme a socialità la condotta di tutti i soggetti economici e, in particolare, di tutte le imprese, private o pubbliche, che pur hanno istituzionalmente oggetto e compiti di natura economica.”*¹⁹⁸

Con l’emergere dei problemi tipici dei paesi industrializzati è naturale che gli studiosi che fino ad allora avevano riservato le loro attenzioni alle aziende familiari guardino alle problematiche che si riscontravano nella gestione delle medie e grandi imprese, nelle quali era forte la necessità di riuscire a mediare efficacemente tra le richieste dei proprietari del capitale e le pretese della classe dei lavoratori dipendenti (Coda 1967, Masini 1970). In particolare Vittorio Coda sottolinea l’importanza della capacità dei manager di gestire i diversi interessi che convergono all’interno delle aziende moderne, in modo da garantire il perdurare delle aziende nel tempo.

Si deve però tenere presente come in Italia il capitalismo già a inizio Novecento presentasse in alcune imprese i caratteri della responsabilità sociale d’impresa, un esempio emblematico è costituito dalla Ing. C. Olivetti & C., la prima fabbrica italiana di macchine da scrivere. La particolarità della Olivetti risiede tutta nelle caratteristiche del suo fondatore, l’ingegnere Camillo Olivetti, che curava personalmente la formazione dei suoi dipendenti attraverso dei corsi che teneva a casa, accostandosi agli operai nello svolgere le operazioni manuali e cercando di costruire con questi un rapporto umano; grande era l’importanza che egli attribuiva alla ricerca e alla sperimentazione. Sia lui che il figlio Adriano effettuavano spesso dei viaggi negli Stati Uniti, per assimilare meglio i principi tayloristici e il funzionamento della grande impresa. Essi attribuivano grande importanza al ruolo della campagna nell’evitare che gli operai soffrissero di alienazione da

¹⁹⁷ Gino Zappa, La nozione di azienda nell’economia moderna, in “il Risparmio”, 1954, pp.1263-1266

¹⁹⁸ Pietro Onida, Economicità, socialità ed efficienza nell’amministrazione d’impresa, 1961, p.14

lavoro in fabbrica e proprio per permettere ai lavoratori di godere della campagna durante i giorni di riposo, decisero di costruire la loro fabbrica al di fuori della grande città, in uno stabilimento di mattoni rossi che si inseriva perfettamente nella natura circostante. I dipendenti della Olivetti godevano di salari più alti rispetto a quelli degli altri operai ed inoltre lavoravano all'interno di un ambiente privo di gerarchie dove non vi era una separazione tra ingegneri ed operai. In generale si può affermare che Camillo Olivetti rappresenta una figura di riformista per il quale la produzione non deve essere una speculazione, ma deve essere orientata alla qualità nel prodotto e alla equità nel prezzo.

Un esempio analogo è quello rappresentato dalla Lanerossi di Schio, fondata nel 1817 da Francesco Rossi e passata successivamente sotto la gestione del figlio Alessandro Rossi che la renderà una delle maggiori industrie italiane dell'Ottocento. Alessandro Rossi, come Camillo Olivetti, dedica particolare attenzione ai suoi lavoratori, realizzando per loro molte opere sociali tra le quali spiccano sicuramente il nuovo quartiere operaio di Schio, la cui costruzione iniziò nel 1872 con lo scopo di fornire delle residenze confortevoli per i lavoratori che con le loro famiglie si trasferivano a Schio; si tratta di un quartiere residenziale immerso nel verde nel quale emerge particolare attenzione anche all'aspetto estetico delle case. Il quartiere viene dotato di numerosi servizi come asili, scuole e anche una chiesa. La costruzione dell'Asilo Rossi viene avviata contestualmente a quella del quartiere dato che l'asilo che già precedentemente era stato costruito nelle immediate vicinanze della fabbrica non era più in grado di ospitare il crescente numero dei bambini figli dei dipendenti del lanificio. Inoltre nel 1879, per volontà di Alessandro Rossi, viene progettato e costruito il Monumento al Tessitore, che venne originariamente collocato tra la fabbrica e il quartiere operaio, la statua, che rappresentava appunto un tessitore, venne dedicata da Alessandro ai suoi dipendenti e rappresenta il primo monumento dedicato ai lavoratori in Italia.

I temi d'interesse prevalenti

Analizzando tutta la letteratura possono essere individuate delle macro-aree sulle quali i diversi studiosi hanno concentrato, per vari motivi, le loro riflessioni, queste aree possono essere rappresentate, per quanto riguarda la letteratura straniera e italiana rispettivamente, con le due tabelle che seguono:

1. Scomposizione dei temi legati alla sostenibilità affrontati dalla letteratura anglosassone:

Figura 3: temi trattati dalla letteratura anglosassone

TEMI	AUTORI
Principio di Simpatia	Adam Smith 1759 McGuire 1963
Filantropia	Andrew Carnegie 1889 Carroll 1979
Interesse verso le condizioni dei lavoratori	George W. Perkins 1908 Filene 1922 Dodd 1932
Corporate governance Manager trustee non solo degli azionisti Management come professione	George W. Perkins 1908 (governance) Filene 1922 Donham 1927 Berle e Means 1932

	<p>Dodd 1932</p> <p>Barnard 1938</p> <p>Abrams 1951</p> <p>Brown 1940</p> <p>Pierce 1945</p> <p>Abrams 1951</p> <p>Bowen 1955</p>
<p>Corporate Social Responsibility</p>	<p>George W. Perkins 1908</p> <p>Clark 1926</p> <p>Donham 1927</p> <p>Dodd 1932</p> <p>Bowen 1953</p> <p>Drucker 1954</p> <p>Frederick 1960</p> <p>Davis 1960</p> <p>Votaw 1962</p> <p>McGuire 1963</p> <p>Austin 1965</p> <p>Steiner 1973</p> <p>Eells e Walton 1974</p> <p>Sethi 1975</p> <p>Carroll 1979</p> <p>Jones 1980</p>

		Wartick e Cochran 1985 Wood 1991
Corporate Social Responsibility	Corporate Social Responsiveness	Sethi 1975 Drucker 1978 Carroll 1979 (Philosophy of response) Wartick e Cochran 1985 Wood 1991
	Corporate Social Performance	Sethi 1975 Carroll 1979 Wartick e Cochran 1985 Wood 1991 Clarkson 1995
	Social Issue Management	Carroll 1979 Wartick e Cochran 1985 Wood 1991
	Stakeholder Theory	Freeman 1984 Wood 1991 Clarkson 1995 Mitchel, Agle e Wood 1997
Public Responsibility		Levitt 1958
Economic Responsibility		Friedman 1962 Sternberg 2000 Jensen 2001

Shareholder Theory	Sternberg 2000 Jensen 2001
--------------------	-------------------------------

Il Principio di simpatia descritto da Smith nella *Teoria dei sentimenti morali* e poi ripreso all'interno de *La ricchezza delle nazioni*, rappresenterebbe la regola che definisce le regole che stanno alla base dei comportamenti di mercato degli operatori e che implicano l'adozione di comportamenti morali nella gestione degli affari.

Come già ricordato il primo tema che emerge è la filantropia, a fine Ottocento non poteva ancora dirsi matura la percezione delle responsabilità del management a livello di politiche e strategie d'impresa ma sicuramente era emersa in alcuni imprenditori, come Carnegie, la necessità di dover utilizzare le proprie ricchezze per delle iniziative benefiche. Circa 100 anni più tardi anche Carroll, uno dei maggiori studiosi della responsabilità sociale d'impresa, riconosce nella Csr i caratteri della filantropia. Anche il tema legato al migliore trattamento dei lavoratori richiama l'attenzione di alcuni studiosi e industriali (Perkins 1908, Filene 1922, Dodd 1932), che ritengono che in virtù dell'apporto dato all'attività aziendale i lavoratori meritassero sicurezza economica garantita da un posto fisso e da salari più elevati e anche dalla possibilità di svolgere un lavoro che li arricchisse sul piano spirituale.

Molti studiosi si interrogano inoltre sulle nuove funzioni del management, se esso cioè debba solo agire nell'interesse degli azionisti o abbia degli obblighi anche verso altre categorie di soggetti che gravitano intorno alle imprese, propendendo spesso per la seconda ipotesi. Riflessioni riguardanti la corporate governance (Perkins 1908), l'adozione di eventuali codici etici da parte del management (Barnard 1938, Bowen 1955) invece nascono dalla consapevolezza che la classe manageriale nei primi decenni del Novecento non fosse adeguata a svolgere un ruolo sempre più complesso determinato dalla centralità dell'azienda nella vita dell'intera comunità (Donham 1927). I dubbi circa la capacità del management di gestire adeguatamente le pressioni provenienti dai diversi gruppi d'interesse senza tuttavia danneggiare gli azionisti o porre in atto delle azioni utili solo per il proprio tornaconto, portano alcuni accademici a ritenere che la direzione delle imprese dovesse prendere i caratteri del professionismo tipici di chi esercitava professioni come il giudice o

il medico e quindi prendere in considerazione la possibilità che i manager dovessero dotarsi di un codice deontologico.

La responsabilità sociale d'impresa coinvolge invece tutti coloro che a vario titolo si sono espressi sulla necessità da parte delle imprese di farsi carico, non solo della funzione economica che primariamente gli compete, ma anche di obblighi riguardanti il progresso sociale, culturale della comunità, in quanto nessuna impresa opera in un ambiente chiuso ma in vario modo ha impatto anche sulla società. Questa categoria è molto ampia poiché raccoglie numerosi contributi sin dagli anni Venti del XX secolo da parte di chi scriveva in maniera generica di responsabilità del management arrivando anche a chi negli anni '50-'60, quando il pensiero diventa più maturo, fornisce delle definizioni più o meno dettagliate di CSR.

Agli inizi degli anni '70 la dottrina lascia ancora molti dubbi, in primis la maggior parte delle definizioni proposte è molto vaga e non chiarisce se ad un'impresa per considerarsi socialmente responsabile basti conformarsi a quanto dettato dalle leggi o andare oltre. Non è spiegato quale sia il giusto trade-off tra gli obiettivi economici e quelli sociali, se devono essere portate avanti le cause ambientali o quelle dei lavoratori o entrambe, e non viene data alcuna informazione sui meccanismi attraverso i quali la dottrina sulla Csr possa essere implementata, se le imprese debbano agire da sole o intraprendere una collaborazione mirata con i governi. E soprattutto né i sostenitori né gli oppositori forniscono delle ragioni univoche che possano giustificare definitivamente le teorie e chiudere così il dibattito; avviene così che i sostenitori si aggrappino di volta in volta a concetti che richiamano il bene sociale, la dignità umana, l'uguaglianza tra individui, l'uso responsabile del potere, e dall'altro lato chi si oppone all'applicazione della Csr rivendica la necessità di garantire l'iniziativa economica privata o le libertà fondamentali degli individui.

In sostanza se la letteratura sulla responsabilità sociale ha svolto un ruolo importante nell'evidenziare la dimensione sociale del business, ha poi fallito nell'integrare all'interno dell'organizzazione strategica delle imprese i principi enunciati.¹⁹⁹

La responsabilità sociale d'impresa poi si evolve e può essere scomposta in alcune sottocategorie come la Corporate Social Responsiveness, la Corporate Social Performance, il Social Issue Management e la Stakeholder Theory.

¹⁹⁹ W. C. Frederick, From CSR1 to CSR2, the maturing of Business-and-Society Thought, Working Paper 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 1978, pp.153-154

La Corporate Social Responsiveness nasce nei primi anni '70 con l'intento di dare un risvolto concreto ai principi enunciati dalle numerose definizioni della CSR, essa riguarda i processi, le risposte che possono essere date dalle imprese ai problemi sociali.

Rispetto alla Csr1 la Corporate Social Responsiveness riceve un'accoglienza meno difensiva da parte delle imprese stesse grazie all'approccio più pratico, focalizzato sullo studio delle tecniche, strutture organizzative, strategie che le imprese dovrebbero adottare per rispondere al meglio alle pressioni esterne e, invece di enunciare dei principi di carattere generale validi per tutti i business, cerca di trovare delle politiche istituzionali per le singole imprese che permettano di gestire al meglio le relazioni con i diversi gruppi sociali. Nonostante i numerosi aspetti positivi anche la Corporate Social Responsiveness lascia irrisolti i numerosi quesiti aperti con la Csr1, non è infatti in grado di dare una ragione che giustifichi la presa di coscienza dei problemi sociali da parte dell'impresa ma si limita solamente a cercare delle tecniche che permettano di affrontarli al meglio, dando per scontato che questo compito spetti al business e non chiarisce fino a che punto le imprese debbano farsi coinvolgere dalle questioni sociali per essere considerate responsabili e per portare un reale beneficio a tutti.²⁰⁰

Sulla stessa linea tracciata dalla Corporate Social Responsiveness si trova la Corporate Social Performance che per certi versi racchiude in sé la prima: la CSP nella maggior parte dei casi viene presentata sotto forma di framework costruiti per analizzare le performance delle imprese, le attività intraprese e metterle in relazione con il contesto politico-istituzionale e sociale che determinano in ultima analisi se quanto svolto dall'impresa può essere definito socialmente responsabile.

Il Social Issue Management può essere considerato come una branca della corporate social responsiveness, si riferisce appunto alla gestione dei problemi sociali al fine di minimizzare gli effetti di eventuali sorprese negative causati dalle turbolenze dell'ambiente esterno e alla predisposizione di risposte per affrontare i cambiamenti sociali. Il processo relativo all'issue management consiste essenzialmente di tre fasi che sono: l'identificazione del problema, l'analisi e infine la definizione della risposta.

²⁰⁰ W. C. Frederick, From CSR1 to CSR2, the maturing of Business-and-Society Thought, Working Paper 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 1978

La Stakeholder Theory infine è una categoria molto articolata e complessa che è strettamente correlata alla strategia d'impresa, si propone infatti di migliorare la predisposizione delle strategie delle imprese in modo da aiutare il management a gestire efficacemente le pretese dei vari stakeholder, giungendo a una mediazione effettiva tra queste. La stakeholder theory si basa infatti sulla legittimità delle pretese degli stakeholder che vengono definiti da Freeman come *"any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives."*²⁰¹

La rilevanza della Stakeholder Theory nell'ambito della Csr risiede nel fatto che questa applica il concetto di stakeholder anche a dei gruppi che sono stati sempre visti come aventi delle relazioni avverse con l'impresa. Clarkson ritiene che solo con l'avvento della teoria degli stakeholder si è potuto dare un risvolto pratico alla ricerca sulla Csr poiché solo attraverso questa teoria è stata possibile una vera analisi dei diversi gruppi coinvolti dagli effetti dell'attività delle imprese, conoscere i loro valori e i loro bisogni e, in ultima analisi comprendere quali fossero le reali responsabilità in capo ad ogni impresa.

L'accettazione della teoria degli stakeholder porta secondo Freeman a comprendere come il processo di creazione del valore significhi anche prestare la giusta attenzione a tutti gli individui che hanno un ruolo o un interesse nel processo stesso e inoltre, in ultima analisi, conduce ad una nuova idea di capitalismo di tipo Kantiano, in cui vi è una cooperazione tra l'impresa e la comunità affinché vengano soddisfatti, nella giusta misura, i bisogni di tutti, in quanto ogni persona non deve essere considerata come un mezzo per il raggiungimento di un fine ma piuttosto come un fine in sé.

Anche questa dottrina porta con sé non pochi problemi in quanto l'individuazione di tutti gli stakeholder e della portata delle loro pretese non è un'operazione semplice, nonostante i tentativi di classificazione degli stakeholder presentati nelle rielaborazioni successive di vari autori (Clarkson 1995, Mitchell 1997). Un'ulteriore problematica che emerge una volta che sono stati individuati gli stakeholder è come comunicare con loro e gestirli efficacemente (Jensen 2001). Infine questa teoria presenta i diversi gruppi di stakeholder come in competizione tra di loro per la realizzazione dei propri interessi, per cui l'impresa è costretta a ricercare un trade-off tra i bisogni di tutti; non viene presa in considerazione l'ipotesi che, oltre ai loro interessi personali, questi gruppi possano portarne avanti anche in comune essendo in fondo parte dello stesso

²⁰¹ E. Freeman, *Strategic Management, a stakeholder approach*, Cambridge University Press, 1984, p.25

tessuto sociale. Oltre a questi punti di debolezza vanno aggiunte le classiche critiche avanzate da coloro che ritengono gli unici portatori di interesse legittimi siano gli azionisti in virtù del loro investimento finanziario (Sternberg 2000).

La Public Responsibility è un tema trattato soprattutto da chi non condivide i principi della Csr, origina infatti dal pensiero di Levitt per il quale prendersi cura del welfare in generale era compito del governo e non delle imprese che dovevano concentrarsi su aspetti più materiali.

L'Economic Responsibility, di cui Friedman è l'esponente più importante, è invocata da tutti coloro che ritengono che l'unico obbligo sociale del business sia quello massimizzare i profitti rispettando le regole del gioco, considerare anche problematiche sociali estranee al profitto porterebbe infatti un danno troppo elevato agli azionisti.

L'ultimo tema individuato è la Shareholder Theory, strettamente collegata alla economic responsibility, e opposta alla stakeholder theory, ritiene che lo scopo primario di un'impresa sia la massimizzazione del profitto degli azionisti mentre tutti gli altri scopi hanno un'importanza secondaria perché i proprietari del capitale, avendo investito nell'impresa, hanno diritto ai frutti del capitale e in ultimo anche perché la massimizzazione del profitto è la via principale attraverso la quale creare ricchezza sociale.

2- Scomposizione dei temi affrontati dalla letteratura italiana:

Figura 4: temi trattati dalla letteratura italiana

TEMI	AUTORI
Manager come trustee non solo degli azionisti	Coda 1967 Pallavicini 1968 Masini 1970 Catturi 1984
Interesse verso i lavoratori	Coda 1967 Masini 1970

Bene comune/socialità CSR		Zappa 1954 Onida 1961 Coda 1967 Pallavicini 1968 Masini 1970 Amaduzzi 1978 Catturi 1984 Canziani 1984
Importanza ambiente		Pallavicini 1996
Economia di comunione		Pallavicini 1996
AZIENDA	Azienda come apparato economico dell'ente sociale	Zorli 1902 Masini 1970 (azienda ordine economico di un istituto) Amaduzzi 1978 (l'azienda è l'unità economica della collettività)
	Azienda sistema aperto	Besta 1920 Zappa Ceccherelli 1930 Onida 1926 Riparbelli 1962 Cassandro 1968 Ferrero 1968 Masini 1970 Amaduzzi 1978 Catturi 1971 (organismo tridimensionale) Canziani 1984
	Aziende non economiche nel fine ma nel mezzo	Alfieri 1921 Vianello 1928
	Azienda come coordinazione economica in atto	Zappa 1926 Onida 1926 Giovannini 1942 Cassandro 1968 (azienda come sistema di forze) Ferrero 1968

		Amaduzzi 1978 (sistema di forze)
	Azienda corporativa avente funzione sociale	Giovannini 1942

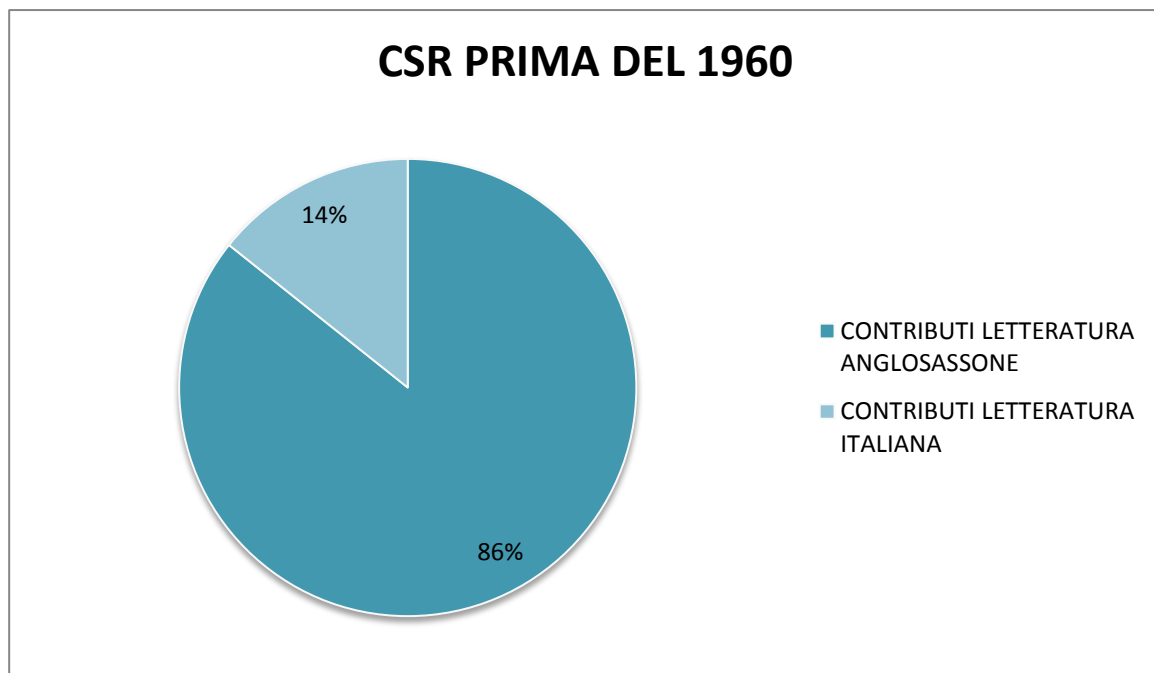
Sia che fossero studiosi di ragioneria o di economia aziendale la maggior parte degli accademici italiani del Novecento dedica una parte delle loro ricerche alla definizione del concetto di azienda:

- Azienda intesa come *apparato economico dell'ordine sociale o ordine economico di un istituto*: con questa definizione si vuole sottolineare come i fenomeni economici che si manifestano all'interno delle aziende nascono per la volontà degli uomini che creano le aziende allo scopo di soddisfare i loro bisogni.
- Quando invece si parla di *azienda come sistema aperto* si fa riferimento al fatto che l'azienda non sia un organismo isolato ma al contrario nello svolgere le sue attività economiche instaura delle relazioni con altri organismi e venga influenzata e influenza a sua volta l'ambiente nel quale si inserisce. La quasi totalità degli autori con ambiente intende la comunità di aziende e allo stesso modo quando si parla di relazioni con altri organismi si fa riferimento alle relazioni economiche che nascono tra diverse aziende.
- *Aziende non economiche nel fine ma nel mezzo*: nello studio delle aziende ci si imbatte anche in aziende che non hanno come obiettivo principale la massimizzazione di un profitto ma piuttosto la soddisfazione di bisogni umani, si tratta delle aziende di erogazione per le quali, a differenza di quelle di produzione, la ricchezza costituisce solo un mezzo e non un fine.
- Gli autori che concepiscono l'azienda come una coordinazione economica in atto vogliono sottolineare la complessità dell'azienda che non è costituita solo dal capitale ma anche da altri fattori, in primis le persone che apportano le loro energie e le loro capacità attraverso il lavoro. Il funzionamento delle aziende è così garantito dalla costante coordinazione tra persone e capitale.
- Una parte degli studi è anche dedicata all'azienda corporativa che avrebbe dovuto svolgere un'azione di utilità sociale in funzione dell'interesse supremo della nazione.

La socialità cui le aziende dovrebbero ispirarsi viene trattata solo marginalmente a partire dagli anni '60, per socialità si intende il perseguimento del bene comune ovvero *porre limiti di ordine morale alle scelte economiche ed al perseguimento del tornaconto aziendale*²⁰². Col passare del tempo il pensiero si evolve e dallo scrivere di socialità sempre più autori cominciano a scrivere che l'efficienza dell'impresa non si ha solo dove vi è massimizzazione del profitto ma anche dove vengono considerate istanze esterne, politiche e sociali fino ad avere anche i primi scritti sulla CSR.

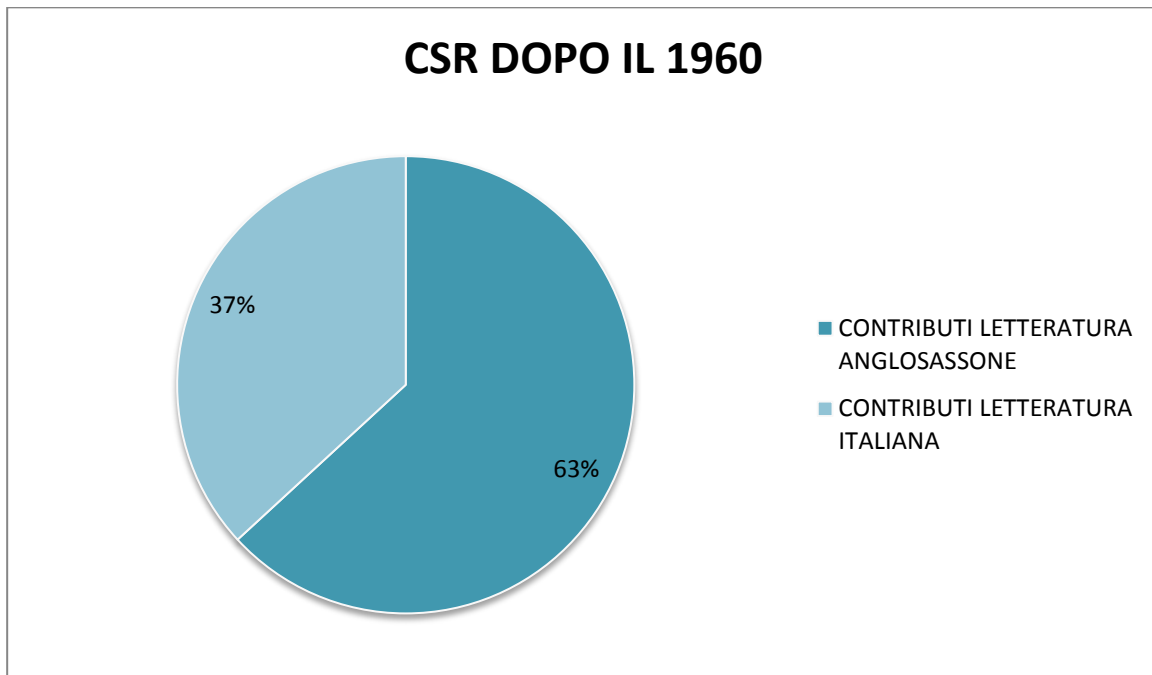
In sintesi si può notare facilmente come gli accademici anglosassoni nelle loro opere trattino ampiamente degli obblighi delle imprese nei confronti della società mentre gli studiosi italiani mostrino una tendenza a concentrarsi sullo studio dell'azienda, anche se all'interno di questo studio col passare degli anni si intensificano i contributi dati a temi come la socialità e gli interrogativi posti dalla separazione tra controllo e capitale.

Figura 5



²⁰² Pietro Onida, *Economicità, socialità ed efficienza nell'amministrazione d'impresa*, 1961

Figura 6



Da questi due grafici si può notare come il numero dei contributi italiani alla responsabilità sociale d'impresa sia inferiore rispetto al numero dei contributi anglosassoni anche se c'è una tendenza a crescere dagli anni '60 in poi.

Si è parlato di ritardo dell'accademia italiana perché si è deciso di considerare contributi al tema della Csr solo quelli che presentano dei riferimenti espliciti agli obblighi dei dirigenti d'impresa e alla considerazione delle pretese di gruppi diversi da quelli degli azionisti; escludendo invece da questa categoria quei contributi che si riferiscono semplicemente alle influenze esercitate dall'ambiente esterno senza considerare la partecipazione attiva delle imprese alla soluzione dei problemi sociali; se invece anche i soli riferimenti all'ambiente fossero considerati parte della Csr allora si potrebbe affermare che il tema sia emerso all'attenzione degli studiosi anglosassoni e italiani allo stesso tempo.

Conclusioni

Questa tesi ha voluto tracciare l'evoluzione del concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa nel tempo contestualizzandola anche con gli avvenimenti storico - politici ed i cambiamenti nella società che sicuramente hanno esercitato un influsso nell'affermazione di determinate teorie piuttosto che altre.

Nel primo capitolo, dedicato alla letteratura anglosassone, si è visto come l'attenzione di temi legati all'etica e alla responsabilità del management sia un tema molto forte e sia sempre stato presente all'attenzione degli accademici e prima ancora tra alcuni businessmen, fin dallo sviluppo della grande impresa e poi si sia via via intensificato con i primi segnali di crisi del liberismo passando per la grande affermazione avvenuta negli anni '50 del Novecento, fino al proliferare di framework aventi l'obiettivo di dare ordine ai numerosi contributi in materia.

Nel secondo capitolo, dedicato invece alla letteratura italiana, si è riscontrato in primo luogo un approccio diverso allo studio delle problematiche d'impresa, concentrate soprattutto all'inizio sullo studio delle caratteristiche distintive dei diversi tipi di aziende, pian piano però il dibattito si è evoluto e anche in Italia si arriva negli anni '60 a trattare dei temi legati alla socialità nell'amministrazione dell'azienda e alle problematiche che i manager si erano trovati ad affrontare con la separazione tra controllo e capitale e le crescenti pressioni provenienti dalle classi dei lavoratori.

Questo ritardo nella letteratura, che però non si riscontra nella pratica dove esistono esempi di aziende socialmente responsabili già ad inizio Novecento, è stato attribuito nel terzo capitolo soprattutto al diverso sistema su cui si costituiva e si costituisce tuttora l'economia italiana, vale a dire un sistema di piccole e medie imprese manifatturiere, nettamente prevalenti sulle grandi imprese, che si contrappone al modello americano che è invece fondato sulla grande impresa altamente tecnologica che inevitabilmente va ad impattare negativamente sul territorio, in termini di inquinamento ambientale e di alienazione sul lavoro, molto di più delle piccole imprese a conduzione familiare.

Bibliografia

- Abrams F.W., Management's responsibilities in a complex world, Harvard Business Review, Vol. XXIX, N.3, Maggio 1951
- Alfieri V., Ragioneria Generale, Società editrice Dante Alighieri, 1921
- Amaduzzi A., L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni, Utet, Terza edizione aggiornata, 1978
- Austin W.R., Who has the responsibility for social change—business or government, Harvard Business Review, July-August 1965
- Barnard I. C., Le funzioni del dirigente, U.T.E.T., 1968
- Berle A., Means G., The modern corporation and private property, New York, MacMillan, 1932
- Besta F., La ragioneria Volume 1, II ediz., Casa ed. Frat. Vallardi, 1920
- Bowen H. R., Business Management: A Profession?, Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 297, Jan. 1955
- Bowen H. R., Social responsibilities of the businessman, University of Iowa Press, 1953
- Bronson Batchelor, The new outlook in business, Harper & Brothers, 1946
- Canziani A., La Strategia aziendale, Milano, Giuffrè, 1984
- Carnegie Andrew, Wealth, The North American Review, Jan 1, 1889
- Carroll A. B., Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct, Business and Society, Vol. 38 No. 3, Sep 1999
- Carroll A.B., A three-Dimensional conceptual model of corporate performance, Academy of Management Review, 1979, Vol. 4, No.4
- Cassandro P.E., Le aziende, principi di ragioneria, Dott. Francesco Cacucci editore, Bari, quinta edizione 1968
- Catturi G., L'impresa come organismo tridimensionale e i suoi obiettivi alternativi al profitto, Rivista dei dottori commercialisti, Vol.6, 1971
- Catturi G., Lezioni di economia aziendale, Volume I, L'azienda e l'ambiente in cui vive ed opera, Cedam, 1984

- Ceccherelli A., Istituzioni di ragioneria, Firenze: Felice Le Monnier
- Clark J. M., Social control of business, Mc-Graw Hill Book Company, 1939
- Clark J. M., The changing basis of economic responsibility, The journal of political economy, Vol.24, No.3, Mar 1916
- Clarkson M. B.E., A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance, Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, 1995
- Coda V., Proprietà, Lavoro e potere di governo dell'impresa, Milano, Dott. A. Giuffrè Editore, 1967
- Coda V., Responsabilità sociale e strategia dell'impresa, in Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa (a cura di Lorenzo Sacconi), Bancaria editrice, 2005
- Commissione delle Comunità Europee, Libro Verde, 18/07/2001
- Commissione Europea, Comunicazione n. 681, 25/10/2011
- Davis K., Blomstrom R.L., Business and its environment, 1966, McGraw-Hill
- Davis K., Can Business afford to ignore social responsibilities?, California Management Review, 1960
- Davis K., The case for and against business assumptions of social responsibilities, Academy of Management Journal, June 1973
- Dodd E. M., For whom are corporate managers trustees?, Harvard Law Review, 1932
- Donham W. B., The social significance of business, Harvard Business Review, 1927
- Drucker P.F., The responsibilities of management, Harper's Magazine, Nov. 1, 1954
- Eells R., Walton C., Conceptual Foundations of Business, Homewood, 1974
- Evan W., Freeman E., A stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism, in Beauchamp, T. e Bowie N. (eds.) Ethical Theory and Business, 1988
- Ferrero G., Istituzioni di economia d'azienda, Milano, Giuffrè Editore, 1968
- Filene E.A., A simple code of business ethics, Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 101, The ethics of professions and business, May 1922
- Frederick W. C., From CSR1 to CSR2, the maturing of business and society thought, Working paper 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 1978
- Frederick W. C., The growing concern over business responsibility, California Management Review, 1960

Freeman E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 1984

Friedman M., *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, 1962

Friedman M., *The social responsibility of business is to increase its profits*, *The New York Time Magazine*, Sep. 13, 1970

Galimberti F., *Adam Smith, U.T.E.T.*, 2004

Giovannini P., *Amministrazione aziendale generale corporativa : Gestione, ragioneria ed organizzazione delle aziende in genere nello Stato corporativo*, Milano ed. Hoepli, 1942

Heyne P.T., *Private keepers of the public interest*, New York: McGraw-Hill, 1968

Jensen M.C., *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12. No.2, Apr 2002

Jones T., *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*, *California Management Review*, Spring 1980

Levitt. T., *The dangers of social responsibility*, *Harvard Business Review*, Sep-Oct 1958

Masini C., *Lavoro e Risparmio*, Utet, 1970

McGuire J. W., *Business and Society*, Mc Graw-Hill, 1963

Mitchell R.K., Agle B.R., Wood J.D., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No.4, 1997

Onida P., *Economicità, socialità ed efficienza nell'amministrazione d'impresa*, 1961

Onida P., *Elementi di Ragioneria Commerciale Svolti nel Sistema dell' Economia Aziendale, Lezioni dettate nel R. Istituto Superiore di Scienze Economiche di Venezia nell'anno accademico 1926-1927*

Onida P., *L'Azienda: Primi Principi di Gestione e di Organizzazione*, Milano, Giuffrè, 1954

Pallavicini G., *Economia e tutela dell'ambiente*, Rotary Club Milano San Siro, 1996

Pallavicini G., *I limiti della via russa al mercato e quelli della globalizzazione dell'economia: due estremi in cammino verso la stessa meta a conferma delle previsioni di Pitirim Sorokin*, Febbraio 1999

Pallavicini G., *Lettere allo storico dell'economia Stefano Baietti*

Perkins George Walbridge, *Corporations in Modern Business*, *The North American Review*, Vol.187, No. 628, Mar. 1908

- Riparbelli A, Correlazioni ed interdipendenze fra organismi aziendali, Colombo Corsi Editore, Pisa, 1962
- Sethi S.P., Dimensions of corporate social performance: an analytical framework, California Management Review, Spring 1975, Vol. XVII, No.3
- Smith Adam, Ricerche sopra la natura e le cause della ricchezza delle nazioni, U.T.E.T, ed. 1965
- Steiner G., Business and Society, Random House, 1971
- Sternberg E., Just Business: Ethics in action, New York, OUP, 2000
- Sumner W.G., The Challenge of Facts, and other essays, Ed. Albert Galloway Keller, NewHaven, Yale University Press, 1914
- Sumner W.G., The Forgotten Man, and other essays, Ed. Albert Galloway Keller, NewHaven, Yale University Press, 1918
- Vianello V., Istituzioni di Ragioneria Generale, 5 ediz Roma : Albrighi-Segati e C., 1928
- Votaw D., The mythology of corporations, California Management Review, Vol. 4, Issue 3, Spring 1962
- Wartick S. L., Cochran P.L., The evolution of the corporate social performance model, Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4, 1985
- Wood J. D., Corporate social performance revisited, Academy of Management Review, Vol. 16, No. 4, 1991
- Zappa G., Il reddito di impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali, Milano, 1943
- Zappa G., La nozione di azienda nell'economia moderna, in "Il Risparmio", Milano 1954
- Zappa G., Tendenze Nuove negli Studi di Ragioneria, Prolusione letta nella solenne apertura degli studi per l'anno scolastico 1926-27 alla Scuola Superiore di commercio in Venezia, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927
- Zorli A., Primi principi di economia sociale descrittiva e teoretica, Torino, Fratelli Bocca, 1902
- Zorli A., Trattato di economia sociale, Terza ediz. completamente rifatta ed aggiornata, Torino, Fratelli Bocca, 1924
- <http://www.giancarlopalavicini.it>, Treccani, Metodo della scomposizione dei parametri
- Treccani on line "Metodo della scomposizione dei parametri", Aggiornamento dei canali tematici; "Strutture integrate nel sistema distributivo italiano", Milano, Giuffrè, 1969, Prefazione e pagg. 54/58

