



# Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

*Corporate Social Responsibility:  
an overview*

Marco Ruggieri and Mariella Pinna

Pavia, January 2012

N. 4/2011

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)

[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress



# Corporate Social Responsibility: an overview

Marco Ruggieri e Mariella Pinna

## Abstract

The Corporate Social Responsibility (CSR) field integrates concept and ideas from the perspective of diverse disciplines which approach this topic: from economics, to ethics, politics and sociology. Owing to the diverse theories/schools that form this research, it is still unclear whether it can be possible to provide a unique definition of the concept of CSR.

The present work aims to shed light on the most important scientific contributions that approach the CSR study, focusing on current business ethics issues, in order to provide an overview of recent CSR approaches.

What is still missing is a simple, inclusive assessment of tools and methods that reveal their utility in the study of CSR from all the perspectives considered.

L'ambito di studio della Responsabilità Sociale d'impresa integra concetti e idee provenienti dalle differenti discipline che affrontano tale oggetto di studio: dall'economia, all'etica, alla politica e sociologia. A causa delle svariate anime che concorrono a dare forma al concetto di CSR, è ancora poco chiaro se sarà possibile fornire una definizione univoca di esso.

Il presente contributo intende passare in rassegna i più importanti contributi scientifici, con particolare attenzione alle questioni di natura etico- economica, al fine di illustrare in maniera completa lo stato dell'arte in materia di CSR.

Le ricerche future sono chiamate a formulare ipotesi inclusive di metodi e strumenti universali per l'analisi della responsabilità sociale dell'impresa.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Stakeholder Management, Business Ethics

## 1 – Introduzione

Il concetto di Responsabilità Sociale dell'impresa (d'ora in avanti CSR) è definito come "the responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment through transparent and ethical behavior that is consistent with sustainable development and the welfare of society; takes into account the expectations of stakeholders; is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behavior; and is integrated throughout the organization"<sup>1</sup> (Committee

of Iso26000, 2010). Per giungere ad una definizione esaustiva del concetto di CSR, capace di sintetizzare in un'unica locuzione aspetti economici, sociali, ambientali e giuridici è stato necessario indagare le connessioni tra campi disciplinari profondamente differenti.

Gli studi sulla CSR affondano le radici nei rapporti controversi tra economia ed etica: tale ambito di riflessione, grazie alla pluralità di elementi che lo compongono, ha favorito l'emergere di diverse questioni di rilevanza universale che, in quanto tali, coinvolgono gli individui appartenenti alle più svariate categorie sociali.

Il rapporto tra etica ed economia per quanto possa sembrare, a prima vista, ampiamente analizzato da svariate prospettive -sia economiche che strettamente legate alla speculazione filosofica o scientifica- in

<sup>1</sup> "La responsabilità che l'impresa decide di assumere relativamente alle conseguenze sulla società e sull'ambiente, derivanti dalle proprie decisioni e attività, attraverso l'adozione di comportamenti trasparenti ed etici che consentano uno sviluppo sostenibile. La responsabilità tiene in con-

siderazione le istanze avanzate dagli stakeholder, osserva le leggi vigenti e gli standard internazionali".

Ruggieri Marco

Dip.to Economia Impresa e Regolamentazione, Università degli Studi di Sassari

E-mail: Ruggieri@uniss.it

Pinna Mariella

Dip.to Economia Impresa e Regolamentazione, Università degli Studi di Sassari

E-mail: mapinna@uniss.it

tempi recenti ha affrontato tali problemi secondo un'analisi legata, in larga parte, alle questioni di degenerazione ambientale che sembrano mettere a rischio la stessa sopravvivenza sulla terra. Si discute sempre più animatamente dei processi d'industrializzazione mal regolati e mai realmente inquadrati in una visione di sviluppo sostenibile per l'ambiente. Solo in questi ultimi anni si è tentato di affrontare tali tematiche in maniera meno retorica di quanto non si facesse in precedenza. Ad un sensibile aumento della voce dei cittadini, singoli o uniti in movimenti collettivi, ma accomunati nella richiesta di maggiore trasparenza e giustizia di fronte allo sfruttamento e deturpazione dei territori in nome del progresso economico e industriale, è corrisposto un feedback crescente da parte delle imprese.

La consapevolezza di esser parte di una comunità, l'importanza di meritare la fiducia del consumatore, l'attenzione alla qualità del prodotto, la salute e la sicurezza delle condizioni di lavoro, la tutela del patrimonio artistico e ambientale hanno concorso a valorizzare il concetto di responsabilità sociale e a ricercare un modello di mercato che possa essere, allo stesso tempo, più equo ed efficace. In occasione dell'annuale conferenza europea sulla CSR, Barroso, presidente della Commissione Europea, dichiara che *"a new culture of ethics and responsibility is essential not just to restore the brand image of particular enterprises but to restore people's faith in the market economy itself. People still want markets, but they want markets with a conscience"*<sup>2</sup>

Pertanto, da un lato, principi d'impresa e codici comportamentali, dall'altro lato, responsabilità sociale, sono le due prospettive dell'*etica d'impresa*.

"Le organizzazioni sono *lo strumento* utilizzato dai soggetti umani al fine di poter svolgere specifiche attività che risulterebbe impossibile, o più difficile affrontare a livello di singolo individuo [...]. L'esistenza delle organizzazioni è connessa con atti di volontà dei soggetti umani che di loro si servono strumentalmente: come ogni altro strumento, l'organizzazione di per sé, non è a priori fonte di bene o di male. Può diventarlo in relazione a precise volontà umane" (Usai, 2002:23). Ne consegue che l'utilizzo delle organizzazioni non è neutrale o indifferente, né con riferimento alle possibilità di crescita e di autorealizzazione delle persone coinvolte, né con riferimento alla possibilità di una "vita buona" per tutti, ovvero "[...] di una buona società in cui vivere" (Sen, 1988:22).

<sup>2</sup> "Si rende necessaria una nuova cultura della responsabilità e dell'etica non solo al fine di riabilitare l'immagine di una specifica azienda, ma soprattutto per ristabilire la fiducia tra gli individui nei confronti del mercato. Le persone continuano a sostenere i mercati ma prediligono quelli con una coscienza". Brussels, 10 giugno 2009 – Assemblea Generale Europea per la CSR

L'attuale dibattito filosofico evidenzia il bisogno dell'etica di porsi in rapporto con il fallimento delle teorie che, non molti anni fa, ne invocavano invece l'abbandono. "[...] Parlare di etica significa fare riferimento ad un insieme di principi, di valori, di finalità, di norme volti ad illuminare e a guidare, in termini di 'buono' e di 'giusto', la vita degli uomini. Con ciò si suppone che l'uomo sia responsabile delle proprie scelte e dei propri comportamenti: di fronte a se stesso, in relazione agli altri nell'ambito delle organizzazioni di cui fa parte, con riferimento al mondo" (Da Re, 1993: 86).

Il concetto di responsabilità sociale delle imprese, inteso in senso moderno, risale agli anni Venti, quando si inizia a parlare della necessità per i dirigenti d'azienda di operare nell'interesse, non solo degli azionisti, ma anche di altri interlocutori. Tuttavia, questa corrente rimane per lungo tempo ai margini del pensiero economico, a causa della depressione degli anni Trenta, prima e dei conflitti mondiali, che imponevano altre priorità, poi. E' a partire dalla seconda metà del ventesimo secolo, negli Stati Uniti, che si sviluppa un filone di studi volto ad indagare gli aspetti caratteristici della responsabilità sociale d'impresa.

Il dibattito scientifico, in questa prima fase, si concentra sulla responsabilità sociale del *businessman* (solo in un secondo momento si parla di "*corporate*" *social responsibility*, quando aumenta la preminenza delle grandi *corporations*), la cui essenza è concepita come riconoscimento della capacità dei dirigenti, e dell'impresa, di incidere sul contesto ambientale e, quindi, sull'esistenza di obblighi sociali, che vanno oltre la funzione di produzione di beni e servizi e l'ottenimento del profitto. In tale periodo, buona parte degli studi si orienta ad analizzare le esternalità positive e negative della gestione aziendale, dall'inquinamento all'occupazione.

L'idea di responsabilità sociale crea, fin dalle origini, un ampio dibattito sia sulla sua esistenza, sia sull'ampiezza dei suoi contenuti. L'idea di responsabilità sociale crea, fin dalle origini, un ampio dibattito sia sulla sua esistenza, sia sull'ampiezza dei suoi contenuti. Molti autori pensano che tale obbligo è fatalmente limitato da considerazioni di tipo economico-finanziario. Significativa, in tal senso, è la posizione assunta da Friedman, che considera la responsabilità sociale delle imprese una teoria sovversiva del sistema capitalistico, o discute l'efficacia di una regolamentazione sociale imposta dallo Stato<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> "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 stockholder as possible", p. 133. M. FRIEDMAN, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962. "[...] Il vero dovere sociale dell'impresa è ottenere i più elevati profitti (in un mercato aperto, corretto e competitivo) al fine di produrre ricchezza

L'idea di responsabilità sociale continua a diffondersi, non solo tra gli studiosi di economia, ma anche tra i dirigenti d'azienda, per l'effetto congiunto di due fattori. Da un lato, la conquista di un crescente potere economico, sociale e politico da parte delle imprese, che rende sempre più evidente il divario tra gli obiettivi di profitto delle aziende e una serie di valori sociali che si affermano nella società, con il conseguente timore sia di ribellioni sociali (scioperi, boicottaggi), sia dell'ingerenza dello Stato nell'economia: l'assunzione volontaria di responsabilità era preferibile all'imposizione coercitiva da parte dei pubblici poteri. Dall'altro lato, l'emergere di una competizione non basata unicamente sul prezzo, che apre gli spazi per una differenziazione d'immagine dell'impresa, sostenuta da comportamenti coerenti con le aspettative sociali.

Nel 1953 Bowen, unanimemente riconosciuto come il fondatore della *Corporate Social Responsibility*, muove dal principio secondo cui le imprese di maggiori dimensioni sono centri vitali di potere, le loro decisioni e la loro azione investono e condizionano la vita della società da molti punti di vista. L'autore, prendendo spunto dal fondamentale quesito "*What responsibilities to society may businessman reasonably be expected to assume?*", crea una prima definizione di responsabilità sociale: "*It refers to the obligations of businessman 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*" (1953:6).

A partire dal lavoro di Bowen (1953) si registra un cambiamento nella terminologia impiegata per definire il fenomeno in esame: dalla responsabilità sociale del business alla CSR. Attualmente, l'ambito di riferimento è cresciuto in maniera significativa, registrando un fiorire di teorie e approcci variegato. *Stakeholder management, corporate accountability, corporate sustainability* sono solo alcuni termini impiegati in sostituzione della classica accezione di "responsabilità sociale d'impresa". A questo proposito, Van Marrevijk (2003) afferma che la sostenibilità dell'impresa (CS) è simile alla CSR, in quanto entrambe realizzano finalità economiche, inserendo questioni di natura sociale ed ambientale all'interno della strategia d'impresa e nel rapporto con gli stakeholder. L'autore definisce inoltre cinque "*ambition levels*" (2003:102) che rappresentano i diversi gradi di condizione che l'impresa impegnata socialmente, è potenzialmente capace di percorrere. Nonostante il tentativo di armonizzare i contenuti della CSR in un tutto organicamente definito, Van Marrevijk (2003:96) è convinto che il concetto di CSR richieda ulteriore specificazione, sia in ambito accademico che aziendale.

A partire da tali considerazioni Garriga e Melè (2004) definiscono un impianto teorico volto a razionalizzare i contributi di CSR presenti in letteratura. Gli autori propongono una classificazione delle teorie di CSR, assumendo come ipotesi il fatto che gli approcci più significativi sono riferibili a quattro aspetti, che ricorrono nella realtà sociale: l'economia, la politica, l'integrazione sociale e l'etica. A ciascuno di questi ambiti corrispondono altrettante teorie che gli autori definiscono rispettivamente: strumentali, politiche, integrate ed etiche.

## 2 – Teorie strumentali

Il primo gruppo raccoglie l'insieme di contributi teorici che disconoscono il ruolo della CSR nella strategia d'impresa. Capofila di tale prospettiva è generalmente considerato Milton Friedman, il quale, in un articolo comparso nel 1972 sul *New York Times*, sostiene che l'unica responsabilità dell'impresa è quella di realizzare profitti economici<sup>4</sup>. Tratto caratteristico delle teorie strumentali è la distinzione netta tra finalità economiche e finalità sociali. Queste ultime trovano spazio in seno alla strategia aziendale esclusivamente in un'ottica di massimizzazione del valore per l'azionista. In questa prospettiva si inserisce il contributo di Jensen (2000), il quale definisce l'integrazione tra finalità prettamente economiche e sociali, in termini di "massimizzazione illuminata del valore". Parallelamente, Smith e Higgins (2000:309) promuovono una gestione d'impresa secondo uno schema *win-win* che conviene all'impresa e alla società "*the brand manager uses consumer concern for business responsibility as a means for securing competitive advantage. At the same time a charitable cause receives substantial financial benefits*". Con il mutare degli scenari di mercato, la visione della CSR come strumento di massimizzazione del benessere aziendale, si sviluppa in maniera sempre più organica grazie al contributo di Porter e Kramer (2002) i quali sostengono l'importanza della complementarità tra istanze economiche e sociali nel raggiungimento degli obiettivi aziendali e, successivamente, del benessere collettivo. "*It is true that economic and social objectives have long been seen as distinct and often competing. But this is a false dichotomy; it represents an increasingly obsolete perspective in a world of open, knowledge based competition. Companies do not function in isolation from the society around them*" (Porter et Kramer, 2002:7). Gli autori sottolineano come la massimizzazione di obiettivi economici al fianco di

e lavoro nel modo più efficiente possibile"; traduzione italiana, *Capitalismo e libertà*, Edizioni Studio Tesi, Pordenone, 1987, pag. 207.

<sup>4</sup> "*the only one responsibility of business towards society is the maximization of profits to the shareholders within the legal framework and the ethical custom of the country*" (Friedman, 1970 in <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>).

quelli sociali è maggiormente significativa se il management persegue una strategia di convergenza dei diversi interessi in gioco: “*The more a social improvement relates to a company’s business, the more it leads to economic benefits as well*” (Porter and Kramer, 2002:7).

Secondo altri, di fronte alla gravità dei problemi economici, all’asprezza della competizione internazionale che brucia margini e possibilità di azione, parlare di responsabilità d’impresa e di etica è fuorviante, è una perdita di tempo.

Secondo Friedman e altri, la cultura dell’etica e della responsabilità sociale è un lusso per le imprese. In altri termini, rappresentano obiettivi da raggiungere solo dopo aver risolto questioni strategicamente più importanti. Avendo risorse disponibili, possono essere utili elementi per una politica d’immagine aziendale, di relazioni esterne dell’azienda (è il campo del *cause related marketing*). Il ruolo sociale dell’impresa non è negato o trascurato, esso però deve essere ascritto alla categoria dei vincoli, stabiliti dalle pubbliche regolamentazioni o assunti autonomamente dall’impresa, nella pianificazione delle proprie strategie. In certe condizioni, il vincolo si può trasformare in opportunità e favorire nuove iniziative (si pensi, ad esempio, al campo ecologico). Sono reazioni che hanno in comune un’eccessiva semplificazione della realtà, con la creazione, a volte, di comodi alibi<sup>5</sup>.

In quest’ottica, la questione della responsabilità sociale diventa un passaggio inevitabile per lo sviluppo delle imprese e si presta ad una duplice prospettiva di applicazione. Nel primo caso, la responsabilità sociale si concretizza in politiche e interventi mirati: l’impresa può donare, per esempio, una percentuale del suo fatturato alla lotta contro qualche malattia<sup>6</sup>; oppure, può astenersi da determinati comportamenti ritenuti non etici (ad esempio, per una banca non finanziare industrie che producono armi). In questi casi, l’impresa assume, volontariamente, un’obbligazione sociale nei confronti della collettività.

Nel secondo caso, l’impresa affianca, ai consueti investimenti, utili per raggiungere i suoi obiettivi di sviluppo economico, “[...] investimenti socialmente

responsabili” (Caselli F., 2004:45)<sup>7</sup>. In questo caso, la responsabilità sociale è una componente strutturale dell’impresa. “[...] L’impresa è plasmata dal mondo in cui nasce e vive e, a sua volta, trasforma questo mondo proprio in rapporto alla sua specificità. In base a questo presupposto, la relazione tra impresa e l’ambiente risulta talmente profonda, che la responsabilità non solo è conciliabile con la logica d’impresa, ma va vista come parte integrante ed essenziale della sua programmazione strategica fino a diventare un vero e proprio attributo manageriale”<sup>8</sup> (Magatti, M., Monaci, M. 1999).

“[...] L’evoluzione del capitalismo, che in realtà è un suo superamento – non nel senso che lo rinnegherebbe, ma nel senso che conservando quanto ha di positivo lo arricchirebbe in modo da farlo funzionare – non avverrà spontaneamente, ma sarà ad opera di economisti ed imprenditori che abbiano compreso che l’economia deve essere al servizio dell’uomo: non di pochi privilegiati, ma di tutti gli uomini” (Perroux F., 1960:45).

### 3 – Teorie politiche

Un secondo filone di studi sulla CSR può essere individuato nei cosiddetti approcci politici, ovvero quelle teorie che indagano la relazione di potere che intercorre tra il mondo delle imprese e la società civile. Promotore di questo approccio è Davis (1960), il quale introduce il concetto di potere associato all’impresa, come elemento discriminante per l’analisi della CSR. Davis si allontana dalla teoria economica classica che prescrive all’impresa di orientare i propri interventi nel mercato unicamente verso la creazione di benessere. Al contrario, secondo Davis l’impresa esercita un potere evidente non solo sugli equilibri economici, ma anche sociali e politici, confutando, in tal senso, qualsiasi ipotesi di matrice paretiana. In particolare, la cd. *Iron law of responsibility* stabilisce che “*whoever does not use his social power responsibly will lose it. In the long run those who do not use power in a manner which society considers responsible will tend to lose it because other groups eventually will step in to assume those responsibilities*” (Davis, 1960:63). La teoria formulata da Davis analizza le conseguenze negative derivanti dal mancato esercizio del potere sociale, da parte dell’impresa. L’impresa, nei termini in cui Davis la descrive, rischia di perdere una posizione di rilievo all’interno del mercato e, per questo, di essere facilmente sostituita da altri soggetti competitor, se non

<sup>5</sup> “[...] Non potevo agire diversamente se volevo restare nel mercato [...]. Se avessi agito correttamente nulla sarebbe cambiato [...]. Le responsabilità sono dell’impresa in quanto tale e non dell’imprenditore o del manager [...]”. S. MAFFETTONE, *L’impresa motore dello sviluppo*, Sipi, Roma, 1994.

<sup>6</sup> In questo caso il concetto di responsabilità sociale viene considerato come una specie di atteggiamento filantropico. Studi in proposito, fatti in America, delineano l’influenza della religione sul pensiero degli imprenditori americani. Per approfondimenti si veda M. HEALD, *The social responsibilities of business*, Company and Community 1900- 1960.

<sup>7</sup> Caselli, L. 2004. ‘Neppure le Imprese Possono Fare a Meno dell’Etica’, in Rusconi, G., Dorigatti M. op.cit.

<sup>8</sup> Inoltre, cfr. M. CAMARAZZA, C. CARROLI, *La reputazione come valore fondante della strategia delle aziende*, in *Impresa & Stato*, n. 58, 2003.

assolve alle richieste avanzate dalla società civile, in materia di responsabilità verso l'ambiente circostante (Davis, 1960:63). Alcuni autori (Preston and Post 1981) hanno proposto il "principio della responsabilità pubblica" ponendo l'accento sul termine "pubblico" a significare l'importanza connessa a delimitare politiche di CSR capaci di incontrare il maggior numero di individui, piuttosto che gli interessi di piccoli gruppi. Preston e Post distinguono le responsabilità manageriali in primarie e secondarie a seconda che queste siano causa diretta dell'operato dell'azienda o che esista una interrelazione indiretta, in rapporto all'ambiente di riferimento dell'impresa stessa.

A questo proposito, anche Frederick (1986, 1994, 1998) enfatizza l'importanza delle aspettative della comunità in cui l'impresa è inserita e il conseguente ruolo sociale nel processo di alimentazione del benessere. Inoltre, da un lato i processi di globalizzazione che hanno investito la società e dall'altra, la crisi del Welfare State hanno condotto ad un meccanismo di sovversione degli equilibri politico economici in diversi paesi, con la conseguenza che le imprese si sono sostituite ai governi nell'esercizio del potere, a livello economico, sociale e politico.

Alla luce di tale evidenza, numerosi autori hanno intravisto, nei rapporti di potere tra impresa e società civile, una possibile risvolto pratico della teoria lockiana del contratto sociale. Donaldson (Donaldson 1982) ipotizza una soluzione secondo cui esiste una sorta di contratto sociale implicito che determina diritti e doveri delle imprese nei confronti dell'ambiente in cui operano. Muovendo da tale suggestione, Donaldson e Dunfee (Dunfee and Donaldson 2000) propongono la "teoria del contratto sociale integrativo" che consente di inserire alcune variabili tipiche del contesto ambientale come elemento integrante gli aspetti normativi propri della gestione manageriale. Gli autori propongono una struttura d'analisi attiva ad un duplice livello: il primo, macrosociale, prevede la formulazione di regole di carattere generale, le cd. *ipernorme*, comprensibili ad un numero elevato di individui, al di là delle differenze riscontrabili in contesti sociali e politici diversi. Il secondo, microsociale, identifica una serie di norme specifiche volte a regolare i rapporti tra l'impresa e un particolare contesto socio-ambientale in cui opera.

La questione relativa al ruolo di potere dell'impresa è materia di numerosi contributi pubblicati negli ultimi anni. Asslander (Asslander 2011) indaga i rapporti di potere che intercorrono tra l'impresa e l'ambiente circostante, con particolare attenzione agli aspetti manageriali, da una parte, e a quelli politici, dall'altra. Secondo la prospettiva manageriale, la CSR è utile per migliorare la governance delle imprese; per questo l'identificazione di standard etici fruibili quotidianamente, rappresenta un elemento prioritario. La Commissione Europea nel Libro Verde del 2001

indica dei principi etici<sup>9</sup> generali ai quali le imprese dovrebbero ispirarsi senza però fornire gli strumenti utili alla realizzazione concreta degli stessi. Al contrario, sottolinea Asslander (Asslander 2011), *l'International Standards Organizations* fornisce le imprese di linee guida concretamente applicabili al fine di garantire l'integrazione costante delle pratiche di CSR nella strategia aziendale. A tale proposito lo standard ISO 26000 individua sette principi cardine: 1) accountability, ovvero la capacità dell'impresa di rispondere alle autorità legali e alla società civile delle azioni compiute; 2) trasparenza; 3) osservare comportamenti etici; 4) rispetto per gli interessi degli stakeholder; 5) rispetto della legge, nazionale e internazionale; 6) rispetto per gli standard internazionali a protezione dell'ambiente e dei lavoratori, in particolare nei paesi a c.d. *weak governance*; 7) rispetto per i diritti umani (ISO 26000, 2010).

#### 4 – Teorie integrative

Le teorie integrative, secondo la distinzione proposta da Garriga e Melè (Garriga and Mele 2004), riuniscono sotto un'unica insegna i contributi teorici che considerano la società come condizione necessaria allo svolgimento dell'attività aziendale e, per questo, degna di essere tenuta in massima considerazione quando si deliberano importanti decisioni strategiche. Per tali ragioni, i promotori di tale prospettiva di ricerca sostengono che l'impresa ha il dovere di operare in ottemperanza a specifici valori sociali. Al riguardo, alcuni autori hanno tentato di determinare in maniera puntuale alcune misure necessarie all'impresa allo scopo di integrare le richieste provenienti dalla società in seno alla propria strategia manageriale. Il contributo di maggiore rilievo, in tal senso, è rappresentato dalla cosiddetta Stakeholder Theory (Freeman 1984, 1988, 2011), assurta agli onori della cronaca scientifica in quanto incarna il momento di transizione dallo *shareholder management* - basato sulla creazione di valore per gli azionisti - allo *stakeholder management*, fondato, al contrario, sulla condivisione del valore tra il management e i portatori di interessi<sup>10</sup> connessi ad una specifica realtà aziendale. Secondo la definizione proposta da Freeman, dunque, gli *stakeholder* primari, ovvero quelli in senso stretto, sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative chiave. In senso più ampio, *stakeholder* è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato

<sup>9</sup> "[...] managers and employees are required to make business decisions based on additional criteria to those they were traditionally trained to expect" (p.17)

<sup>10</sup> "those groups who can affect or are affected by achievement of an organization's purpose" (Freeman, 1984).

dall'attività dell'impresa in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi, quali gruppi d'interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e stampa. Il principio fondamentale sotteso alla *Stakeholder Theory* si riferisce alla necessità di raggiungere un livello di cooperazione globale tra le istanze avanzate dagli stakeholder e gli obiettivi strategici dell'impresa. Operare in tal senso significa, per l'impresa, mantenere un contatto costante e diretto con i propri interlocutori primari e secondari, andando ad agire sulla capacità del management di rispondere repentinamente ai cambiamenti in atto. Traslato sul piano pratico, questo concetto implica la possibilità, per l'impresa responsabilmente orientata, di prevenire eventuali crolli nelle vendite o boicottaggi da parte dei propri clienti. A questo proposito, va detto che il ruolo di crescente importanza ricoperto dai consumatori contemporanei è paragonabile solo in parte al passato. Alla luce di tale evidenza, disattendere certe aspettative sociali sarebbe controproducente. Nel modello degli *stakeholder*, tutte le persone o i gruppi portatori di interessi legittimi, che partecipano all'impresa, lo fanno per ottenere dei benefici e, a prima vista, non vi è priorità di un insieme di interessi e di benefici su di un altro.

Questa teoria è supportata da tre approcci. Il primo, di carattere descrittivo, poiché spiega l'impresa "[...] come una costellazione di interessi di cooperazione e di competizione, che hanno un valore intrinseco" (Donaldson, Preston 1995:30). Il secondo, di carattere strumentale, definisce un modello per l'esame delle connessioni, se ci sono, tra la gestione degli *stakeholder* nella pratica e il raggiungimento dei vari obiettivi di performance aziendali. Il terzo fondamentale approccio è quello di carattere normativo, il quale implica l'accettazione delle seguenti tesi: 1) gli *stakeholder* vengono identificati in base ai loro interessi nell'impresa, a prescindere dall'interesse funzionale corrispondente che l'impresa stessa trovi in loro; 2) gli interessi di tutti gli *stakeholder* hanno un valore intrinseco; 3) ogni gruppo di *stakeholder* merita considerazione a prescindere dalla sua capacità di influenzare gli interessi di altri gruppi<sup>11</sup>.

Eppure, l'allargamento del numero dei soggetti coinvolti nel processo strategico-gestionale non rap-

presenta il vero fattore distintivo della *stakeholder theory*, se si tiene conto dei contributi precedenti relativi alla teoria dell'agenzia. Si delinea, invece, come elemento d'innovazione della *stakeholder theory* "la considerazione dell'*agent* quale destinatario e titolare non di un rapporto fiduciario esclusivo con la proprietà, ma legato da un rapporto multifiduciario con tutti gli stakeholder aziendali. Ciò perché solo in base a tale rapporto appare perseguibile un reale bilanciamento delle attese dei diversi portatori di interessi"<sup>12</sup> (Sciarelli 2007:7). Il rapporto 'multifiduciario' di cui parla Sciarelli è, in realtà, difficilmente realizzabile nella pratica soprattutto se lo si intende in senso equitativo tra *agent* e diversi stakeholder, ma anche tra questi ultimi e il management. Ciò implica che le relazioni d'influenza dell'impresa (interne ed esterne) "tendono a variare non solo secondo la natura (e posizione) dello stakeholder, ma anche in funzione delle contingenze che si presentano durante la vita dell'impresa" (2007:8). Secondo Mitchell, Agle e Wood (1997), la valenza del singolo stakeholder è subordinata all'ottemperanza di tre criteri fondamentali: 1) forza, ovvero il potere detenuto in relazione al ruolo ricoperto nella società; 2) legittimazione, il riconoscimento della funzione di rappresentanza di determinati interessi o soggetti economici; 3) attualità, il fattore contingente che decreta l'urgenza dell'azione. La dinamica dei rapporti di potere tra l'impresa e gli stakeholder è quindi inerente alla valutazione congiunta di un insieme tutt'altro che statico di elementi. A tale conclusione giunge anche Carroll (1991) il quale da un lato pone alcune questioni utili all'identificazione degli stakeholder<sup>13</sup>, dall'altro, con il concetto di Corporate Social Performance, introduce una nuova metodologia di valutazione della CSR. Carroll infatti focalizza l'attenzione non più sul comportamento-risultato, ma sul "*fair process*", attraverso cui si cerca di coniugare gli interessi e le aspettative degli *stakeholder* con le esigenze dell'azienda, analizzando il processo e i metodi con cui sono identificati gli obiettivi e sono risolti i dilemmi etici nelle situazioni concrete<sup>14</sup>. In questo senso la responsabilità sociale si configura come processo, più che come risultato da

<sup>11</sup> In uno studio di qualche anno fa, *Evan e Freeman* (1988) affermano che la teoria dell'impresa deve essere riconcettualizzata "[...] essenzialmente lungo linee *kantiane*". Questo significa che ogni gruppo di *stakeholder* ha diritto di essere trattato come fine a sé stesso e non come un mezzo per qualche altro fine, "[...] e quindi partecipare alla determinazione della direzione futura dell'impresa nel quale ha interesse". Ancora *Evan e Freeman* (1993), affermano che riuscire a soddisfare i diversi *stakeholder*, invece dei convenzionali criteri economici e finanziari, costituirebbe il *test* definitivo della *performance* aziendale.

<sup>12</sup> Cfr. Boatright, J.R. 1994. 'What's so Special about Shareholders'. *Business Ethics Quarterly*, 4:4, 393-407.

<sup>13</sup> 1) Chi sono i gruppi portatori d'interessi con cui l'impresa deve misurarsi?; 2) Quali sono gli interessi in gioco? 3. Quali opportunità o sfide questi portatori d'interessi creano per l'impresa?; 4) Quali responsabilità ha l'impresa verso di essi?; 5) Quali strategie o politiche dovrebbero essere adottate dall'impresa per rispondere alle sfide o alle opportunità legate ai suoi portatori di interessi? (Carroll, 1993).

<sup>14</sup> Per un'analisi attenta del concetto si veda Clarkson, M.B. 1995. 'A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance', in *Academy of Management Review*, 20(1).



ottenere, che deve essere inglobato nel *decision making* dell'impresa. Carroll (1991) sostiene che una definizione esaustiva di CSR deve comprendere l'intera gamma di responsabilità che l'impresa è chiamata ad assolvere, secondo uno schema piramidale che si articola in aspetti prettamente economici, quindi legali, etici e filantropici. La "Piramide della CSR" è stata successivamente rivista da Carroll e Schwartz (2003) secondo un modello che integra tre ambiti di responsabilità caratteristici (economiche, legali, etiche) con la struttura di Venn. Quest'ultima produce sette categorie di CSR che risultano dalla sovrapposizione con i 3 ambiti – economico, legale ed etico – precedentemente individuati.

Fondamentale, in questo contesto, lo studio di Wartick e Cochran<sup>15</sup>, approfondito poi da Wood<sup>16</sup>, che definiscono la *Corporate Social Performance* come risultante dell'interazione di tre elementi: la definizione dei principi che motivano alla responsabilità, il processo che determina i comportamenti dell'impresa e i risultati prodotti dall'azione sociale. Un secondo approccio vede la *Corporate Social Performance* specificatamente in termini di risultati, e cerca di misurarli. Questa prospettiva, non mescola *input* e *output* come la prima, ma divide i risultati ottenuti dalla *Corporate Social Performance* dal processo che li ha determinati, ponendo le basi per misurare e comparare tali risultati.

## 5 – Teorie Etiche

Proseguendo nell'analisi proposta da Garriga e Melè (2004), si incontrano le cd. teorie etiche. Tale etichetta racchiude i contributi che indagano il fenomeno della responsabilità sociale da una prospettiva di chiara matrice filosofica.

In senso generale, l'etica può essere definita come un modello di comportamento che orienta l'azione del singolo individuo verso il perseguimento di principi morali universalmente condivisibili. Sui contenuti e le finalità dell'etica si sono espressi un numero ragguardevole di illustri pensatori da Aristotele a Jonas passando per Kant, ma la peculiarità del dibattito che indaga il fondamento etico della responsabilità sociale, è una questione che ha sollevato e solleva non poche critiche. In primo luogo, l'etica come accennato in precedenza, si è tradizionalmente interrogata sul comportamento umano nella sua dimensione individuale, mentre in tempi più recenti gli aspetti connessi all'agire morale attengono piuttosto ad una dimensione collettiva, quale è l'azienda. Secondariamente, un

ulteriore e primario elemento d'interesse per l'etica è rappresentato dal concetto di valore morale universale (o condivisibile), mentre l'etica applicata al business si sofferma piuttosto sulla creazione di valore condiviso riferendosi evidentemente ad una differente accezione del concetto di valore. Considerare la visione utilitaristica della società, secondo cui la massimizzazione dell'interesse personale corrisponde alla massimizzazione del profitto, equivale a sostenere che *'good business is good ethics'* ovvero sono condivisibili universalmente quei valori che garantiscono il benessere generale. In una situazione di equilibrio di mercato in regime di concorrenza perfetta, il benessere generale potrebbe coincidere con uno standard di benessere uguale per tutti gli individui, ma, la ricaduta pratica di tale teoria non può che generare esternalità negative (povertà, disoccupazione). Analogamente, se all'interno di un'azienda si tenesse conto esclusivamente del valore che l'azionista o il management deve ricavare da un'operazione economica, necessariamente verrebbe meno l'attenzione verso i valori condivisi dall'intero comparto aziendale, a scapito degli stakeholder.

A questo proposito, in uno studio del 1997, Evan e Freeman (1988) affermano che la teoria dell'impresa deve essere riconcettualizzata "[...] essenzialmente lungo linee *kantiane*". Questo significa che ogni gruppo di *stakeholder* ha diritto di essere trattato come fine in sé e non come un mezzo per qualche altro fine, "[...] e quindi partecipare alla determinazione della direzione futura dell'impresa nel quale ha interesse" (1988:101). Si deduce che il fine dell'impresa, secondo Evan e Freeman, non è la massimizzazione del profitto piuttosto "l'autentico fine dell'impresa è quello di operare come veicolo per coordinare gli interessi degli stakeholder" (1988:104). Ancora Evan e Freeman (1988), sostengono che riuscire a soddisfare i diversi *stakeholder*, invece dei convenzionali criteri economici e finanziari, costituirebbe il *test* definitivo della *performance* aziendale. In un recente contributo, Freeman (2011) afferma che la teoria degli stakeholder si trova in un guado concettuale a causa dell'erronea interpretazione del rapporto tra shareholder e stakeholder in termini di conflitto tra le due parti in causa. Al contrario, Freeman mostra la necessità di superare tale impasse per approdare a riflessioni maggiormente proficue a partire dalla constatazione che gli interessi dei diversi stakeholder sono profondamente interconnessi: "l'evidenza secondo cui gli stakeholder hanno interessi comuni, credo, rappresenta la chiave di volta per comprendere compiutamente l'avvicinarsi delle interpretazioni sulla stakeholder theory, da 50 anni a questa parte" (2011:2).

Frederick (1986), in proposito, parla dell'affermarsi della *'Corporate Social Responsibility 3'*, riconoscendo la necessità di riempire il vuoto normativo delle due precedenti impostazioni, con un'analisi dei valori etici posti alla base di tutti i com-

<sup>15</sup> Cfr. Wartick S. L., Cochran, P. L. 1985. 'The evolution of corporate social performance model', *Academy of Management Review*, 10.

<sup>16</sup> Cfr. Wood D. J., 1991. 'Corporate social performance revisited' *Academy of Management Review*, 16.

portamenti sociali delle imprese. Dunque, quest'ultima incorpora e chiarifica la dimensione morale implicita nella prima elaborazione (CSR1) e la dimensione manageriale della seconda (CSR2), anche se va sottolineato che, nella letteratura, tale distinzione è fattibile solo astrattamente.

Durante gli anni novanta, il concetto di *Corporate Social Responsibility*, si trasforma e si arricchisce di altre tematiche. Da un punto di vista teorico si afferma principalmente il filone della *Corporate Sustainability*, a partire dalla definizione fornita dalla Commissione Mondiale sull'ambiente e lo sviluppo delle Nazioni Unite e contenuta nel cd. "Brutland Report". Quest'ultimo partendo da una visione della socialità fortemente integrata nella gestione strategica dell'azienda, elabora il concetto di *sostenibilità*. Per sostenibilità s'intende un approccio finalizzato alla creazione di valore nel lungo periodo, sia per gli azionisti sia per gli *stakeholder*, fondato sulla capacità di cogliere le opportunità e gestire i rischi derivanti dal cambiamento del contesto. Il concetto di sostenibilità si accompagna, sempre più frequentemente, a quello di sviluppo sostenibile ovvero "a process of achieving human development in an inclusive, connected, equitable, prudent and secure manner"<sup>17</sup> (Gladwin and Kennelly, 1995:876). Inoltre, come sostiene Wheeler (2003:71) e altri la sostenibilità è "an ideal toward which society and business can continually strive, the way we strive is by creating value, creating outcomes that are consistent with the ideal of sustainability along social environmental and economic dimensions"<sup>18</sup>.

In particolare la sostenibilità verte sul bilanciamento di tre dimensioni fondamentali, "*The Triple Bottom Line*": la dimensione economica, la dimensione sociale e la dimensione ambientale, di cui si cerca di perseguire una massimizzazione congiunta. In altre parole, un'impresa per essere considerata sostenibile, deve essere finanziariamente solida, minimizzare i suoi impatti ambientali negativi ed agire in conformità delle aspettative sociali. L'obiettivo ultimo è raggiungere a livello globale uno sviluppo economico sostenibile, assicurando una migliore qualità della vita ad ogni individuo, sia oggi che per le generazioni future<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> "il processo secondo cui si deve raggiungere lo sviluppo utile all'umanità, secondo modalità inclusive, prudenti e sicure".

<sup>18</sup> La sostenibilità rappresenta un ideale verso cui sia la società che il business dovrebbero continuamente aspirare. Il modo in cui si tende alla sostenibilità è la creazione di valore e risultati corrispondenti all'ideale di sostenibilità elaborato su dimensioni ambientali ed economiche.

<sup>19</sup> La più nota e accettata definizione di sviluppo sostenibile lo identifica in: "*Development which meets the needs of the present without compromising the ability of future genera-*

Il problema della responsabilità verso le generazioni future pone un nuovo dilemma etico, relativamente ai soggetti morali ovvero dei soggetti degni di attenzioni di natura etica. L'imperativo categorico proposto da Jonas suona così: "agisci in modo che le conseguenze della tua azione siano compatibili con la permanenza di un'autentica vita umana sulla terra", il nuovo imperativo evoca una coerenza diversa da quella dell'atto con se stesso, è quella dei suoi effetti ultimi con la continuità dell'attività umana nell'avvenire. Le azioni della nuova etica si universalizzano di fatto nella misura in cui hanno successo, non nell'orizzonte temporale immediato dell'imperativo kantiano<sup>20</sup>. Inoltre, non è privo di senso domandarsi se la condizione della natura extraumana, la biosfera, sottomessa al potere dell'uomo, sia diventata appunto qualcosa che è dato in custodia all'uomo stesso e pertanto avanzi delle pretese morali legate al futuro della sopravvivenza e della specie.

## 6 – Discussione

Il presente lavoro nasce dall'osservazione della realtà unitamente alla messa in discussione dell'idea positivista di progresso illimitato, a fronte di una nuova idea di sviluppo sostenibile, che riconosce all'etica il ruolo di protagonista nelle scelte di ordine economico sia produttive che di consumo.

L'etica, abbiamo appurato, interviene nello spazio che sta tra norma e comportamento, all'interno del quale si sviluppano rapporti complessi; tale complessità aumenta, poi, se il contesto tende alla globalizzazione. "[...] Il globalismo cosmopolita indebolisce le frontiere nazionali e il potere delle comunità nazionali e subnazionali, rafforzando, per contro, il potere delle grandi imprese transnazionali" (Wallach, 2000:68). La globalizzazione dell'economia moderna spinge gli attori economici a sviluppare la propria attività su scala internazionale, ad assumere nuove responsabilità. In altri termini, alla globalizzazione si accompagna il fenomeno della destrutturazione dell'attività produttiva e della delocalizzazione delle imprese, che favorisce il rapido insediamento e l'altrettanto repentino disimpegno delle stesse oltre frontiera<sup>21</sup>. Inoltre, nell'attuale contesto globale un'azienda deve confrontarsi con differenti "sistemi di valori", spesso scegliere a quale

*tions to meet their own needs*". E' contenuta nel rapporto Bruntland (WCED, 1987) e ribadita con forza dalla Conferenza delle Nazioni Unite di Rio de Janeiro e di Kyoto.

<sup>20</sup> L'imperativo kantiano prescrive "agisci in modo che anche tu possa volere che la tua massima diventi legge universale", descrive un'etica diretta all'individuo nella sua individualità e con ripercussioni accertabili nel presente della singola esistenza.

<sup>21</sup> S. ZAMAGNI, *Della Responsabilità sociale d'impresa*, saggio reperibile nel sito [www.bilanciosociale.it](http://www.bilanciosociale.it)

pressione rispondere: diviene essenziale, pertanto, predisporre una “gerarchia delle etiche” da osservare e rispettare. “[...] Il problema diventa allora quello di rompere decisamente con le concezioni antagonistiche dell’impresa (antitesi tra esigenze economico-aziendali e esigenze etico-morali) e di elaborare ‘un’idea di sviluppo’, nella quale prosperità dell’impresa, benessere dei lavoratori e soddisfacimento delle altre istanze etico-sociali siano una medesima cosa. Questa idea di sviluppo diventa la bussola che orienta il gruppo di controllo, il *management* e gli altri attori con cui viene condivisa nelle scelte problematiche che interpellano la loro coscienza. L’idea di sviluppo dell’impresa è per sua natura un cammino di progresso in cui i sacrifici presenti sono destinati ad essere largamente ricompensati in futuro” (Coda, 1989:765).

## 7 – Conclusioni

In conclusione, i principali contributi in materia di CSR, secondo quanto descritto da Garriga e Melè (2004), sono facilmente riferibili a quattro macro aree: le teorie strumentali, politiche, integrative ed etiche. Ciò che manca nei lavori presi in considerazione è una interpretazione univoca del fenomeno trattato, ma tale aspetto è da considerarsi indicativo della ricchezza e del polimorfismo tipici della CSR, piuttosto che un limite. D’altro canto, i fenomeni riferibili al concetto di CSR, come detto in precedenza, sono talmente variegati da rappresentare l’oggetto di studio privilegiato di differenti discipline, dall’economia all’etica, alla sociologia, alla giurisprudenza. Ciascuna di queste ultime predilige un metodo d’analisi della realtà diverso dalle altre e tende ad approfondirne aspetti differenti.

## References

- Asslander M. S. (2011) Corporate Social Responsibility as Subsidiary Co-Responsibility: A Macroeconomic Perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 99, No 1 [115-28].
- Bowen H.R. (1953), *Social responsibility of the businessman*, Harpen & Row, New York.
- Carroll A. B.: (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons* (July/ August) [39–48].
- Coda V. (1989), Etica e Impresa: Il valore dello sviluppo, *Rivista dei Dottori Commercialisti*, No. 5.
- Da Re A. (1993), *Etica e Politica*, in E. Berti, G. Campagnini, a cura di, *Dizionario delle idee politiche*, Ave, Roma.
- Davis K. (1960), Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?, *California Management Review*, Vol. 2 [70-76].
- Donaldson T. (1982), *Corporations and Morality*. Englewood Cliff, NJ.
- Donaldson T. and Preston L.E., (1995) The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review*, Vol. 20 [65–91].
- Dunfee T. W. and Donaldson T. (2000) Tightening the ties that bind - Defending a contractarian approach to business ethics, *American Business Law Journal*, Vol. 37, No. 3 [579-+].
- Evan W. M. and Freeman R. E (1988), A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism, in Beauchamp T. and Bowie N. (eds.), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, [75–93].
- Frederick W.C. (1986) Toward CSR3. Why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs, *California Management Review*, No. 28 [126-141].
- Frederick W.C. (1994), From CSR to CSR2, *Business and Society*, Vol. 31, No. 1 [40-60].
- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman R. E. (1994) The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions, *Business Ethics Quarterly* Vol. 4, No. 4 [409–429].
- Freeman R. E. and Evan W.M. (1990). Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation, *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, No. 4 [337–359].
- Freeman R.E. (2011) Managing for stakeholders: trade offs or Value Creation. *Journal of Business Ethics*, Vol. 96, [7-9].
- Friedman M. (1972), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*.
- Garriga E. and Mele D. N. (2004), Corporate Social Responsibility theories: Mapping the territory, *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, No.1-2 [51-71].
- Gladwin T. N. and Kennelly J.J. (1995), Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4 [874–904].
- Hinna L. (2000), Il Bilancio di Missione. La Rendicontazione Contabile Sociale nelle Strutture Non Profit, *Rivista Italiana di ragioneria e di Economia Aziendale*, Luglio-Agosto.
- Jensen M.C. (2000) Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in Beer M. and Nohria N. (eds.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, [37–58], reprinted (2002) as Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, No. 2 [235–256].
- Jonas H. 1979, *Il principio responsabilità. Un’etica per la civiltà tecnologica*, a cura di P.P. Portinaro, Einaudi, Torino.
- Magatti M. and Monaci M. (1999) *L’impresa Responsabile*, Bollati-Boringhieri, Torino.

- Mitchell R. K., Agle B.R. and Wood D.J. (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4 [853-886].
- Perroux F. (1960). *Il Capitalismo Moderno*, Garzanti, Milano.
- Porter M. and Kramer M. (2002), The competitive advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, December, [56-68].
- Porter M. E. and Kramer M.R. (2011), Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism - and Unleash a Wave of Innovation and Growth, *Harvard Business Review*, January/February, [62-77].
- Preston L. E. and Post J. E. (1981), Private Management and Public Policy, *California Management Review*, Vol. 23, No.3 [56-63].
- Rusconi G. and Dorigatti M. (a cura di) (2004), *La Responsabilità Sociale d'Impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Sen A. (1988), *Etica ed Economia*, Laterza, Bari.
- Sciarelli S. (2007), *Etica e Responsabilità Sociale nell'Impresa*, Giuffrè Editore, Milano.
- Schwartz M. S. and Carroll A.B. (2003), Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 4, [503-530].
- Smith W. and Higgins M. (2000), Cause-Related Marketing: Ethics and the Ecstatic, *Business and Society* Vol. 39, No. 3 [304-322].
- Van Marrevijk M. (2003), Concept and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion, *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, [95-105].
- Wartick S. and Cochran P.L. (1985), The Evolution of Corporate Social Performance Model, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4 [758-769].
- Wallach M. and Sforza (2000), *W.T.O.*, Feltrinelli, Milano.
- Wheeler D., Colbert B. and Freeman E. (2003), Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World, *Journal of General Management*, Vol. 28, No. 3 [1-29].
- Wood D. J. (1991), Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, Vol. 16, [691-718].
- Wood D. J. and Lodgson J. M. (2002), Business Citizenship: From Individuals to Organizations, *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, No. 3 [59-94].
- Zamagni S. (2004), *L'ancoraggio etico della Responsabilità sociale d'impresa e la critica alla RSI*, working paper No. 1: Università di Bologna.