

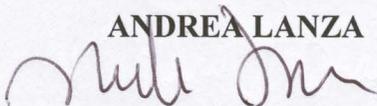
**Università della Calabria**  
**Facoltà di Economia**  
**Dipartimento di Scienze Aziendali**  
**Dottorato XXI Ciclo**  
**Settore disciplinare SECS-P/07**  
**ECONOMIA AZIENDALE**

**Responsabilità Sociale d'Impresa  
come Moderna Teoria del Valore:  
il caso Alleanza Assicurazioni S.p.A.**

**Il Coordinatore**

**Ch.mo Prof.**

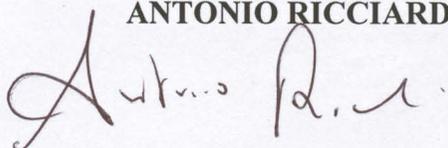
**ANDREA LANZA**



**Il Supervisore**

**Ch.mo Prof.**

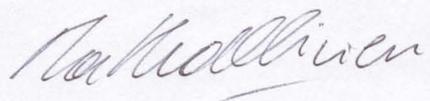
**ANTONIO RICCIARDI**



**Il Dottorando**

**Dottore in Economia Aziendale  
e Diplom Betriebswirt (FH)**

**MATTEO OLIVIERI**





## Indice

<b>Indice delle tabelle</b> .....	IV
<b>Indice delle figure</b> .....	IV
<b>Indice delle abbreviazioni</b> .....	V
<b>Ringraziamenti</b> .....	VI
<b>1. Introduzione</b> .....	1
1.1. Presentazione dello studio .....	1
1.2. Motivazione dello studio .....	3
1.3. Il contesto teorico di riferimento .....	7
1.4. La definizione corrente di RSI .....	11
1.5. RSI: uno schema interpretativo .....	13
<b>2. Cosa determina il valore e da cosa nasce la RSI</b> .....	19
2.1. Adam Smith e la questione del valore .....	19
2.1.1. La ricerca di un numerario .....	19
2.1.2. Il principio della produttività e della divisione del lavoro .....	22
2.1.3. Il mercato come allocazione efficiente delle risorse .....	23
2.1.4. Conclusioni sul pensiero di A. Smith .....	24
2.2. La teoria oggettiva del valore come forma di allocazione delle risorse .....	26
2.2.1. Il valore come costo di produzione .....	26
2.2.2. Il problema della allocazione efficiente delle risorse .....	30
2.2.3. Marx e la determinazione dei rapporti sociali di produzione .....	32
2.2.3.1. Il rapporto tra struttura e sovrastruttura: alienazione e feticismo .....	34
2.2.3.2. Plusvalore, e instabilità del capitalismo .....	35
2.2.3.3. Una teoria marxista della RSI .....	38
2.2.3.4. I limiti della regolazione cosciente dei meccanismi di mercato .....	39
2.2.3.5. Limiti dell'approccio marxista: l'autoritarismo .....	42
2.3. La teoria soggettiva del valore come teoria del libero mercato .....	43
2.3.1. La teoria dei bisogni individuali .....	47
2.3.2. Una teoria darwiniana della RSI .....	48
2.3.3. Limiti dell'approccio neoclassico: la società èlitaria .....	50
2.3.4. Conseguenze pratiche di un approccio èlitario .....	53
2.3.5. Il contrattualismo come strumento della teoria delle scelte razionali .....	56

2.3.6.	Conclusioni sulla teoria soggettiva del valore.....	60
2.4.	Elementi di determinismo storico nelle tradizionali teorie del valore.....	61
2.4.1.	Le basi scettiche dell'economia moderna.....	63
2.5.	La RSI come superamento delle tradizionali teorie del valore.....	66
2.5.1.	Il principio di autenticità .....	68
2.5.2.	I fondamenti teorici della RSI .....	71
2.5.3.	Una definizione di RSI basata sul principio di autenticità .....	73
2.5.4.	Una teoria dell'impresa: autorità, aspettative .....	75
2.5.5.	Tutti gli individui sono persone? .....	81
2.5.6.	Una teoria universale del valore .....	85
2.5.7.	Universale non nel significato kantiano .....	88
2.5.8.	Una definizione alternativa di <i>stakeholders</i> .....	93
2.5.9.	Una definizione <i>responsabile</i> di autorità.....	98
<b>3.</b>	<b>RSI come fondamento della strategia d'impresa.....</b>	<b>103</b>
3.1.	La definizione di strategia .....	103
3.2.	I punti di contatto tra strategia d'impresa e la RSI.....	106
3.3.	Cosa la strategia ha già capito della RSI .....	109
3.4.	“Distruzione creatrice” (Schumpeter) e “Creazione non distruttrice” (Phelps) ..	110
3.5.	Come strategia e RSI ottengano il pieno potenziale delle risorse .....	113
3.6.	Il futuro della RSI.....	117
<b>4.</b>	<b>Da «buon management» a «management responsabile»: Alleanza Assicurazioni ...</b>	<b>121</b>
4.1.	Presentazione del caso aziendale.....	121
4.2.	L'identificazione degli stakeholders.....	122
4.3.	La mappatura interna dei processi .....	128
4.3.1.	La scelta degli indicatori di performance .....	130
4.3.2.	Implementazione di una metrica: il Barometro di Responsabilità .....	132
4.3.3.	Significatività dei risultati .....	136
4.3.4.	Interpretazione dei risultati.....	139
4.3.5.	Possibili estensione dell'analisi.....	142
4.3.6.	Appendice statistica.....	144
<b>5.</b>	<b>Conclusioni.....</b>	<b>145</b>
	<b>Bibliografia.....</b>	<b>150</b>
	<b>Sitografia .....</b>	<b>169</b>

## **Indice delle tabelle**

1. Quattro prospettive di relazione tra RSI e risultati finanziari.....	14
2. La gerarchia dei bisogni di Maslow .....	47
3. Cosa non è RSI .....	75
4. Cosa è RSI .....	75
5. Check-list di responsabilità.....	77
6. La RSI in sintesi .....	80
7. Esempi di conseguenze pratiche di differenti significati del termine "universale" .....	92
8. La Dottrina dei contratti equi di Freeman e Evan .....	95
9. Quadro sinottico delle teorie del valore.....	102
10. Giustificazione delle politiche responsabili d'azienda.....	125
11. Dalla visione d'impresa alla esecuzione della strategia.....	126
12. Fasi della mappatura della strategia .....	128
13. Dati resi disponibili da Alleanza Assicurazioni S.p.A. ....	129
14. Lista dei "KPI di responsabilità" .....	131
15. Esempio di trasformazione metrica centesimale .....	133
16. Risultati dell'analisi Statistica di Sostenibilità .....	134
17. Scala di rischio dei processi responsabili d'azienda .....	135
18. Alcuni riscontri di agenzie di valutazione .....	137
19. Regola decisionale basata sul metodo della covarianza .....	143

## **Indice delle figure**

1. La proposizione del valore secondo i neoclassici.....	44
2. Autorità come metodo di conoscenza.....	100
3. RSI come teoria della conoscenza .....	102
4. La declinazione della visione d'impresa .....	117
5. Approssimazione dei processi tramite una variabile casuale Normale .....	133
6. Rappresentazione grafica del percorso di responsabilità.....	134
7. Il Barometro di Responsabilità.....	135

## Indice delle abbreviazioni

c.d.	così detto
CdA	Consiglio di Amministrazione
cfr.	confronta
CSR	corporate social responsibility
es.	esempio
fig.	figura
gr.	greco
ingl.	inglese
IT	Information Technology
MC	costo marginale
N/D	non disponibile
ndr	nota del redattore
p	prezzo unitario
p.e.	per esempio
RSI	Responsabilità Sociale d'Impresa
ss.	seguenti
TOV	teoria oggettiva del valore
TSV	teoria soggettiva del valore
>	maggiore
<	minore
≥	maggiore o uguale
≤	minore o uguale
≡	coincide
±	più o meno
§	paragrafo

## **Ringraziamenti**

Sono ben consapevole che alcune delle idee presenti possano apparire nuove rispetto al paradigma dominante nell'analisi economica. Esse non sono tuttavia non-ortodosse e neppure radicalmente innovative nel senso letterale del termine. Al contrario, ho ritenuto che fosse parte del mio compito il proporre una riorganizzazione dei soli concetti già presenti in letteratura. Ho realizzato ciò attraverso la sistematica ricerca e compilazione di teorie e di casi aziendali – a mio avviso – utili all'approccio che ho inteso presentare.

Per questo motivo considero questo studio come qualcosa che “mi appartiene” davvero: esso rispecchia autenticamente lo stato attuale delle mie conoscenze, le mie convinzioni autentiche nonché il frutto delle esperienze da me vissute.

Ciò non vuol evidentemente dire che io ritenga definitivamente compiuto lo sforzo di rendere chiari a tutti gli argomenti qui esposti. In questo percorso mi sono imbattuto infatti in due grandi sfide: sintetizzare una notevole quantità di idee e utilizzare un linguaggio semplice e piano per descrivere concetti astratti ed intricati.

In molti casi ho dovuto mutuare la terminologia da altre branche del sapere, avendo maturato la convinzione che molte delle categorie teoriche da me utilizzate sono state caricate col tempo di significati contrastanti. Questo aspetto mi ha convinto ad utilizzare – dove ho ritenuto necessario – nuovi termini al solo scopo di esplicitare in maniera univoca il senso che ho inteso dare alle parole.

Nulla del lavoro svolto sarebbe stato possibile senza la paziente disponibilità di un gran numero di persone. Al riguardo desidero ringraziare i partecipanti: al convegno 2007 di ALTIS (Milano); al convegno 2007 di Econometrica (Milano); al Corso in Finanza Avanzata 2006 tenuto presso l'IPE – Istituto per Ricerche ed Attività Educative (Napoli); ai seminari e agli European Colloquia (Praga) 2006 organizzati dall'ISEO – Istituto di studi economici e per l'Occupazione (Iseo); ai convegni 2006 – 2007 tenuti presso Mediobanca (Milano); ai seminari 2006 tenuti dal Phoenix Institute Europe (Gaming); ai convegni 2006 – 2007 organizzati da Sodalitas (Milano); ai convegni 2007 e colloqui per dottorandi 2005 – 2007 in Economia e Management tenuti presso il Centro Culturale Italo Tedesco Villa Vigoni (Loveno di Menaggio); ai convegni 2005 – 2008 tenuti presso l'Università della Calabria (Cosenza).

Un ringraziamento particolare desidero rivolgere a: Frans Alting von Geusau (Tilburg) per avermi introdotto allo studio del diritto naturale; Valeriano Balloni (Ancona e ISTAO) per le brillanti esposizioni dell'essenza della teoria schumpeteriana; Silvia Barettoni (Alleanza

Assicurazioni, Milano) per le lunghe discussioni sulla teoria e la pratica della RSI; Bernhard Dolna (Vienna) per il suo continuo avvicinarmi alla lettura del pensiero di Romano Guardini; Roland Eisen (Francoforte) per le dettagliate analisi sulla teoria neoclassica; Elena Granaglia (Cosenza) per opportuni chiarimenti sul rapporto tra efficienza ed equità economica; Ulrich Heilemann (Lipsia) per le puntuali osservazioni sulla teoria keynesiana; Jan H. A. Lokin (Groningen) per avermi introdotto allo studio del giusnaturalismo; Werner Meissner (Francoforte) per le lucide analisi sui temi dell'innovazione e dello sviluppo economico; Antonio Ricciardi (Cosenza) per avermi dato piena fiducia e massima libertà di ricerca; Stefano Zamagni (Bologna) per suggerimenti utili alla corretta impostazione teorica del tema della Responsabilità Sociale d'Impresa.

Desidero infine rivolgere un sentito ringraziamento alla Associazione Mariano Turano (Castrolibero), alla Associazione CIAO – Calabresi In America Organization (Chicago); all'IPE – Istituto per Ricerche ed Attività Educative (Napoli) per le fondamentali esperienze resemi possibili durante i miei studi di dottorato; a Felix Hammermann (già Kiel Institut für Weltwirtschaft ora Deutsche Bundesbank, Francoforte), Bernhard Manze (Deutsche Bundesbank, Francoforte), Marco Navone (Università Bocconi, Milano) e Marin Simac (Deloitte, Zagabria) per avermi fornito assistenza nella ricerca bibliografica e, soprattutto, alla Fondazione Mario Gasbarri (Milano) e ad Alleanza Assicurazioni (Milano) per la fiducia in me riposta durante il mio soggiorno di studio a Milano.

Ultimo ma non meno importante ringraziamento alla mia famiglia, per il costante sostegno assicuratommi in questi anni alla realizzazione dei miei progetti, ed in particolare a mia madre, Rosalba Ramundo Olivieri, per la paziente opera di lettura e revisione critica delle bozze di questa tesi.

Da tutti ho cercato di apprendere quanto più possibile. Ho fatto miei tutti quei suggerimenti che fossero in linea con l'indirizzo generale di esposizione da me scelto. Per questo motivo considero la responsabilità ultima del lavoro che presento esclusivamente mia.

Università della Calabria, Arcavacata

Cosenza, Novembre 2008

Matteo Olivieri

\* \* \*

*L'uomo comune può guardare con indifferenza e anche disprezzare il comportamento delle persone migliori di lui. Ma è felice di godere di tutti i vantaggi che gli sforzi degli innovatori mettono a sua disposizione. Non comprende ciò che ai suoi occhi appare semplicemente come un insensato "spaccare il capello". Ma non appena questi pensieri e teorie sono utilizzati da uomini d'affari intraprendenti per soddisfare alcuni dei suoi desideri latenti, egli si affretta ad acquistare i nuovi prodotti.*

Ludwig von Mises (1881 – 1973)

*A te, che con la tua intelligenza ed il tuo fare,  
hai saputo aprirmi silenziosamente al tuo mondo.*

M.O.



# Capitolo 1

## Introduzione

### 1.1. Presentazione dello studio

Il lavoro che presento è uno studio sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), osservato nella sua genesi, nei principali sviluppi teorici e nel riscontro più recente nella prassi aziendale. Esso è il frutto di un'analisi dettagliata condotta nel campo della teoria del management, della storia del pensiero economico, della filosofia politica e dell'etica.

Per come oggi comunemente definita<sup>1</sup>, la RSI riguarda il modo in cui le pratiche aziendali producono effetti sull'ambiente competitivo e sull'agire dei portatori di interessi aziendali (i c.d. *stakeholders*). Lo scopo che mi propongo di dimostrare, in maniera unitaria e organica, è che le ragioni a fondamento della RSI costituiscono un tentativo di superare la tradizionale distinzione tra economia ed etica, una distinzione sorta dalla convinzione radicata che le considerazioni etiche esulino dall'indagine economica.

Per realizzare questo proposito, ho ripercorso la storia del pensiero economico in modo tale da estrapolare gli elementi essenziali delle principali teorie economiche. Ho cercato in questo modo di dimostrare come il tema della RSI non sia affatto un "argomento a parte", separato dalla pura teoria economica, quanto una risposta alle domande *topiche* che contraddistinguono da sempre il dibattito economico, concretamente cos'è l'impresa, qual è il suo scopo, e come essa generi valore durevole.

Per questo motivo ritengo corretto sostenere che non esiste un'unica teoria della RSI, ma tante quante sono le teorie economiche generalmente accettate. Ognuna di queste offre una risposta differente alle *domande topiche*, ma solo la presenza di determinate

---

<sup>1</sup> Cfr. Waddock e Bodwell (2004)

caratteristiche – che andrò ad analizzare in questo studio – consente di parlare di una genuina teoria della RSI.

L'analisi che conduco permette di mostrare come molti degli usuali approcci alla RSI siano viziati da debolezze e incoerenze logiche interne, a loro volta frutto di riduttive ipotesi di base delle sottostanti teorie del valore. Queste, poiché poco convincenti, finiscono per limitare la capacità di comprendere la realtà.

Considero l'evoluzione avvenuta nel pensiero economico come un enorme tentativo di superare le tradizionali conoscenze, e di stabilire al loro posto le basi per una spiegazione della realtà che sia più completa e coerente. Questo tentativo è supportato dalla proposta di una moderna teoria del valore e dell'impresa, in verità tutto del tutto diversa dalle tradizionali assunzioni classiche e neo-classiche.

Scopo di questo studio è duplice: dopo aver illustrato i fondamenti teorici della teoria oggettiva e soggettiva del valore, e mostrato come sia in generale possibile ipotizzare una teoria della RSI compatibile con gli assunti marxisti o liberisti, chiarirò come una teoria *sostenibile*<sup>2</sup> della RSI sia possibile solo al verificarsi di precise condizioni etiche. Il verificarsi di tali condizioni etiche è la base per l'esistenza di decisioni economiche nel senso più genuino del termine e, come tale, consente di produrre più fruttuose applicazioni nella prassi aziendale.

Molto è stato scritto in tema di RSI negli ultimi anni, e tuttavia non esiste ancora un consenso generalizzato su cosa ne costituisca il nucleo essenziale. Inoltre, a volte si ha l'impressione che sia legittimo chiedersi se si possa parlare di una vera e propria teoria della RSI.

Tra le cause che fanno della RSI una sorta di calderone in cui finiscono per coesistere elementi addirittura contrastanti, gioca probabilmente un ruolo decisivo il tentativo di

---

<sup>2</sup> Riprendo la definizione di sostenibilità dell'ISEA (Institute of Social and Ethical AccountAbility) riportata in Tentati (2002) p. 88: "sostenibilità è la capacità di un'organizzazione di continuare le sue attività indefinitamente".

interpretare la RSI in termini prettamente *contrattualistici*, cioè come forma di contratto libera e volontaria, o ancora la limitata interdisciplinarietà d'analisi, tale per cui ad oggi coesistono – sia pure in maniera non-integrata – una teoria “economica”, una teoria “giuridica” e una “etica” d'impresa. Tale frammentazione finisce a mio avviso per favorire la riproposizione di vecchie teorie, che – pur oramai anacronistiche – continuano evidentemente ad esercitare ancora un qualche fascino.

## **1.2. Motivazione dello studio**

Per la maggioranza delle aziende, l'espressione “creazione di valore” coincide semplicemente con la “massimizzazione dei profitti”, ovvero col rendere massima la differenza contabile tra ricavi e costi.

Nella migliore delle ipotesi tale appiattimento del termine valore si riduce alla tautologia del creare ricchezza, la quale tuttavia non dice nulla sul modo in cui conseguire i profitti. In altri casi si riduce ad un generico pro-memoria che tuttavia non fornisce alcuna indicazione pratica su come conviene che un'impresa agisca o come si debba impostare una strategia aziendale.

Tale appiattimento non aiuta peraltro nemmeno a capire in che direzione muoversi per trovare le risorse necessarie per costruire un vantaggio competitivo durevole. Questa considerazione, oltre a rivelarsi di scarsa utilità nella pratica aziendale, è fonte di due errori metodologici tanto gravi quanto ricorrenti: il primo è costituito dal fatto che le decisioni di investimento vengono prese sulla base di dettagliati piani finanziari, le cui assunzioni poggiano su basi molto fragili riguardo ai flussi di cassa prospettici, all'attualizzazione dei profitti lordi e all'andamenti dei tassi di interesse (c.d. valore attuale netto); il secondo è costituito dal fatto che si fanno coincidere i risultati contabili così ottenuti con il valore economico d'azienda.

Tale confusione deriva – a mio avviso – da una non chiara comprensione di cosa sia il valore e cosa lo origini. Rispondere a tale domanda rende tuttavia doveroso ripercorrere a ritroso la storia del pensiero economico, mostrando come il problema del valore sia intrinseco alla nascita stessa della scienze economica.

Una volta chiarito cosa determini il valore, è infatti possibile derivare una solida visione di impresa su cui fondare una strategia orientata al pieno utilizzo delle risorse, a sua volta misurabile mediante opportuni strumenti di analisi.

Tale approccio assume un particolare significato se riferito alle discussioni in tema di RSI, poiché essa – per come comunemente intesa – comporta la necessità di includere nel processo decisionale variabili spesso qualitative, altrimenti di dubbia quantificazione partendo da metodologie di calcolo quali il calcolo del valore attuale netto di un investimento.

Porre una questione di RSI in azienda equivale dunque a mettere in crisi un sistema di pensiero e gli strumenti di lavoro su cui pareva esistere oramai un tranquillizzante consenso, e lasciar intuire quanto fragili siano ancora le basi dell'economia moderna nello spiegare il modo in cui le decisioni economiche vengono prese.

La tesi che mi propongo di sviluppare è la seguente:

1. Solo all'interno del mercato si raggiunge il massimo benessere possibile
2. La RSI è realizzabile solo mediante il meccanismo di mercato
3. La RSI assume il significato di gestione democratica dell'impresa
4. In quanto sistema democratico, l'impresa allinea le esigenze di produzione e distribuzione
5. Il fondamento democratico della RSI rimanda a valori etici universali e oggettivi (non relativi e soggettivi)

Con il punto 1 affronto il problema se sia in generale legittimo discutere di una funzione “sociale” dell'impresa o sia piuttosto più corretto parlare di funzione “individuale” dell'impresa. Mostrerò in particolare come una caratteristica di tutto il pensiero economico è

credere nella funzione sociale dell'impresa, sia pure intesa in accezioni e significati completamente differenti.

Con il punto 2 intendo prendere le distanze dalle tradizionali argomentazioni marxiste di descrivere la funzione sociale dell'impresa come un insieme di scelte «fuori–mercato». Queste argomentazioni sono basate sul presupposto che il mercato *alieni* gli individui, per cui le uniche soluzioni in grado di non spersonalizzare gli individui sono quelle che antepongono al “meccanismo di mercato” il “meccanismo politico”. Rigetterò queste argomentazioni sulla base di considerazioni economiche neo–classiche (c.d. equilibrio generale di concorrenza perfetta) ed etiche (c.d. concetto di libertà e autorità).

Con il punto 3 intendo dimostrare come la logica stringente delle tradizionali teorie del valore conduca alla giustificazione di sistemi economici rispettivamente autoritari o élitari, costruiti su elementi che generano continuamente debolezze e fonti di corto circuito logico. Definirò *tautologie* queste forme di corto circuito e mostrerò come esse siano alla base di numerosi problemi tanto economici quanto etici, quali ad esempio la paradossale conclusione che non tutti gli uomini sono uguali. Solo un sistema veramente democratico è in grado di evitare gli *effetti patogeni* di tali tautologie, che finiscono per aggravare i problemi stessi (contratti incompleti, asimmetrie informative, preferenze tacite, ecc.) che in verità si propongono di risolvere.

Con il punto 4 determino le caratteristiche fondamentali di un'organizzazione economica democratica. Esse sono riconducibili alla categoria di valori etici universali (verità, libertà, giustizia), che sono alla base del più ampio concetto di *autorità*.

Con il punto 5 affronto il problema *epistemologico* se i valori etici siano intelligibili e praticabili; non–intellegibili ma praticabili; intelligibili ma non praticabili oppure non intelligibili e non praticabili. La questione, di natura prettamente filosofica, ha risvolti pratici di notevole rilievo anche per la teoria economica. L'approccio che intendo discutere è che, in quanto universali, tali valori sono sia definibili oggettivamente (cioè intellegibili) sia

conoscibili tramite esperienza. Questo punto consente di tracciare un solco profondo rispetto a quanti cercano di riavvicinare l'economia all'etica sulla base di soli assunti filosofici kantiani o a quanti sostengono che i valori etici siano un sottoprodotto dell'evoluzione storica (c.d. materialismo). Dimostrerò che, in quanto conoscibili, i valori etici sono anche sperimentabili nella prassi aziendale, mediante l'implementazione di una strategia che faccia seguito ad assunzioni *democratiche*.

La motivazione più generale di questo lavoro è tuttavia la seguente: ritengo ci siano elementi sufficienti per dimostrare che, ogni qual volta si cerchi di analizzare la realtà secondo il tradizionale criterio di misura dell'*homo oeconomicus* (basato su calcoli di utilità individuale come modo per massimizzare il benessere collettivo), si avverta sempre più necessario ricorrere a livelli superiori di astrazione teorica, i quali rimandano a valori etici universali, per loro stessa natura validi in ogni tempo ed in ogni circostanza.

La tesi che intendo sviluppare è in altre parole la seguente: l'elemento naturale in cui la RSI può nascere, crescere e diffondersi rapidamente è quello caratterizzato dal rispetto di valori etici universali (non storicamente determinati!). Questi, proprio perché universali, sono da riconoscere a tutti gli individui in eguale misura e senza discriminazioni. Non è un caso che tanto le teorie collettiviste quanto liberali hanno teorizzato concezioni di libertà e responsabilità "limitate", cioè non estensibili a tutti gli individui e non valide per sempre.

Se la RSI si imporrà quanto ad autorevolezza e legittimazione, ciò sarà dovuto alla presa di coscienza di questa semplice verità; in caso contrario essa si sostanzierà, al meglio, in un vuoto dinamismo o, al peggio, determinerà la sua stessa inutilità, in quanto destinata a confluire in elementi già noti di qualche altra teoria esistente.

Molti degli argomenti che espongo appartengono già da tempo al bagaglio comune di studi di economia e management, e tuttavia molto ancora rimane da fare. L'eredità di pensiero pervenutaci, per quanto abbia finora prodotto diffuso benessere se paragonato alle epoche storiche precedenti, ha portato con sé anche un pericoloso carico ideologico, che non ha

mancato di creare divisioni e distruzioni forse evitabili. Sono ben consapevole che le premesse e le conseguenze del metodo d'indagine che propongo in questo lavoro, sembrano scontrarsi con il paradigma ancora oggi dominante nel pensiero economico. Nondimeno esse, esposte in maniera organica in questo studio, sono certo che alla lunga finiranno per essere generalmente accettate.

### **1.3. Il contesto teorico di riferimento**

L'obiettivo d'impresa è tradizionalmente individuato nella massimizzazione del profitto, cioè nel fare in modo che la differenza tra ricavi e costi sia massima. Assumendo conosciuta la composizione dei costi totali, distinti in costi fissi (indipendenti dalla struttura produttiva) e in costi variabili (proporzionali alla struttura produttiva), e considerato che i ricavi totali variano in funzione della quantità prodotta moltiplicato per il prezzo unitario di vendita, è facile dimostrare l'esistenza di un punto in cui i costi e ricavi si eguagliano. A parità di condizioni, una volta che l'impresa avrà raggiunto questo punto (c.d. *break-even point*), è nell'interesse dell'azienda riuscire a vendere maggiori quantità di produzione, in modo che i ricavi siano quanto più possibile superiori ai costi.

Tuttavia, se tale obiettivo è facilmente raggiungibile in un contesto economico caratterizzato da una forte presenza dell'azienda sul mercato (p.e. dovuta ad elevata capacità di innovazione, riconoscibilità del marchio, vantaggio competitivo, ecc.) esso diventa di più difficile attuazione in un mercato frammentato e altamente concorrenziale. In tale secondo contesto infatti, il mercato è caratterizzato da una moltitudine di piccole imprese tutte offerenti la stessa tipologia di prodotti (c.d. perfetti sostituti), senza che esista alcuna possibilità concreta di influire sul prezzo di mercato. Anzi, tanto più un'impresa prova ad imporre un prezzo superiore a quello di mercato (c.d. *mark-up*) tanto più nuove imprese entrano nel mercato per offrire lo stesso prodotto ad un prezzo inferiore, fino alla completa eliminazione di ogni profitto.

Questo meccanismo, noto come teoria pura di concorrenza perfetta, è stato elaborato da economisti noti con l'appellativo di "classici"<sup>3</sup>, i quali hanno per la prima volta indagato le condizioni che consentono ad un mercato il raggiungimento di un equilibrio generale di concorrenza perfetta<sup>4</sup>. Queste sono:

- Assenze di barriere all'entrata e all'uscita del mercato
- Rendimenti di scala decrescenti
- Struttura dei costi definita in base alla tecnologia esistente
- Presenza di un numero infinito di imprese, nessuna delle quali in grado di influenzare il prezzo di mercato.

Sulla base di tali assunti, il verificarsi della condizione di massimizzazione dei profitti in un'economia di concorrenza perfetta equivale a richiedere che il prezzo di vendita unitario eguagli il costo marginale di produzione o, altrimenti detto, che il profitto sia uguale a zero (c.d. ipotesi di profitti nulli). Walras (1903) fu il primo a dimostrare che tale equilibrio corrisponde al massimo benessere possibile e che ogni altra condizione condurrebbe ad una situazione di sub-ottimo<sup>5</sup>. Corollario di tale ragionamento è la dimostrazione che:

1. Il prezzo di mercato è il più basso possibile
2. L'azienda copre tutti i costi e, come tale, non è in perdita
3. Per una data struttura dei costi, il prezzo di mercato determina l'entrata (o l'uscita) delle imprese nel (dal) mercato
4. Il prezzo di mercato funge da auto-regolatore delle decisioni individuali, assicurando il massimo benessere al maggior numero possibile di persone. In particolare:

---

<sup>3</sup> I successivi contributi di J. Nash e la susseguente teoria dei giochi vengono classificati come "nuova scuola classica".

<sup>4</sup> Cfr. Walras L. (1874)

<sup>5</sup> Sul fatto che il prezzo di mercato è il più basso possibile e corrisponde all'utilità, equivalente monetario dell'acquirente marginale, cfr. Von Wieser (1889), parte I, cap. II, 12.

- a. I consumatori hanno la consapevolezza che al prezzo di mercato la rendita del produttore è nulla (poiché  $p = MC$ )
- b. I produttori sanno che la quantità venduta corrisponde alle reali preferenze dei consumatori (c.d. *legge di Say*) e da ciò derivano le proprie decisioni se effettuare o meno nuovi investimenti
- c. I prezzi esprimono la produttività dei sottostanti fattori produttivi (o valori reali): è l'esplicitazione del c.d. *valore di scambio*, il quale varia automaticamente in base a considerazioni di abbondanza (o scarsità) relativa dei fattori produttivi.

Tutti questi elementi conducono alla definizione dell'“impresa mediana”, quell'impresa cioè che è in equilibrio di mercato, e alla cui struttura di costi e ricavi i concorrenti attuali e potenziali devono guardare per orientare le decisioni aziendali in cerca di nuovi percorsi di efficienza.

Da ciò è possibile inoltre derivare una definizione classica di imprenditore e di impresa: l'imprenditore è colui il quale riunisce un insieme di fattori produttivi in vista di un maggior valore (c.d. *proprietà olistica*) e suo compito è quello di acquistare e vendere i fattori produttivi al prezzo di mercato; l'azienda è invece definibile come un insieme di risorse riunite per il perseguimento di un fine comune, ovvero come organizzazione che vive di una moltitudine di contratti conclusi alle vigenti condizioni di mercato<sup>6</sup>.

Sotto l'ipotesi di equilibrio economico generale *à la Walras* tutti gli attori economici hanno qualcosa da guadagnare: il consumatore ha un indicatore sintetico ed efficiente dei valori reali dei beni (è in grado p.e. di sapere quello che avviene in Asia semplicemente andando al mercato sotto casa); il produttore pianifica le proprie decisioni di investimento

---

<sup>6</sup> Cfr. Coase (1937; 1991) e Formaini e Siems (2003)

sulla base dei prezzi relativi dei beni<sup>7</sup>; lo Stato si arricchisce e prospera vigilando unicamente sul corretto funzionamento dei mercati.

Questi sono i postulati dell'economia classica, un apparato teorico che continua a costituire l'ossatura dell'economia moderna. Tramite questi postulati si è arrivati già da tempo a concludere con relativa sicurezza che il mercato gioca un ruolo primario nel determinare il benessere degli individui e, pertanto, è possibile argomentare che a mercati efficienti corrisponde per certo un maggior benessere degli individui.

La scuola neoclassica ha aggiunto nuova consapevolezza alle convinzioni classiche. Hayek<sup>8</sup> ha mostrato per esempio come il mercato svolge un ruolo determinante nell'allocare conoscenze sparse, non solo risorse fisiche. Schumpeter<sup>9</sup> ha invece generalizzato le condizioni di equilibrio classico, rivolgendo l'attenzione al ruolo svolto dall'innovazione nella creazione di un sistema economico *aperto*<sup>10</sup> alla creatività degli imprenditori: se il prezzo di mercato non è influenzabile e la tecnologia è assunta esogena come la struttura dei costi, allora l'unico modo per ottenere un vantaggio competitivo (che tuttavia non è mai duraturo!) è puntare all'innovazione. Schumpeter individua cinque possibilità di innovare<sup>11</sup>, ognuna delle quali è in grado di rompere il c.d. "flusso circolare" delle conoscenze condivise, e aggiungere nuove energie al mercato. Attraverso questo processo rottura dello stato stazionario, e fino alla successiva ricomposizione di un equilibrio (dovuto alla temporanea diffusione delle conoscenze sul mercato), si crea un ulteriore benessere per tutti gli attori economici e, in definitiva, si garantisce la sopravvivenza del sistema economico mediante successive fasi di equilibrio e di disequilibrio. In base agli assunti dell'economia neo-classica l'imprenditore è

---

<sup>7</sup> E' il tipico problema (neo-)classico se produrre burro o cannoni.

<sup>8</sup> Cfr. Hayek (1937)

<sup>9</sup> Cfr. Schumpeter (1911)

<sup>10</sup> Cfr. Chesbrough (2003; 2007)

<sup>11</sup> Cfr. Schumpeter (1911), cap. 2, p 68: produzione di un nuovo bene; introduzione di un nuovo metodo di produzione; apertura di un nuovo mercato; conquista di una nuova fonte di approvvigionamento di materie prime e di semilavorati; attuazione di una riorganizzazione di una qualsiasi industria come la creazione di un monopolio o la sua distruzione.

in definitiva visto come un innovatore che distrugge metodi inveterati di produzione, al fine di creare incessantemente nuova ricchezza (è il c.d. concetto di *distruzione creatrice*).

L'idea che l'economia si sviluppi parallelamente al crescere del livello di conoscenza acquisita, sposta il livello d'analisi dalla c.d. *impresa mediana* all'*impresa marginale*, della quale i concorrenti di mercato studiano le caratteristiche che rendono possibile l'insorgere di un flusso continuo di conoscenze e innovazioni.

A rendere un sistema economico un continuo processo dinamico è sia la possibilità di un notevole accentramento delle conoscenze sia l'assetto istituzionale (c.d. *institutional design*)<sup>12</sup> che promuove e coordina lo scambio di conoscenze, reso possibile tramite successivi stadi di *variazione* e di *selezione* di nuove conoscenze. Qualsiasi nuova conoscenza corrisponde ad una innovazione, poiché porta ad un cambiamento dei rapporti di forze oramai inveterati sul mercato.

In questo senso, si sostiene che il mercato possieda al proprio interno le forze necessarie al cambiamento e non ha necessità di ricorrere ad interventi esterni (p.e. da parte dell'autorità politica) per modificare l'equilibrio spontaneamente raggiunto sul mercato.

Per questo motivo le condizioni di equilibrio economico classico sono ricondotte ad un caso particolare del più generale assunto neo-classico: il primo caso viene definito *stato stazionario*<sup>13</sup>, una sorta di successione di equilibri statici in cui tutto avviene sempre in maniera prevedibile e secondo regole conosciute; il secondo è il modello prettamente *schumpeteriano* di rottura degli equilibri statici.

#### **1.4. La definizione corrente di RSI**

All'interno del quadro teorico classico sorsero assai presto le prime discussioni sul fatto se esiste ed eventualmente in cosa consista la responsabilità sociale d'impresa. Tale evoluzione dottrinale è stata resa possibile dall'introduzione di una nuova teoria del valore,

---

<sup>12</sup> Cfr. Arrow (1972)

<sup>13</sup> Cfr. Schumpeter (1911), cap. 3

più astratta rispetto a quella fondativa delle assunzioni classiche. Gli economisti che operarono questa generalizzazione vennero definiti neoclassici.

E' tuttavia in Friedman (1962, 1970) che si ha la migliore comprensione e sviluppo logico delle assunzioni neoclassiche<sup>14</sup>. Obiettivo dell'impresa è – a suo dire – la massimizzazione del proprio valore economico e il contribuire al bene comune attraverso il fare bene il proprio dovere.

Ciò corrisponde ad una forma di innovazione, poiché porta ad acquisire conoscenze sparse sul mercato<sup>15</sup> e ad agire in maniera corretta nei confronti dei consumatori, poiché qualsiasi pratica o comportamento sleale<sup>16</sup> finirebbe per diminuire tanto il benessere del consumatore quanto il bene comune degli individui<sup>17</sup>. L'innovazione, nonostante corrisponda ad una temporanea rendita monopolistica, è il prezzo da pagare per avere una generale migliore qualità della vita. Essa rende possibile il maggior benessere degli individui e della Società nel suo complesso.

Qualsiasi comportamento diverso dal “meccanismo di mercato” equivale ad una non-massimizzazione del profitto: è il liberismo economico o teoria del *laissez-faire*, di cui la c.d. *shareholder-view* di Milton Friedman<sup>18</sup> è diretta derivazione.

Appare evidente che traslando le stesse argomentazioni all'analisi di una società per azioni, tutto quanto prima veniva riferito all'imprenditore capitalista, ora viene esteso a tutti i proprietari d'azienda, cioè gli azionisti: fare bene il proprio lavoro per una società per azioni corrisponde a massimizzare la funzione obiettivo richiesta ai manager dai proprietari/azionisti (c.d. *principal-agent-theory*).

Partendo da uno schema interpretativo di tipo neoclassico si arriva così a derivare un ruolo ed un compito ben specifico dell'azienda nella promozione del bene comune: non

---

<sup>14</sup> Per una fondamentale analisi sui punti di contatto e di scontro tra la scuola austriaca (o neoclassica) e i c.d. monetaristi, di cui Milton Friedman fu caposcuola, cfr. Rothbard (1963).

<sup>15</sup> In modo da incidere per quanto più possibile sulla struttura dei costi d'impresa.

<sup>16</sup> Come p.e. concorrenza sleale, rendita di monopolio, restrizioni o barriere di mercato.

<sup>17</sup> Finirebbe cioè per «restringere il mercato».

<sup>18</sup> Cfr. Friedman (1970)

occorre che lo Stato intervenga nell'economia se non per garantire il corretto funzionamento del mercato. Lo Stato è cioè garante delle regole della concorrenza, mentre il consumatore sceglie tramite un meccanismo dei prezzi che si adegua automaticamente sulla base delle informazioni disponibili in un preciso momento sul mercato. L'unica responsabilità sociale d'impresa compatibile con gli assunti neoclassici coincide dunque col *lasciar fare* all'impresa il proprio lavoro a vantaggio tanto della comunità quanto dello Stato, in vista del raggiungimento del bene comune<sup>19</sup>.

Tale convinzione, a lungo giudicata come incontestabile in dottrina, mostra tuttavia già da tempo segni di debolezza ed appare in qualche modo come stare *stretta* rispetto alle esigenze dell'economia contemporanea. Appare in particolare sempre più chiaro come il livello attuale di conoscenze non soddisfi compiutamente la capacità di comprensione dei fatti. Sfortunatamente non esiste alcuna teoria che sia stata in grado di sfidare convincentemente gli schemi concettuali oramai inveterati, e la stessa *stakeholders-view*<sup>20</sup>, in base alla quale si cerca di allargare il concetto di responsabilità nei confronti di tutti i portatori di interesse aziendali, è da più parti definita "sovversiva"<sup>21</sup>. Ad oggi, nonostante esista un diffuso convincimento della necessità di un modello di azienda *aperta*<sup>22</sup> oltre i propri confini fisici costituisca la strada da percorrere, non esiste una chiara consapevolezza di come (e soprattutto perché!) darle forma.

### **1.5. RSI: uno schema interpretativo**

La letteratura in tema di RSI è divenuta in questi anni sterminata e ad oggi si possono contare approcci d'analisi molto diversi e a volte inconciliabili. Alla tradizionale distinzione tra favorevoli e contrari è infatti subentrata una notevole varietà di posizioni, tale per cui la

---

<sup>19</sup> Cfr. Zingales (2008)

<sup>20</sup> Cfr. Evan e Freeman (1993); Freeman e Reed (1983); Freeman (1994) o approcci più recenti come Attas (2004).

<sup>21</sup> Uno su tutti Friedman (1970)

<sup>22</sup> Cfr. Chesbrough (2003; 2007)

stessa giustificazione teorica dei presupposti e delle conseguenze di una “responsabilità sociale dell’impresa” avviene a partire da presupposti d’analisi completamente differenti.

Uno schema di catalogazione utile a cogliere tutte le posizioni finora presenti in dottrina è esposto in Peloza (2006), in cui viene elaborata una matrice 2X2 di possibili di relazioni tra RSI e risultati finanziari d’azienda. Esse vengono analizzate sulla base di un orizzonte temporale rispettivamente di breve e di lungo periodo.

**Tabella 1: Quattro prospettive di relazione tra RSI e risultati finanziari<sup>23</sup>**

	Conflittualità	Complementarità
Breve termine	(1) <i>Shareholder Value</i>	(2) <i>Win-Win Strategy</i>
Lungo termine	(3) <i>Productivity slowdown</i>	(4) <i>Strategy &amp; Society</i>

- Nel 1. quadrante, vengono catalogati i contributi di quegli autori che si sono espressi **contro** ogni giustificazione teorica della RSI nel senso di *stakeholder view*, con ragionamenti volti a dimostrare un potenziale conflitto rispetto all’obiettivo di massimizzazione di profitto, proprio dell’impresa. Tra i sostenitori di questo approccio si includono – tra gli altri – i contributi fondamentali di Friedman (1962, 1970) o più recentemente di Zingales (2008). Tali autori sostengono che l’impresa assolve la propria funzione sociale quando massimizza il valore per l’azionista (c.d. *shareholder value*), perché – nel servire gli interessi dei legittimi proprietari – l’azienda apporta trasparenza al corretto funzionamento del “meccanismo di mercato”.

Il conflitto tra la prospettiva finanziaria e quella socialmente responsabile è in generale risolto in due modi: sia sostenendo che forme di investimento “sociali” (p.e. la filantropia aziendale) distolgono risorse utili all’azienda (di pertinenza propria degli azionisti) a favore di terzi, che in realtà non hanno alcun titolo a

<sup>23</sup> Rielaborazione propria da Peloza (2006), p. 54

reclamare quelle risorse; sia sostenendo che esiste un vincolo contrattuale tra azionisti e manager (c.d. *principal-agent-theory*), tale per cui i primi (c.d. *principal*) dettano ai secondi (c.d. *agent*) i limiti del mandato che intendono conferire. Andare oltre questi limiti implica rompere il rapporto di fiducia reciproca nonché distorcere l'uso di denaro altrui.

Consequenziale a questo aspetto è il fatto che è il singolo azionista che dovrebbe decidere come investire il proprio denaro, e non il manager, che è un mero esecutore dei piani dei proprietari. Così, se il manager decidesse di propria autorità di devolvere parte dei fondi aziendali a favore di progetti sociali, non starebbe servendo al meglio gli interessi dei propri azionisti, poiché si troverebbe a decidere della destinazione di fondi di pertinenza altrui senza averne richiesto un preventivo esplicito consenso<sup>24</sup>.

- Nel 2. quadrante vengono catalogati tutti quegli studi che ruotano intorno al concetto di “win-win strategy”. Secondo questo approccio, esiste complementarità (non conflitto!) tra RSI e performance finanziarie, e le imprese farebbero bene ad investire in iniziative sociali se ciò conduce ad una maggiore profittabilità o a un positivo ritorno sull'investimento, tanto per l'azienda quanto per il progetto stesso. L'azienda verrebbe così ad assolvere la sola funzione di *facilitatore* di iniziative sociali meritorie, che altrimenti vedrebbero difficilmente la luce senza l'aiuto di un mentore.

In questo senso, la RSI completa quello che è l'obiettivo di massimizzazione di profitti tipico dell'azienda, senza costituire una causa di distruzione o distorsione di risorse, ma – al contrario – contribuendo a fare del Bene contemporaneamente al Buon compimento del proprio lavoro (c.d. *doing well by doing good*).

---

<sup>24</sup> Sul concetto di consenso come frutto del successo dell'azione di guida e sul concetto di libera e spontanea adesione individuale al potere in opposizione al dispotismo, cioè come “signoria per diritto proprio”, cfr. Von Wieser (1926).

A questa categoria di studi si possono ascrivere i contributi di Elkington (2004), Bhattacharya e Sen (2004), Xueming e Bhattacharya (2006) nonché numerosi studi quali quelli di Heal (2005); Kelly, Kocourek, Mc Graw e Samuelson (2005) che hanno tentato di giustificare il successo delle iniziative di RSI con superiori risultati finanziari di breve periodo (misurati p.e. dall'utile per azione, dalla capitalizzazione di Borsa, ecc.).

Una variante notevole da menzionare è rappresentata dalla ulteriore giustificazione secondo cui le iniziative di RSI sarebbero un valido modo per rimediare a non brillanti risultati finanziari o far fronte a negative campagne mediatiche (c.d. *media coverage*) se non addirittura possibili boicottaggi commerciali (Zadek (2004).

- Al 3. quadrante sono riconducibili le argomentazioni di quanti intendono un contrasto di lungo periodo tra RSI e risultati finanziari. Questi autori, pur ammettendo limitati effetti positivi di breve periodo sui risultati aziendali, intravedono un potenziale aumento generalizzato dei costi di fare impresa nel lungo periodo dovuto all'introduzione di nuove pratiche (p.e. rating di sostenibilità o certificazioni di comportamento aziendale corretto quali certificazioni etiche, introduzione volontaria di standard non richiesti per legge o di *standard* ulteriori rispetto a quanto richiesto per legge).

In particolare, le iniziative di RSI si risolverebbero alla lunga in una vera e propria tassa che l'azienda dovrebbe pagare per stare al passo dei concorrenti e per far fronte alle richieste dell'opinione pubblica e, pertanto tali spese finirebbero per ridurre la produttività di lungo periodo dell'azienda<sup>25</sup>. In altri casi esse si sostanzierebbero in una vera e propria "licenza di operare" accordata all'impresa dalla comunità locale, sulla base del principio che chi molto ha ricevuto, molto

---

<sup>25</sup> Lo stesso The Economist (2005c) classifica come "perniciose" le pratiche di RSI che vanno oltre i requisiti formali di legge (ingl. *going beyond formal requirements*). Se la RSI si riduce ad una distrazione di fondi a danno della produttività aziendale, il maggior costo del prodotto/servizio comporterà una minore efficienza aziendale. Sul punto rinvio a Davis (2001).

deve dare. La RSI non sarebbe dunque una spesa discrezionale, ma un costo necessario del fare impresa. Il concetto di licenza di operare si collega al tema della legittimazione sociale come fonte di autorità. Esso comporta la teorizzazione di un sistema di governo societario (c.d. *governance*) allargato, che può assumere tanto la forma individualista, come in Profumo (2004), quanto collettivista, come in Freeman (1983, 1994) e Evan e Freeman (1993).

A questo quadrante sono senz'altro da ascrivere le posizioni critiche assunte a più riprese dal The Economist (2005; 2008), il quale conclude che se la RSI è condotta male, essa è una sicura causa di impoverimento per l'azienda; al contrario, se condotta bene, porta spontaneamente a comprendere che essa in nulla differisce dal c.d. "good management" o "good business" e, pertanto, non apporta sostanziale valore<sup>26</sup>. Riprendendo un esempio citato dal The Economist (2008), tagliare i costi del carburante ed aiutare allo stesso momento il pianeta e l'utile aziendale, è in fondo una questione di buona gestione aziendale (c.d. *commercial competence*). Nient'altro.

- Nel 4. quadrante rientrano i contributi ancora pionieristici di Porter e Kramer (2006), che individuano una complementarità di lungo periodo tra RSI e risultati finanziari, cioè gli studi che si propongono di superare il tradizionale solco creatosi tra obiettivi economici e sociali d'impresa. La complementarità tra attività economiche e sociali può essere perseguita in vari modi, sempre tuttavia nell'alveo della creazione di valore aziendale. In questo caso la giustificazione della RSI si spiega all'interno di un contesto caratterizzato da comportamenti egoistici-illuminati (c.d. *enlightened self-interest*) che hanno come fine ultimo la creazione di valore sociale mediante la massimizzazione degli interessi individuali. In base a tale approccio strategico, le iniziative di RSI sono un modo per rendere possibile

---

<sup>26</sup> The Economist (2008), p. 10: "If it amounts to nothing more than good management, it does not count".

all'azienda un flusso continuo di dipendenti motivati e ben preparati; per creare un impatto benefico superiore agli sforzi degli individui presi singolarmente; per acquisire più facilmente risorse utili a definire un vantaggio strategico rispetto alla concorrenza; per sviluppare relazioni di mutuo beneficio tra i vari portatori di interesse aziendali (c.d. *stakeholders*) e, infine, per proteggere la reputazione aziendale in caso di campagne stampa delegittimanti (o tentativi di boicottaggio commerciale) o, più in generale, a fornire un *cuscino* contro il verificarsi di eventi negativi non previsti. Con questo approccio si realizza per la prima volta il passaggio da una giustificazione “morale” della RSI ad una visione economica fondata su basi strategiche: la RSI avrebbe senso solo se riesce a estrarre valore da attività in linea con la missione aziendale.

## Capitolo 2

### Cosa determina il valore e da cosa nasce la responsabilità sociale d'impresa

#### 2.1. Adam Smith e la questione del valore

La questione di che cosa costituisca e perché nasca il valore, accompagna la teoria economica fin dal suo nascere. Già in A. Smith si ritrovano buona parte degli elementi che ancora oggi contraddistinguono l'argomento, sebbene possiamo dire di saperne di più e meglio oggi di quanto se ne sapesse in passato.

L'analisi di A. Smith continua ad essere un punto di riferimento indiscusso, sia perché egli ha saputo delineare con agili tratti tutti gli elementi fondamentali delle nostre attuali conoscenze, sia perché tutti gli autori a lui posteriori hanno dovuto confrontarsi con i suoi scritti, percorrendo i suoi stessi passi e prendendo le mosse dalle sue stesse assunzioni.

Converrà dunque esporre dettagliatamente la teoria del valore per come apparve ad A. Smith, visto che la sua analisi costituisce la base della c.d. teoria oggettiva del valore (TOV) (economisti classici e marxisti) quanto della successiva teoria soggettiva del valore (TSV) (economisti neo-classici e monetaristi).

Una chiara comprensione del problema del "valore" offre a mio avviso la chiave di lettura più immediata e competente per analizzare sulla base di semplici argomentazioni logiche le numerose visioni di RSI che si sono diffuse nel tempo.

##### 2.1.1. La ricerca di un numerario

Smith riconosce alla parola "valore" i due significati d'allora in poi tradizionalmente presenti nella teoria economica, cioè quello di "utilità", detto anche "valore d'uso di un bene", e quello di "potere di acquisto", detto anche "valore di scambio"<sup>27</sup>. E' soprattutto questa

---

<sup>27</sup> Sul concetto di "carezza", cfr. Smith A. (1769), libro I, cap. 7, p. 143

seconda accezione che attira l'attenzione di A. Smith, visto che è a partire da essa che viene elaborata tutta la teoria della divisione del lavoro.

Il concetto di valore come utilità viene infatti ben presto accantonato, probabilmente perché A. Smith giunge alla constatazione che gran parte delle cose più utili all'uomo non hanno quasi mai un valore di scambio (come nel caso dell'acqua o dell'aria). L'esempio del diamante e dell'acqua, il primo privo di qualsiasi valore d'uso ma dall'altissimo valore di scambio, e il secondo, dall'altissima utilità ma privo di valore di scambio, verrà dopo di lui comunemente definito "paradosso del valore"<sup>28</sup>, quasi ad indicare che l'utilità di un bene non può costituire un riferimento stabile per riconoscerne il valore<sup>29</sup>.

La naturale tendenza umana ai traffici (o al baratto) conduce ad una conseguente divisione del lavoro che si espande fintanto che l'estensione del mercato lo consenta<sup>30</sup>. La divisione del lavoro diventa così la base della decisione di scambio di beni che eccedano il livello di consumo personale. Essa si basa sul confronto di beni sostanzialmente diversi (cervi contro castori nell'esempio di A. Smith)<sup>31</sup>, i quali vengono in definitiva *valutati* sulla base della proporzione (o quantità) di lavoro in essi contenuti. In generale, *"se un tipo di lavoro è più pesante di un altro, si tiene naturalmente conto di questa superiore fatica e il prodotto di un'ora di lavoro dell'uno può frequentemente scambiarsi per quello di due ore di lavoro dell'altro"*<sup>32</sup>.

Gli individui riconoscono come necessaria una misura affidabile che regoli lo scambio (il c.d. *numerario*)<sup>33</sup>, la quale dipenda in eguale misura dalla fatica e difficoltà quanto dalla capacità lavorativa dei singoli. Tale *numerario* è individuato da A. Smith nella quantità di

---

<sup>28</sup> Cfr. Smith A., op. cit., Libro I, cap. 4, p. 109

<sup>29</sup> Solo a distanza di circa un secolo, verrà riscoperto il concetto di utilità come fondamento del valore dagli economisti austriaci (o neoclassici). Tale concetto sarà la base della c.d. teoria soggettiva del valore.

<sup>30</sup> A al riguardo ogni ostacolo o barriera al commercio pregiudica lo sviluppo del mercato e quindi il benessere degli individui.

<sup>31</sup> Cfr. Smith A. (1769), cap. 6, p. 132

<sup>32</sup> ibidem, op.cit.

<sup>33</sup> Cfr. Schumpeter (1954), p. 110

lavoro (ovvero nei costi di produzione per un'unità di tempo)<sup>34</sup>. Questa conclusione è confermata da numerosi passi della sua opera: *“Il lavoro è quindi la misura reale del valore di scambio di tutte le merci”* (libro I, cap. 5, p. 111), e – altrove – *“il lavoro è stato il primo pezzo, la moneta d'acquisto originaria pagata per tutte le cose”* (libro I, cap. 5, p. 112).

A. Smith sviluppa dunque una teoria del valore in funzione del costo di produzione ma giunge a constatare che gli individui si rendono conto che la quantità di lavoro presente in un bene (ovvero il tempo impiegato in differenti specie di lavoro) non è sempre agevolmente confrontabile. Tale constatazione è dovuta al fatto che l'ingegno profuso o le difficoltà incontrate nell'esecuzione di un lavoro devono pur essere in qualche modo considerate nella fase di valutazione di un bene.

A questa difficoltà si può far fronte proprio attraverso la contrattazione di mercato, che è in grado di fornire un'approssimazione più accurata del valore di un bene, tanto più la divisione del lavoro è accentuata<sup>35</sup>. Infatti, la quantità di merce portata sul mercato incorpora tutti i costi che si sono rivelati necessari a produrli, *“ossia l'intero valore della rendita, del lavoro o del profitto, che si deve pagare per portarvela [sul mercato]. Chi non è disposto a pagare l'intero valore della rendita, dei salari, e del profitto richiesti per portare i beni sul mercato, tenderà a far diminuire il prezzo di mercato; viceversa, il prezzo di mercato sarà sopra il livello naturale se la «carenza»<sup>36</sup> del bene stimolerà l'intensità della concorrenza, a seconda che l'acquisto della merce abbia per essi maggiore o minore importanza”<sup>37</sup>.*

La teoria di A. Smith è in definitiva una *teoria della produzione*. Se la divisione del lavoro è accentuata e i mercati aperti al libero commercio, la valutazione del bene coinciderà con quanto gli individui sono disposti a pagare per essi. In questo caso si osserva una perfetta

---

<sup>34</sup> Sulla questione se il concetto di quantità di lavoro coincida esattamente con quello di costo di produzione, si veda Schumpeter (1954), p. 111

<sup>35</sup> Cfr. Smith A. (1769), libro I, cap. 5, p. 113

<sup>36</sup> E' interessante notare come il concetto di carenza e di importanza di un bene è molto simile al concetto di rarità, successivamente utilizzato dalla c.d. scuola marginalista (o neoclassica), e del concetto di bisogno come nella c.d. teoria soggettiva del valore. Per approfondimenti rimando al paragrafo dedicato.

<sup>37</sup> ibidem, op. cit., p. 143

coincidenza tra la teoria della produzione (cioè dell'offerta) e la teoria della domanda, ovvero – come nella c.d. legge di Say<sup>38</sup> – è l'offerta di un bene a determinare la propria domanda.

In caso contrario, in presenza cioè di vincoli al commercio che minano le ulteriori possibilità di sviluppo dei mercati, la valutazione dei beni sarà imperfetta e il benessere degli individui non sarà massimizzato: per questo motivo non tutti gli individui potranno o vorranno acquistare il bene in commercio al prezzo proposto.

I vincoli reali alla produzione (come dazi, metodi lavorativi inefficienti, improduttività dei fattori, monopoli, chiusura dei mercati) finiscono così per impoverire una nazione e causare circostanze avverse che possono durare “*per molti anni consecutivi*” (libro I, cap. 7, p. 148).

### **2.1.2. Il principio della produttività e della divisione del lavoro**

A. Smith inizia la sua opera<sup>39</sup> parlando dei benèfici effetti operati dalla divisione del lavoro. Essa determina, se ben congegnata, un aumento proporzionale della capacità produttiva del lavoro. L'esempio della fabbrica di spilli – universalmente noto – è divenuto emblematico di come persone poverissime e perciò scarsamente dotate dei macchinari necessari, se avessero lavorato assieme e ognuno con un proprio compito, avrebbero eseguito una quantità di lavoro maggiore di quella che gli stessi avrebbero potuto compiere singolarmente presi.

Questa scoperta fu imputata essenzialmente a tre fattori: all'aumentata destrezza di ogni singolo operaio nel suo compito specifico; al risparmio di tempo reso possibile dal non dover passare continuamente da un compito all'altro e, infine, dall'utilizzo di macchine in grado di velocizzare il lavoro. Tramite la divisione del lavoro, l'operaio concentra infatti tutta la sua attenzione su un singolo compito molto semplice ed è in grado, col tempo, di trovare

---

<sup>38</sup> Per una panoramica dell'influenza esercitata dal pensiero di J. B. Say - e in generale dei fisiocrati francesi - su A. Smith, rimando alle considerazioni in Schumpeter (1954).

<sup>39</sup> Smith A. (1769)

modi lavorativi sempre più facili e spediti, a beneficio di una maggiore abbondanza di beni che *“si diffonde attraverso i differenti strati sociali”*<sup>40</sup>.

Ma perché le divisione del lavoro si sviluppa nell'uomo e non per esempio negli animali? Se nel mondo animale *“nessuno ha mai visto un cane fare con un altro cane uno scambio leale e deliberato di un osso contro un altro”* (libro I, cap. 2, p. 92), la divisione del lavoro nell'uomo è determinata dalla disposizione a trafficare, tramite cui si ottiene ciò di cui più si ha bisogno. Così *“In una tribù di cacciatori e di pastori, ad esempio, qualcuno fa archi e frecce con una maggiore rapidità e destrezza di tutti gli altri, e frequentemente li scambia coi suoi compagni per bestiame o cacciagione. Egli trova che in questa maniera può ottenere più bestiame e cacciagione che se andasse egli stesso a cacciarne”* (libro I, cap. 2, p. 93). In assenza di tale disposizione allo scambio, ognuno dovrebbe procurarsi da solo e con più fatica ciò di cui ha bisogno. A differenza degli animali, l'uomo è invece in grado di servirsi utilmente del lavoro altrui, dando in cambio i frutti del proprio lavoro che eccedono il livello di personale consumo.

### **2.1.3. Il mercato come allocazione efficiente delle risorse**

L'idea che una pianificazione centrale non sia necessaria al corretto funzionamento del mercato, ha radici lontane e già in A. Smith questo è uno dei principali temi della sua indagine economica. Egli definì col termine *“mano invisibile”*<sup>41</sup> i benèfici effetti che un razionale sistema di prezzi produce sul benessere della società. La fortunata espressione *“Non è dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio che ci aspettiamo il nostro desinare, ma dalla considerazione del loro interesse personale”* (A. Smith, op. cit., libro I, cap. 2, p. 92), ha

---

<sup>40</sup> Cfr. Smith, op. cit., libro I, cap I, p. 88

<sup>41</sup> ibidem, op. cit., libro IV, cap. II, p. 584: *“Preferendo sostenere l'industria interna anziché l'industria straniera, egli mira soltanto alla sua sicurezza; e dirigendo quella industria in modo tale che il suo prodotto possa avere il massimo valore egli mira soltanto al proprio guadagno e in questo, come in molti altri casi, egli è condotto da una mano invisibile a promuovere un fine che non entrava nelle sue intenzioni”*.

costituito così il punto di partenza dell'analisi classica e neoclassica e da essa sono stati derivati i due fondamentali teoremi dell'economia del benessere<sup>42</sup>.

In base ad essi, in un sistema economico in cui i fattori di produzione (terra, capitale, lavoro) sono dati *esogeni*, al pari di tecnologia e preferenze dei consumatori, gli individui massimizzano il proprio interesse in maniera razionale, governati nelle loro scelte unicamente da un sistema di prezzi. Tramite questi, gli operatori sono in grado di interpretare le evoluzioni del mercato e gli effetti esercitati sull'attività economica: una relativa abbondanza di bestiame indicherà per esempio al macellaio che potrà richiedere un prezzo più basso in cambio della merce da lui venduta, mentre la scarsità di ferro indicherà al chiodaio che è necessario aumentare il prezzo di scambio dei chiodi da lui venduti.

Il prezzo relativo dei beni diventa così la base del meccanismo regolatore degli scambi, poiché mediante esso si rendono manifeste le preferenze dei consumatori, la combinazione ottimale dei fattori produttivi da utilizzare, il grado di tecnologia raggiunto e l'efficienza generale dello scambio. In una parola, il sistema dei prezzi incorpora tutte le informazioni necessarie e sufficienti a prendere decisioni economiche.

Tali caratteristiche di necessità ed efficienza rendono il mercato un sistema in sé coerente e concluso, poiché in esso vengono aggregate in modo simultaneo e coordinato tutte le preferenze dei consumatori; esso rende inoltre possibile l'ordinata valutazione dei beni e servizi che gli individui valutano maggiormente.

#### **2.1.4. Conclusioni sul pensiero di A. Smith**

Il pensiero di A. Smith si muove senz'altro ancora all'interno di considerazioni proprie della c.d. *fisiocrazia*, tale per cui si studiano e si accettano come leggi i fenomeni che si osservano in natura. Egli è tuttavia il precursore della teoria del *laissez-faire*, in base alle

---

<sup>42</sup> A motivo di completezza: il 1. Teorema stabilisce che ogni equilibrio di concorrenza perfetta è un ottimo paretiano; il 2. Teorema stabilisce che ogni ottimo paretiano è un equilibrio di concorrenza perfetta. Cfr. Sen (1987), p. 47

quali i mercati lasciati liberi di operare (meglio, aiutati ad operare in maniera libera) producono spontaneamente il massimo benessere individuale e collettivo<sup>43</sup>.

Nessuna ulteriore responsabilità sembra caratterizzare gli operatori economici, se non quella di fare in modo che i mercati siano sempre lasciati liberi di funzionare. Karl Marx criticherà alla radice questo approccio, sostenendo che l'esistenza del mercato è possibile tramite l'imposizione di rapporti sociali di sfruttamento attuati dalla classe detentrica dei mezzi di produzione e dunque, non frutto di una legge naturale quanto piuttosto prodotto del materialismo storico.

Certamente A. Smith non pose mai esplicitamente la questione se un'organizzazione economica ha una qualche responsabilità sociale, tuttavia i suoi argomenti racchiudono osservazioni da tenere a mente nella costruzione di una qualsiasi teoria della RSI. Essi sono a mio avviso così sintetizzabili:

- I processi di creazione di valore sono possibili solo tramite meccanismi di mercato: tanto più i mercati sono efficienti, tanto più il prezzo di mercato si avvicina al proprio prezzo di equilibrio o «naturale», quello cioè che è in grado di coprire appena i costi di produzione<sup>44</sup>.
- Il prezzo di mercato incorpora tutti i costi di produzione (salari, profitti, rendite): l'aumentata efficienza degli scambi comporta una quota sempre maggiore dei salari alla costituzione del costo complessivo di produzione. I profitti e, soprattutto, le rendite assumono un peso sempre meno rilevante nel prezzo finale

---

<sup>43</sup> Sui limiti della teoria liberale del “lasciar fare, lasciar passare” e sulla possibile degenerazione in dominio, prepotenza dei forti e autoritarismo, si veda Von Wieser (1926), in cui peraltro già si riconosce la necessità di tracciare un confine tra difesa del debole e autonomia del forte.

<sup>44</sup> Cfr Schumpeter (1954), p. 129

di scambio<sup>45</sup>, in quanto anch'essi sono indirettamente riconducibili alla quantità di lavoro<sup>46</sup>.

- Per quanto non esplicitamente indicato, lo svolgimento logico del pensiero di A. Smith porta ad affermare che in una società “progredita”, l'intero prodotto del lavoro appartiene a chi lo produce (libro I, cap. 6, p. 133). Infatti, pur riconoscendo che il profitto appartiene naturalmente a chi prende a prestito il denaro o si prende cura di impiegarlo e ne assume il rischio, esso viene a confluire nello “sforzo” per ottenerlo, dunque nel lavoro che è stato necessario attuare (ibidem, cap. 6, p. 138)<sup>47</sup>. Al riguardo: *“Quanto più una merce è lavorata, tanto maggiore diventa la parte del prezzo che costituisce i salari e profitti in rapporto a quella che costituisce la rendita”* (cap. 6, p. 137) – e ancora – *“[...] in un paese civile ci sono soltanto poche merci il cui valore di scambio provenga unicamente dal lavoro, poiché la rendita e il profitto contribuiscono largamente al valore della stragrande maggioranza di esse [...]”* (ibidem, cap. 6, p. 140)

## **2.2. La teoria oggettiva del valore come forma di allocazione delle risorse**

### **2.2.1. Il valore come costo di produzione**

Ho mostrato finora come già in A. Smith sia compiutamente espressa in l'idea che è il *costo di produzione* finale ciò che determina il valore di un bene, il quale coincide con il suo prezzo di mercato. Tale assunto è alla base della c.d. teoria *classica* o oggettiva del valore

---

<sup>45</sup> Così in Smith A. (1769), cap. 7, p. 142: “La merce è allora venduta esattamente per ciò che essa vale o per ciò che essa è realmente costata alla persona che la porta sul mercato”.

<sup>46</sup> A. Smith, op. cit., cap. 6, p. 135: “Si deve osservare che il valore reale di tutte le differenti parti componenti del prezzo è misurato dalla quantità di lavoro che esse possono, singolarmente, acquistare o di cui possono disporre. Il lavoro non misura soltanto il valore di quella parte del prezzo che spetta al lavoro, ma anche di quella che spetta alla rendita e di quella che spetta al profitto. In ogni società il prezzo di ogni merce è costituito in definitiva dall'una o dall'altra o da tutte queste tre parti; e in ogni società progredita tutte e tre entrano, più o meno, come parti componenti, nel prezzo della stragrande maggioranza delle merci”.

<sup>47</sup> Ciò ha come conseguenza che chi possiede capitali e li impiega in un lavoro, è da considerare naturalmente proprietario del frutto del suo lavoro, a differenza di ciò che sosterrà Marx, secondo cui capitalista è sinonimo di parassita sociale. Comune a entrambi è il problema degli inattivi, di coloro cioè che consumano le risorse prodotte dalla popolazione attiva. Al riguardo cfr. Smith A. (1769), libro I, cap. 6, p. 140

(TOV). Questa è stata ampliata e raffinata dai successori di A. Smith, ma mai messa seriamente in discussione fino ai contributi degli economisti neoclassici.

Gli economisti classici (da A. Smith a K. Marx) hanno al riguardo considerato come valore solamente ciò che fosse misurabile tramite il lavoro: un vestito, una casa, una nave hanno tutti un valore corrispondente al loro costo di produzione; qualsiasi bene scambiabile sul mercato ad un prezzo corrispondente al proprio costo di produzione (o, in maniera equivalente, di lavorazione) ha un corrispondente valore economico.

In questo senso tuttavia una foresta vergine ha valore solo se il legname viene tagliato e venduto, ma non un valore in quanto tale. Detto più chiaramente: per la teoria classica un bene o è economico (cioè scambiabile sul mercato) e quindi ha valore, o come tale (cioè *per sé*) non ha alcun valore; il suo valore economico è dunque un valore di scambio, altrimenti non è nulla.

Questa proposizione di valore contiene tuttavia ingenuità ed errori. E' una ingenuità far coincidere il valore economico di un bene con il suo valore contabile (il che diventa perlomeno discutibile in presenza di investimenti *intangibili*<sup>48</sup>). E' un errore ritenere che un bene venduto varrà necessariamente tanto quanto è costato a produrlo.

D. Ricardo<sup>49</sup> cita in questo senso l'esempio delle calze, il cui valore dipende dalla quantità totale di lavoro necessario a produrle e a farle arrivare sul mercato, compreso il lavoro necessario a coltivare il terreno, il costo per trasportare il cotone in nave, il costo del lavoro del filatore e tessitore, del meccanico, del falegname, dei venditori e di chiunque altro partecipi alla produzione del bene. La somma totale di tutte le specie di lavoro necessarie, determinano la quantità di beni con cui le calze si potranno scambiare, le quali a loro volta includono i costi necessari per la loro produzione. Il prezzo di mercato è – fatte queste assunzioni– il valore necessario a recuperare tutti i costi del lavoro e di reintegrare il capitale utilizzato.

---

<sup>48</sup> Cfr. Guatri e Bini (2007)

<sup>49</sup> Esempio citato in J. S. Mill (1851), p. 653

Una volta constatato come il valore della produzione è determinato dal suo costo di produzione, vengono agevolmente dimostrati i tre elementi che determinano il costo finale (cioè salari, profitti e rendite) e che sono riconducibili in ultima analisi al solo fattore *lavoro*<sup>50</sup>. Poiché gli elementi che determinano il valore di un bene sono tutti conoscibili e determinabili secondo un rapporto di proporzione delle tre categorie in cui si distribuisce il reddito, per creare maggior valore si dovrà ricorrere sia alla riduzione di spese improduttive, sia a trovare nuovi metodi lavorativi che favoriscano l'innovazione tecnologica, oppure a puntare su scoperte geografiche o scientifiche, compreso l'aprire nuovi mercati di sbocco o vie di comunicazione per le merci, o qualsiasi altro modo utile a ridurre i costi e ad aumentare i ricavi.

Il meccanismo *classico* di creazione di valore funziona in questo modo: i costi di produzione determinano il prezzo di scambio, il quale a sua volta determina il livello della domanda di beni. Se la domanda sale, il valore del bene aumenta in misura corrispondente e nuovi beni verranno prodotti. Il livello della domanda determina quindi le propria offerta (cioè il livello di produzione)<sup>51</sup> ed il valore finale di un bene.

In definitiva, in base all'approccio classico l'origine del valore viene rintracciata in:

- **Quantità posseduta:** possedere una cosa non scambiabile non ha valore mentre non possedere una cosa scambiabile ha valore. Il massimo del valore si ha quando si possiede in grande quantità cose altamente scambiabili.
- **Prezzo di vendita:** ad un elevato prezzo di vendita consegue un elevato valore del prodotto, mediante il maggior stimolo alla produzione derivante da margini di vendita più elevati. Le persone – in altri termini – si orientano verso la produzione di beni a più alto valore aggiunto e così, un maggior reddito può essere distribuito

---

<sup>50</sup> Inteso come qualsiasi attività produttiva: in questo senso la rendita è stata da subito percepita come attività improduttiva, quasi una tassa, e quindi da eliminare dal ciclo della produzione, al fine di liberare maggiori risorse e, quindi, di creare valore.

<sup>51</sup> Questa è la c.d. legge di Say.

tra la popolazione<sup>52</sup>. Alla produzione di un bene ad alto valore consegue automaticamente la creazione della sua domanda.

Tuttavia, l'esistenza di un meccanismo decentrato di allocazione delle risorse (cioè il mercato!) non è in linea di principio indispensabile ad eliminare le inefficienze, anzi può rivelarsi perfettibile, se non addirittura inefficiente. Ciò che più conta è infatti capire come il reddito si distribuisca all'interno della società e ciò può essere realizzato a prescindere dall'esistenza del mercato. Infatti, se l'obiettivo desiderato è il ridurre gli sprechi ed eliminare le ripetizioni inutili o le spese improduttive, ciò può essere meglio perseguito tramite un'autorità centrale, che pianifichi e coordini l'allocazione delle risorse sulla base delle preferenze degli individui<sup>53</sup>.

Così, se il prezzo di mercato incorpora in maniera efficiente tutte le informazioni necessarie allo scambio, una variazione dei prezzi indicherà – tramite un calcolo di convenienza economica – ciò che gli individui vogliono che venga prodotto (e – implicitamente – dove vogliono che il bene venga prodotto). Per ottenere queste informazioni non è indispensabile disporre di un mercato: al contrario, è già sufficiente un'autorità centrale che conosca ciò di cui i singoli individui hanno bisogno ed organizzi le risorse in modo da poter provvedere al meglio ai loro bisogni<sup>54</sup>.

---

<sup>52</sup> Tramite questo ragionamento si arriva a sostenere la necessità di sovvenzioni pubbliche, crediti agevolati, limitazioni delle importazioni, quote, cartelli o altre restrizioni alla produzione e al commercio: tutte misure utili a sostenere sul mercato il valore e il prezzo dei beni. Questi strumenti sono coerenti con la più ampia teoria classica secondo cui è l'offerta che genera la propria domanda. Cfr. Rothbard (1963), p. 380 ss.

<sup>53</sup> Per un gigantesco quanto fallimentare esperimento di "socializzazione" dell'economia statunitense, sfociato poi nella Grande Depressione, rimando a Rothbard (1963), p. 383 ss. Tra le politiche attuate al fine di stabilizzare i prezzi e i redditi da lavoro (non quelli da profitto) altrimenti in caduta libera, si arrivò a proporre con lucida razionalità la riduzione dell'offerta, la distruzione delle eccedenze produttive, il ritiro dal mercato della produzione, lo stoccaggio fuori mercato di scorte e la riduzione volontaria delle superfici coltivate. L'analisi rothbardiana mostra notevoli analogie con quanto da me finora esposto a proposito della presenza di elementi di irrazionalità e di potenziale distruttività insiti in tale teoria del valore.

<sup>54</sup> E' interessante a questo punto constatare come occorra che l'autorità disponga di tutte le informazioni necessarie riguardo ai possibili scambi e sia dotata di ampi poteri affinché la pianificazione sia efficiente accurata. Tra essi, la teoria classica ha esplicitato nel corso del tempo l'utilizzo di vari strumenti di governo volti a sradicare rendite e altre forme di spese improduttive: abolizione della proprietà privata; controllo della produzione; limitazione salariale; limitazione della mobilità degli individui; perfino controllo delle nascite, sono tutte politiche "necessarie" per il raggiungimento di questo obiettivo. Per una stimolante analisi della logica sottostante i sistemi a pianificazione (collettivisti) e la teorizzazione della la c.d. «eterogenesi dei fini», si veda Del Noce A. (2007), p. 134

### 2.2.2. Il problema della allocazione efficiente delle risorse

La TOV alla base di diverse opzioni possibili di organizzazione dell'attività economica. Al riguardo è possibile distinguere tra almeno due approcci: una versione *debole* è quella di A. Smith, caratterizzata dal ruolo decisivo giocato dal mercato quale fonte di creazione di benessere per gli individui; una versione *forte* è quella di J. S. Mill, che scindendo il ruolo del mercato dalla necessità che le informazioni essenziali allo scambio si riflettano nel prezzo, arriva a spianare il terreno alla successiva analisi di K. Marx<sup>55</sup>. Nel primo caso si determina un sistema decentrato di raccolta e sintesi delle informazioni; nel secondo caso di sistema accentrato. Tra questi due estremi si situano numerose variazioni sul tema, sempre in bilico tra un ruolo maggiore o minore conferito al mercato o all'autorità centrale nell'allocare le risorse economiche. Comune a tutti gli orientamenti della TOV è tuttavia senz'altro il tentativo di assolvere, sempre più e meglio, la compresa necessità di predisporre le risorse necessarie a soddisfare i bisogni umani.

Indico schematicamente tre indirizzi di analisi, di cui la TOV costituisce la base:

- Teorie liberal–democratiche (o *à la Mill*): sono riconosciuti agli individui proprietà privata, possesso di capitale e dei mezzi di produzione<sup>56</sup>.
- Teorie socialiste: proprietà e capitale sono beni collettivi, non individuali. Tuttavia essi sono ripartibili in base alle necessità degli individui, in possibili differenti modi<sup>57</sup>.
- Teorie marxiste: Proprietà e capitale sono beni collettivi; l'autorità centrale stessa determina i bisogni degli individui e come ripartire le risorse in base ad essi<sup>58</sup>.

---

<sup>55</sup> Su questo punto mi pare concordi anche Schumpeter (1954), p. 257

<sup>56</sup> Per un'analisi dell'influenza esercitata dai saint-simoniani (positivismo francese) su J. S. Mill, rinvio a Hayek (1952)

<sup>57</sup> Per una catalogazione dei diversi tipi di socialismo rinvio a J. S. Mill, Parte I, Della proprietà, p. 333 ss., nonché ad Hayek (1952), p. 270: “La rivoluzione del Luglio 1830 li sorprese del tutto impreparati, [...]. Il socialismo autoritario delle origini cominciò così la sua temporanea associazione con la democrazia liberale”.

<sup>58</sup> Cfr. Mill J. S. (1851), p. 337: “Gli oppositori del principio di proprietà privata possono dividersi in due categorie: coloro che teorizzano un sistema che comporta una assoluta eguaglianza nelle distinzioni dei mezzi di sussistenza e dei beni di consumo voluttuario, e coloro che invece ammettono l'ineguaglianza ma fondata su qualche principio, o ritenuto tale, di giustizia o di utilità generale, e non, [...], dipendente solo dal caso”.

In tutti questi casi, il denominatore comune è una (ri-)organizzazione dell'intero apparato produttivo, secondo una logica che supera la tradizionale concezione *classica*, “*che assumeva la proprietà privata e l'eredità come dati ineliminabili e la libertà di produzione e di scambio come il dernier mot in fatto di avanzamento sociale*”<sup>59</sup>. Detto altrimenti, in base a tali assunzioni, è teoricamente dimostrabile la legittimità di schemi di organizzazione e direzione cosciente dell'attività economica, semplicemente sulla base di uno studio *positivo* del mondo fatto da rapporti causali che legano i fenomeni<sup>60</sup>.

La presenza di spese improduttive in un sistema economico porta a maturare la consapevolezza che esse debbano essere rimosse da un'autorità che riassegni le risorse produttive con propria decisione a chi meglio sappia gestirle. Tale consapevolezza è già presente nel pensiero di J. S. Mill, ma raggiungerà la piena affermazione solo in K. Marx. Al riguardo p.e.: “[...] *Inoltre, nello stato sociale, in qualunque stato cioè che non sia di totale isolamento, ogni atto che disponga delle cose prodotte non può che avere luogo con il consenso della società, o meglio di coloro che dispongono della forza produttiva della società stessa. Anche quello che l'individuo ha prodotto con il suo lavoro personale, senza alcun aiuto da parte degli altri, egli non può tenerlo per sé, senza il permesso della società*”<sup>61</sup>.

Rispetto all'originaria analisi del valore di A. Smith si inserisce dunque un elemento nuovo, derivante dallo svolgimento stesso dell'analisi classica ma mai prima di allora esplicitata, secondo la quale il mercato non è un frutto dell'evoluzione naturale dello scambio, ma una prodotto del materialismo storico, sorto per fare in modo che i proprietari delle ricchezze continuino e godere di tali privilegi in maniera legalizzata<sup>62</sup>.

---

<sup>59</sup> Cfr. Hayek (1952), p. 280

<sup>60</sup> Faccio mia la tesi di Hayek secondo cui esiste una sostanziale convergenza di indirizzi di pensiero tra l'idealismo tedesco di Hegel e il positivismo francese di Comte, approcci in generale ritenuti assolutamente antitetici. Cfr. Hayek (1952), p. 342

<sup>61</sup> J. S. Mill (1851), I, libro II, Cap. I, p. 334

<sup>62</sup> Anche tale elemento è presente in J. S. Mill, op. cit., p. 34: “La distribuzione della ricchezza dipende quindi dalle leggi e dalle consuetudini della società. Le regole dalle quali è determinata, sono quelle create dalle opinioni e dai sentimenti della parte dominante della collettività, e sono diverse col variare dei tempi e dei luoghi; e potrebbero essere ancora più diverse, se la società decidesse in questo senso”.

L'egoismo individuale, che secondo A. Smith era un potente fattore di benessere sociale<sup>63</sup>, il quale non divide ma unisce i diversi attori economici poiché “*ogni produttore lavora per il fabbisogno di estranei per ottenere un guadagno che scambierà sul mercato con articoli che gli servono*”<sup>64</sup>, viene a poco a poco destituito di fondamento a partire dalla considerazione che proprio l'egoismo individuale ha reso possibile l'istituzione di rendite, monopoli, e le altre forme di ricchezza improduttiva.

Tale ragionamento, portato alle estreme conseguenze logiche in K. Marx, finirà per fornire la giustificazione teorica che un maggior benessere è dunque possibile attraverso forme di scambio non-di-mercato, cioè *fuori-mercato*<sup>65</sup>.

### **2.2.3. Marx e la determinazione dei rapporti sociali di produzione**

Il pensiero di Marx costituisce una variante molto importante della TOV descritta dagli economisti classici, sebbene il concetto di “lavoro” come fonte del valore sia ampiamente condiviso.

Mi limiterò dunque ad un'analisi del pensiero di Marx a partire dal punto più alto raggiunto dall'analisi economica classica, procedendo quindi a delineare le sole differenze rispetto a questa, ma soprattutto a mostrare come l'approccio marxiano conduca a concezioni di RSI che sono scelte *fuori-mercato*, le quali tuttavia sono minoritarie tanto in dottrina<sup>66</sup> quanto nella prassi.

Se tutta la ricchezza sociale è divisibile nelle tre categorie *classiche* (salari, profitti e rendite), risulta evidente che una merce porta impressa in sé la quantità di lavoro proporzionale alle corrispondenti tre categorie di reddito. Condividendo l'opinione *classica*

---

<sup>63</sup> Sul valore sociale dell'egoismo individuale cfr. Von Wieser (1926), parte III, cap. XVIII, 1.

<sup>64</sup> Von Wieser (1926), cap. XVIII, p. 489

<sup>65</sup> la dimostrazione matematica della superiorità del mercato rispetto a forme fuori-mercato, si ha per la prima volta in L. Walras (1874), lezione XX. Sul punto si veda anche Hayek (1937), in cui il mercato appare l'unico modo per aggregare preferenze diverse o addirittura non-conciliabili se lo scambio avesse forma di semplice baratto. La differenza di pensiero rispetto a Marx appare evidente. Cfr. Sweezy (1942), p. 87 ss.

<sup>66</sup> Cfr. p.e. Fitoussi (2004) e Yunus (2008)

che la rendita sia una spesa improduttiva, da abolire in quanto fonte di privilegio, anche l'analisi marxiana punta ad approfondire il modo in cui i salari e profitti (ovvero lavoro e capitale) stiano in relazione reciproca.

Marx tenta di rispondere a questo quesito ponendo la domanda da dove origina il profitto. Egli osserva che in un sistema di *produzione mercantile semplice*, l'individuo possiede propri mezzi di produzione<sup>67</sup>, e vende il prodotto del proprio lavoro acquistandone altri che soddisfino i propri bisogni fondamentali<sup>68</sup>. In questo caso il prezzo di scambio corrisponde al valore di equilibrio delle merci, cosicché in un sistema di pura circolazione delle merci si deve escludere qualsiasi forma di *plusvalore*<sup>69</sup>.

Nel passaggio da un sistema di produzione mercantile semplice ad un sistema capitalistico, si attua tuttavia la concentrazione dei mezzi di produzione nelle mani dei soli proprietari capitalisti mentre il resto degli individui vendano la propria forza-lavoro in cambio di un salario. Anche in questa situazione il capitalista paga ciascuna merce al rispettivo valore pieno<sup>70</sup> ma il plus-valore che si osserva generato alla fine della transazione è dovuto al fatto che il proprietario sfrutta i mezzi di produzione oltre a quanto pattuito col lavoratore.

Così Sweezy (1942, p. 91) descrive come sia possibile lo sfruttamento del sistema capitalistico: “[...] *Ma il lavoratore si è venduto al capitalista per una giornata e non c'è nulla nella natura delle cose che prescriva che una giornata di lavoro debba essere limitata a sei ore. Supponiamo che la giornata lavorativa sia di dodici ore. In questo caso nelle ultime sei ore il lavoratore continua ad aggiungere valore; [...] plusvalore che il capitalista può intascare per se*”.

---

<sup>67</sup> Cfr. Sweezy (1942), p. 85

<sup>68</sup> Marx usa al riguardo la formula **Merce – Denaro – Merce**. La merce viene scambiata contro denaro per ottenere una quantità paragonabile di una merce diversa. Non si ha nessuna forma di profitto.

<sup>69</sup> Cfr. Sweezy (1942), p. 91

<sup>70</sup> *ibidem*, op. cit.

Rispetto alla circolazione semplice, il capitalista ottiene di più degli originari fattori produttivi predisposti<sup>71</sup>. L'essenza del capitalismo consiste dunque non nel creare valore d'uso mediante il quale soddisfare i bisogni fondamentali, quanto piuttosto nel creare sistematicamente profitto fine a se stesso.

### 2.2.3.1. Il rapporto tra struttura e sovrastruttura: alienazione e feticismo

Il valore di scambio forma e determina in Marx i rapporti sociali tra proprietari e non-proprietari e, nel momento dello scambio, la merce assume un carattere *sociale*, dato dal lavoro in esso contenuto. Per tale motivo, la merce – avendo qualità sociali – è un valore<sup>72</sup> poiché dietro i prodotti si cela un rapporto di produzione che è storicamente condizionato. Nel caso del capitalismo, tale rapporto di produzione assume la natura di relazione di scambio tra forza-lavoro e denaro, cioè una forma di conflitto tra interessi inconciliabili di proprietari e non-proprietari<sup>73</sup>.

L'insieme dei rapporti di produzione è definito da Marx «struttura»: essa è l'insieme dei metodi di produzione della vita materiale, che influenzano e determinano il processo politico-sociale e spirituale della vita (c.d. «sovrastruttura»). Per questo motivo, cambiamenti nel metodo di produzione (*struttura*) implicano un mutamento sociale in tutto ciò che gli individui ritengono essere bene o male, utile o inutile (*sovrastruttura*).

E' interessante notare come gli stessi bisogni umani – fatta eccezione per i bisogni fondamentali – sono considerati anch'essi un prodotto storicamente determinato della struttura sociale, politica ed economica del periodo storico. Da ciò consegue che una lotta al capitalismo implica di necessità una lotta ai bisogni da esso creati.

---

<sup>71</sup> In questo caso Marx usa la formula  $\text{Denaro} - \text{Mercede} - \text{Denaro}^I$ , con  $D^I > D$ . Il denaro alla fine della transazione è maggiore di quello disponibile all'inizio della stessa: si è cioè ottenuto un profitto.

<sup>72</sup> Cfr. Sweezy (1942), p. 51: "E' essenziale rendersi conto che fu questa analisi delle caratteristiche sociali della produzione di merci, e non già un arbitrario preconcetto o un principio etico, a condurre Marx a identificare il lavoro come sostanza del valore".

<sup>73</sup> Tale relazione economica essenziale è denominata «lotta di classe». Importante constatare che la lotta di classe non è una caratteristica peculiare della sola struttura capitalistica. Piuttosto in essa lo sfruttamento avviene tramite la produzione. Sul punto cfr. Sweezy (1942).

Non solo: è il valore di scambio che determina il valore d'uso (o utilità), e non viceversa come invece sarà per i neoclassici. Da ciò consegue che è il valore di scambio che determina il livello di divisione del lavoro, e non il contrario come invece descritto in A. Smith<sup>74</sup>.

In questo senso, il fatto che un ordinamento giuridico preveda privilegi o tutelati per legge la proprietà privata, è motivo di istituzionalizzazione di rapporti sociali *apparenti*<sup>75</sup>, tali per cui gli individui sono portati a ritenere che la divisione del lavoro è realizzabile solo in un'economia di scambio e che questo ultimo sia semplicemente un rapporto quantitativo tra beni di diversa natura.

### 2.2.3.2. Plusvalore, e instabilità del capitalismo

Marx perviene così ad individuare gli elementi totali del valore. Essi corrispondono perfettamente alle categorie contabili di un'impresa capitalistica<sup>76</sup>. In particolare:

$$(1) \quad \text{Valore Totale} = \text{Capitale costante} + \text{Capitale variabile} + \text{Plusvalore}$$

$$(1a) \quad \text{Valore Totale} = \quad (C) \quad + \quad (V) \quad + \quad (S)$$

**Con:**

Valore Totale [entrate lorde da vendite]

(C) [materie prime, ammortamenti]

(V) [salari, stipendi]

(S) [interessi, dividendi, reinvestimenti in azienda]

Considerato che secondo l'ipotesi di Marx, il plusvalore incorpora la forma di sfruttamento capitalistica, il «saggio di plusvalore» indica il grado di sfruttamento raggiunto dal sistema capitalistico. Esso, dato dalla formula  $[S^l = S / V]$ , è determinato da<sup>77</sup>:

---

<sup>74</sup> Sweezy, op. cit., p. 47

<sup>75</sup> E' la teoria marxiana del feticismo. Sul punto cfr. Sweezy (1942), p. 60 ss.

<sup>76</sup> Sweezy, op. cit., p. 93

<sup>77</sup> Rimando a Sweezy, op. cit., p. 93 ss., per approfondimenti e dettagli non ulteriormente approfondibili in questa sede.

- Lunghezza della giornata lavorativa
- Quantità di merci che partecipano alla formazione del salario reale
- Produttività del lavoro

Dalla formula del valore totale sono derivabili due ulteriori indicatori di estrema importanza per la teoria marxista, la c.d. «composizione organica del capitale» ( $q$ ) e il «saggio di profitto» ( $p$ ):

- $q = c / (c + v)$  → E' il rapporto tra capitale costante e capitale totale, a sua volta somma di capitale costante + capitale variabile. E' una misura del livello di partecipazione al processo produttivo di materiali, strumenti e macchinari. Esso è determinato da: saggio dei salari reali, produttività del lavoro, sviluppo tecnico e accumulazione del capitale.
- $p = s / (c + v)$  → E' il rapporto tra plusvalore e la spesa totale di capitale, a sua volta somma di capitale fisso + capitale variabile.

Analizzare come il surplus nasce e si ripartisca nel sistema economico diventa la premessa necessaria per capire perché il sistema capitalistico sia – secondo Marx – un meccanismo *schizofrenico*<sup>78</sup>. Infatti, gli stessi fattori che determinano il saggio di plusvalore e la composizione organica del capitale, determinano anche il saggio di profitto. Questo significa che se il capitalista vuole ottenere un vantaggio duraturo rispetto ai concorrenti (cioè un aumento del saggio di plusvalore e di saggio di profitti), egli dovrà perseguire metodi lavorativi a più alta intensità tecnica, con conseguente maggior sfruttamento del lavoratore.

Ecco dunque un argomento contro l'azione del mercato: lo scambio di merci sottende relazioni sociali di tipo capitalistico fondate sullo sfruttamento sistematico dei lavoratori. Tale sfruttamento non è una necessità naturale<sup>79</sup> ma frutto di un'evoluzione storica dei rapporti di

---

<sup>78</sup> ibidem, op. cit.

<sup>79</sup> Il mercato cioè non è un prodotto dell'evoluzione naturale delle cose o dell'agire umano. Su questo punto l'analisi di Marx è esattamente antitetica a quella di A. Smith.

forza presenti in una società: questo è ciò che si intende per *materialismo storico*, un insieme di relazioni sociali destinate a mutare con l'evoluzione stessa dello sviluppo sociale.

Esiste dunque un conflitto sostanziale tra proprietario e lavoratore, che si acuisce al crescere delle condizioni stesse del capitalismo. Lo sfruttamento del lavoratore, realizzato dalla vendita della forza-lavoro del secondo al primo, si amplia al crescere della maggiore produttività resa possibile dall'utilizzo di macchinari più sofisticati o dai fattori che compongono la categoria del c.d. plusvalore. Il lavoratore ha infatti pattuito un prezzo per il suo lavoro di una giornata ed ora si troverebbe a lavorare di più ma allo stesso prezzo.

Ecco spiegata l'esistenza di quella che viene definita «dominazione di classe»<sup>80</sup>, fondamento della teoria comunista: la possibilità di una proprietà fornisce a chi ne è titolare la capacità di disporre della propria vita e di quella altrui; da qui deriva inoltre il motivo di fondo della famosa giustificazione: “*La teoria comunista può riassumersi in questa sola sentenza: abolizione delle proprietà privata*”<sup>81</sup>.

Di conseguenza, l'idea che Marx ha del concetto di autorità, è quella di un potere che agisca per la *discontinuità*, cioè che riesca a promuovere l'uguaglianza degli individui attraverso l'uso della propria forza in vista dell'abolizione di tutte le fonti di dominazione di classe. Tale concetto è a ben vedere l'esatto opposto di quanto teorizzato da chi vede nell'autorità il modo per tutelare i diritti di proprietà (c.d. *continuità*)<sup>82</sup>.

Per Marx è legittimo perseguire l'obiettivo della *discontinuità* se si agisce per:

- risolvere i problemi che derivano dagli sviluppi del capitalismo (*alienazione, dominazione*);
- fare concessioni ai lavoratori o rimettere in gioco la presunta immutabilità di vecchi dogmi (p.e. proprietà, ruolo del mercato, ecc.) ;
- eliminare vantaggi (dei proprietari) e svantaggi (dei non-proprietari).

---

<sup>80</sup> Cfr. Sweezy (1942), p. 312

<sup>81</sup> Cfr. Marx e Engels (1848), Manifesto del Partito Comunista. Passo citato in Sweezy (1942), p. 313

<sup>82</sup> Classici rimangono i contributi di J. Locke, T. Hobbes, J. J. Rousseau, A. Smith, I. Kant, F. Hegel, giusto per citare i più illustri. Cfr. sul punto Sweezy (1942), p. 313, nota 1.

### 2.2.3.3. Una teoria marxista della RSI<sup>83</sup>

La differenza nel pensiero di Marx rispetto ad A. Smith è abissale<sup>84</sup>.

Mostrando che il momento dello scambio sottende rapporti sociali che indicano come la ricchezza si distribuisce nel sistema economico, Marx apre a strada al concetto di “alienazione”<sup>85</sup>: l’individuo diventa suo malgrado il meccanismo di un ingranaggio spostabile a piacimento da un settore all’altro secondo i bisogni sociali. Da questa mobilità alienante dipende secondo Marx la capacità del capitalismo di generare ricchezza. Vedere nella merce non tanto un semplice bene prodotto destinato allo scambio, quanto un insieme di rapporti sociali storicamente determinati, è la giustificazione che consente di attribuire alla merce un valore.

I processi di spersonalizzazione dei rapporti produttivi, resi possibili da meccanismi di alienazione e di creazione di plusvalore, nonché dall’agire sul mercato in modo da favorire l’espansione del capitalismo, sono in definitiva secondo Marx tutti modi per disconoscere il pieno valore sociale della merce scambiata.

Si coglie così in tutta la sua essenza la critica al libero mercato ed alla politica del *laissez-faire*, con la sua fede incrollabile nel carattere impersonale e automatico nell’ordine economico<sup>86</sup>. La necessità avvertita da Marx è quella di riportare il sistema economico ad una situazione in cui l’individuo prevalga sulla produzione, non viceversa, in modo da garantire un contatto diretto e personale tra lavoratore e metodo di produzione, replicando così quanto avveniva nelle prime epoche della storia mercantile.

Solo così – secondo Marx – si è in grado di raggiungere la perfetta eguaglianza dei rapporti sociali e di superare la relazione sociale propria del capitalismo, quella di servo–

---

<sup>83</sup> Da qui in poi uso indistintamente i termini marxiano e marxista. Per una dettagliata analisi della differenza terminologica rinvio a del Noce (2007).

<sup>84</sup> Cfr. Sweezy (1942), p. 47

<sup>85</sup> *ibidem*, p. 56

<sup>86</sup> *ibidem*, p. 61

padrone. Tali relazioni sociali portano infatti a giustificare l'ordine esistente tramite la creazione di privilegi (o *status*) personali<sup>87</sup>.

Agire con responsabilità assume in Marx la forma di presa di coscienza dei meccanismi di *feticismo*<sup>88</sup> e di *alienazione* sottostanti la produzione capitalistica, e reclamare conseguentemente forme sociali più personali e più corrispondenti ai veri rapporti tra individui e forme di produzione. Non comportarsi così equivarrebbe a diventare strumenti di un meccanismo irrazionale e inesorabile, ancorché storicamente determinato.

Moderne forme di RSI compatibili con gli assunti marxiani sono senz'altro le seguenti:

- Riduzione generalizzata dell'orario di lavoro
- Consumo di prossimità (p.e. il c.d. km-zero)
- Forme di re-distribuzione degli utili societari, ovvero "concessioni" fatte ai lavoratori (p.e. asili aziendali, politiche aziendali a favore di parenti)<sup>89</sup>
- Iniziative volte a diminuire la *pressione* capitalistica o a diminuire la produttività d'impiego dei fattori produttivi (esoneri dall'attività lavorativa, volontariato aziendale)

#### **2.2.3.4. I limiti della regolazione cosciente dei meccanismi di mercato**

Il fatto che un'autorità centrale possa decidere del benessere degli individui, costituisce senz'altro un sviluppo logico nel processo di efficienza economica. Poiché esso tuttavia possa veramente funzionare, c'è bisogno di ridurre tutte le variabili economiche a fattori esattamente prevedibili. Cioè, perché la programmazione possa essere efficace, tutti gli individui devono collaborare alla riuscita degli obiettivi programmati e, viceversa, gli

---

<sup>87</sup> L'irrazionalità crescente del capitalismo consiste nel lasciar credere all'individuo che il sistema capitalistico sia stabile ed eterno, deviando così le forze produttive sane in senso distruttivo.

<sup>88</sup> Cfr. più sotto nota 93.

<sup>89</sup> Si tratta di iniziative scollegate di proposito dalla produttività lavorativa o dalla missione aziendale, ovvero una sorta di tassa che il capitalismo deve dare in cambio. Con una terminologia mutuata da K. Marx potremmo dire: iniziative di proposito volte a rompere il nesso esistente tra scambio di beni e divisione del lavoro.

individui che collaborano al raggiungimento degli obiettivi, contribuiscono a che la programmazione successiva si riveli egualmente efficace.

Se il piano risulterà attuabile, si raggiungerà il massimo benessere possibile per tutti gli individui: infatti, le risorse disponibili al momento della programmazione, verranno distribuite in base alle necessità riscontrabili dal piano stesso. Se esso invece non dovesse rivelarsi attuabile, si osserverà una perdita di ricchezza a danno di tutti.

Diventa dunque compito dell'autorità centrale non solo programmare l'allocazione di risorse scarse, ma anche controllare l'effettiva riuscita del piano. A questo riguardo diventa fondamentale prevenire:

1. Sabotaggi da parte degli individui: individui cioè che antepongono il proprio interesse (cfr. il concetto di egoismo in A. Smith) a quello comune<sup>90</sup>.
2. Eventi negativi: cause naturali o altri eventi che inficerebbero la prevista allocazione di risorse scarse.
3. Anomalie potenziali: criticità dei processi che potrebbero trasformarsi in reali cause di rallentamento dei piani, ovvero danni o distruzione di macchinari o altre forme di capitale fisso

Mentre i punti 2 e 3 dipendono fondamentalmente da cause naturali o meccaniche, per loro stessa natura potenzialmente difficili da prevedere, il *sabotaggio* da parte degli individui è l'evento più facilmente verificabile e, in principio, il meno difficile da controllare.

E' necessaria tuttavia una politica di *dosi successive*<sup>91</sup>, visto che la perdita di beni capitali può essere ripianata solo tramite nuovo lavoro, il che per definizione implica una successiva programmazione centrale ancora più rigorosa. Detto altrimenti, la risposta ad uno *shock*

---

<sup>90</sup> Per una sarcastica descrizione del tentativo fallimentare di socializzare l'economia statunitense negli anni immediatamente precedenti la Grande depressione, rinvio all'ottimo saggio di Rothbard (1963), il quale così si esprime a p. 368: "Il principale ostacolo alla realizzazione di tutti questi schemi fu l'agricoltore che non cooperava, il rozzo individualista che, proprio quando i concorrenti la riducevano, espandeva la produzione, conseguendo in tal modo profitti. A differenza dei suoi omologhi dell'industria, egli non si faceva dissuadere dai prediletti spregiativi ("crumiro" e "traditore") che gli venivano rivolti dai frustrati sostenitori del cartello e che venivano urlati da organi di stampa, quali il Wallace's Farmer".

<sup>91</sup> Cfr. Del Noce (2007)

dell'economia deve essere interamente trasferito al futuro o tramite una diminuzione del livello dell'offerta attuale o tramite un'aspettativa di aumento della domanda futura.

Tale elemento costituisce senz'altro un limite dei sistemi di pianificazione centrale, poiché la loro riuscita avviene solo a scapito del benessere di vita degli individui<sup>92</sup>.

La sottomissione ad un'autorità pianificatrice, ammesso che possa definirsi volontaria all'inizio, difficilmente rimarrà tale soprattutto al verificarsi di una crisi o di eventi in qualche modo avversi<sup>93</sup>. In questo senso il potere dell'autorità verrebbe di necessità a trasformarsi in autoritarismo, poiché agirebbe mediante coercizione nei confronti degli individui, e non mediante aggregazione di libero consenso<sup>94</sup>. L'esercizio del potere si trasformerebbe inoltre di necessità in una *ideologia*, poiché per far sopravvivere l'idea di benessere collettivo, si priverebbero gli individui di dose sempre più elevate di libertà personale<sup>95</sup>.

Nel contesto così delineato, ha ancora senso parlare di una responsabilità sociale? Direi di sì. E' infatti possibile argomentare che la responsabilità sociale marxista consiste da un lato nella consapevolezza che un sistema pianificato opera per abolire inefficienze e privilegi, al fine auspicato di aumentare la produttività di un sistema economico; d'altra parte i singoli<sup>96</sup> sono responsabili fintanto che collaborano con l'autorità centrale al raggiungimento degli obiettivi del piano. Il compito dei singoli si risolve così nell'essere ingranaggi di un meccanismo di cui conoscono l'esistenza, ma che ritengono operi per liberarli dalle insidie del capitalismo oppressore<sup>97</sup>.

---

<sup>92</sup> Tale punto è stato esplicitamente riconosciuto da un punto di vista economico da von Wieser e von Mises.

<sup>93</sup> Su come la teoria organica (o collettivista) trascuri totalmente la sfera dell'autonomia individuale tanto da arrivare necessariamente a negare agli individui ogni "libertà di movimento", si veda Von Wieser (1926).

<sup>94</sup> Sul concetto di educazione mediante costrizione come modo per partecipare ad azioni sociali-comunitarie e sul concetto di obbedienza forzata vs obbedienza spontanea, cfr. Von Wieser (1926).

<sup>95</sup> A. Del Noce chiarisce ottimamente come il marxismo trovi uno svolgimento razionale prima nel leninismo, poi nello stalinismo; cfr. Del Noce (2007), p. 239 ss.

<sup>96</sup> Per alcuni sarebbe addirittura improprio usare anche il termine individuo poiché l'essere umano è ridotto coscientemente ad un ingranaggio del sistema pianificato, cioè diventa parte di un meccanismo che funziona grazie a lui ma non per lui; cfr. la famosa espressione di K. Marx «l'individuo è lavoro».

<sup>97</sup> E' interessante al riguardo constatare che il punto di partenza della critica marxista è il c.d. «feticismo», secondo cui il capitalismo - pur comportando una razionalizzazione dei processi - "lo [l'individuo, ndr] inganna sul modo di esercitare il potere di cui dispone e devia sempre più le sue energie in direzione puramente distruttiva". In Sweezy (1942), p. 65

### 2.2.3.5. Limiti dell'approccio marxista: l'autoritarismo

La derivazione della formula del *valore totale* a partire dalle tre categorie di reddito (lavoro, profitto, rendita) chiarisce ancora meglio l'affermazione precedentemente fatta sulla coincidenza tra valore economico e valore contabile: gli elementi del valore individuati da Marx sono infatti facilmente rintracciabili in una qualsiasi contabilità aziendale. Da ciò si può facilmente dedurre come Marx fosse perfettamente conscio di non star tralasciando nessuno degli elementi d'analisi già individuati dagli economisti classici suoi predecessori.

In questo senso è corretto dire che l'economia marxiana è il più alto sviluppo delle premesse classiche, e non una *para-teoria*. Solo, Marx attribuisce alle categorie contabili così individuate delle precise relazioni sociali ad esse sottese.

Tale motivo porta certamente a sostenere come legittima la pretesa marxista di fondare un comportamento economico massimizzante: la funzione obiettivo marxista di massimizzazione del profitto è esattamente la stessa di quella formulabile da qualsiasi altra teoria economica.

La differenza sostanziale consiste invece nel passaggio da una funzione obbiettivo "individuale" ad una "sociale", tale per cui il proprietario ultimo di tutti i beni è il popolo nel suo complesso, non il singolo individuo. In questo passaggio è racchiuso tanto la caratteristica fondamentale del pensiero di Marx quanto la sua stessa criticità teorica: la *giustizia* attuata nei confronti del popolo, che si riappropria di quanto indebitamente toglie, si accompagna ad una *ingiustizia* attuata nei confronti di quanti con impegno e fatica personale sono riusciti a realizzare un'iniziativa/attività economica. Ciò – per come mostrerò in dettaglio nella sezione seguente – è senz'altro motivo di insorgenza di potenti *dis-incentivi* al lavoro<sup>98</sup>.

---

<sup>98</sup> Curioso notare come nemmeno il passaggio ad un'economia pianificata risolva del tutto il problema della dominazione e dello sfruttamento, che si annida nel pensiero di Marx: abolire la proprietà a chi ne è titolato non esonera gli individui dal lavorare secondo il solito metodo produttivo. Il sogno di Marx di una società libera e senza classi appare un'utopia intellettuale.

Il modo in cui il profitto è generato o il valore creato viene distrutto, è in definitiva uguale a quanto già esposto da A. Smith: il valore varia infatti in funzione del livello della ricchezza disponibile.

### **2.3. La teoria soggettiva del valore come teoria del libero mercato**

Il fatto che il valore, nell'accezione di valore d'uso, fosse stato già preso in considerazione da A. Smith ma prontamente accantonato in quanto non ritenuto in grado di offrire elementi sufficienti su cui fondare una teoria, è stato già citato. Ma come e perché il termine *utilità* sia riuscito ad imporsi nel tempo, fino a soppiantare le motivazioni classiche fondate sul costo di produzione, rimane ancora da indagare. Al termine di questa ulteriore parte, diverrà chiaro che l'accezione di valore come utilità di un bene incorpora un concetto di responsabilità certo differente da quello derivante dall'accezione di valore come prezzo di scambio.

Il punto di partenza della TSV è il c.d. “paradosso del valore”<sup>99</sup>: come è possibile che una cosa apparentemente molto utile come l'acqua abbia un valore di scambio molto basso, mentre un diamante – per quanto apparentemente non utile – abbia un valore molto elevato? Tale osservazione, a lungo giudicata un ozioso grattacapo accademico, nasconde un'annosa diatriba tra economisti della scuola classica e neoclassica su che cosa costituisca “valore”.

Partendo dalla proposizione secondo cui il valore dei beni dipende dalla loro utilità, i c.d. economisti neoclassici<sup>100</sup> arrivano a teorizzare il concetto di *saturazione* ovvero di “utilità marginale decrescente” (conosciuto anche come “legge della scarsità” o “rarietà”). In base ad esso, il bisogno di una cosa ed il suo valore diminuiscono all'aumentare della quantità dei

---

<sup>99</sup> Cfr. Schumpeter (1972)

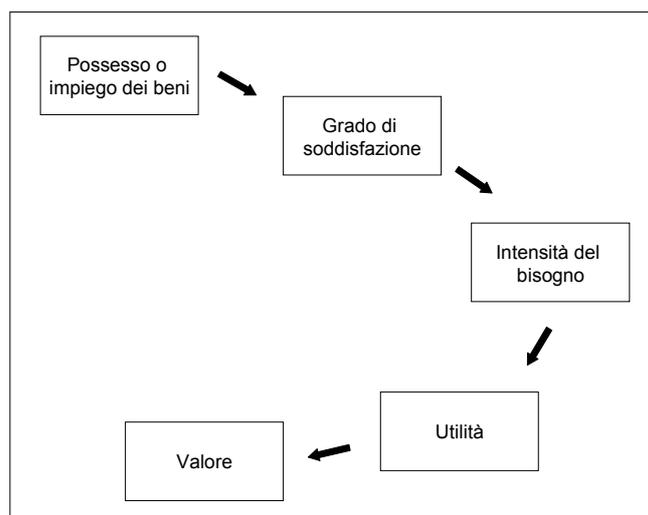
<sup>100</sup> Riprendo la distinzione fatta dal Walras: Gossen, Jevons, Menger, L. Walras, Von Wieser. Nel prosieguo non distinguerò ulteriormente tra scuola neoclassica austriaca (Von Mises, Rothbard, Hayek), scuola schumpeteriana e scuola neoclassica anglosassone (i c.d. monetaristi): per un'eccellente trattazione delle singole peculiarità (tra cui p.e. la distinzione tra equilibrio walrasiano ed equilibrio misesiano) d'analisi rinvio a Rothbard (1963), p. 166 ss.

beni<sup>101</sup>. Secondo l'esempio di L. Walras e dei c.d. "marginalisti", un bene ha un valore con utilità decrescente, tale per cui a successive dosi dello stesso bene consegue un livello di soddisfazione via via inferiore. Così l'acqua è utilissima per un assetato, ma priva di valore per una persona già dissetata.

La rarità dipende quindi da condizioni fisiche o ambientali, situazioni psicologiche o impedimenti reali. In particolare, *"La libertà procura, in certi limiti, il massimo dell'utilità; dunque le cause che la disturbano sono un impedimento a questo massimo; e qualsiasi possano essere, bisogna sopprimerle il più possibile"* (L. Walras, op. cit., lezione XXII, p. 362).

Così, dosi successive di acqua non hanno la stessa utilità per l'assetato via via che l'intensità del suo bisogno verrà placata. Il valore è determinato dall'utilità di qualcosa, la quale a sua volta dipende dal bisogno sulla base di una determinata scala di intensità, che ne determina il grado di soddisfazione. In definitiva, il grado di soddisfazione dei beni varia in funzione dell'impiego e del possesso dei beni<sup>102</sup>. Graficamente:

**Figura 1: La proposizione del valore secondo i neoclassici**



<sup>101</sup> Cfr. Von Wieser (1889), p. 639

<sup>102</sup> ibidem, op. cit.

Questa osservazione è il punto di partenza per successive indagini: in particolare, si arriva ad intuire come la legge che regola l'uso (utilità) dei beni è la stessa che ne regola lo scambio, e non un surrogato di questa. Ciò è spiegato da Von Wieser<sup>103</sup> in questi termini: *“Riassumendo diciamo che il valore di scambio nel senso che abbiamo spiegato è il valore che viene conferito ai beni dai loro possessori o nell'intenzione di venderli o in quella di acquistarli per rimpiazzarli. In breve è il valore che viene attribuito ai beni in vista di un scambio. Il valore di scambio in questo senso e il valore d'uso sono sostanzialmente la stessa cosa. Il primo deriva dal secondo ed è una delle sue forme di sviluppo. Le due forme di valore seguono la stessa legge generale. Esse sono entrambe soggettive e la loro misura cambia in ragione della situazione individuale. Il prezzo di una cosa non esprime mai interamente il valore di scambio che essa presenta per chi la possiede. Tale valore dipende anche dalla «equazione personale» della moneta per il suo possessore”*.

La proposizione neoclassica del valore ha evidenti ripercussioni pratiche riguardo a cosa considerare valore. Infatti, come già notato, il valore di un bene viene fatto dipendere dalla sua scarsità. Dunque una cosa ha valore solo finché permane in uno *status* di risorsa scarsa. Da ciò deriva per esempio a cascata:

- Un lavoratore qualificato ha valore fintanto che non si trovi chi lo possa validamente sostituire o abbia conoscenze e competenze professionali comparabili. Ciò tuttavia, oltre ad essere errato da un punto di vista teorico, è anche profondamente sleale nei confronti del lavoratore<sup>104</sup>.
- Il valore di un bene è determinato sul mercato tramite i meccanismi della domanda e dell'offerta. Il prezzo di scambio sarà assai elevato se il bisogno è particolarmente immediato; al contrario basso o nullo se il bisogno è modesto. Il

---

<sup>103</sup> Von Wieser (1889), p. 685

<sup>104</sup> Così si esprime Drucker (2001) a proposito della “legge dell'abbondanza in una società della conoscenza”, p. 81: “In conclusione, esiste una nuova «risorsa di base» informazione. Essa differisce radicalmente da tutti gli altri beni per il fatto che non sottostà al teorema della scarsità, ma al teorema dell'abbondanza. [...]. Se diffondo un'informazione, [...], l'informazione diventa sempre più preziosa al crescere del numero di persone che la possiedono”.

valore è quindi spiegato da circostanze esterne al bene o servizio oggetto di valutazione, cioè il valore trae origine dal verificarsi di condizioni esterne, e non da caratteristiche (o potenzialità) intrinseche del bene. Generalizzando, un qualcosa ha valore soltanto finché è in grado di soddisfare un bisogno, ovvero finché l'utilità sia positiva. Una eventuale dis-utilità (definibile come costo > ricavo oppure come pena > premio)<sup>105</sup> annullerebbe completamente il valore, riducendolo a zero.

- Il prezzo è funzione inversa del valore. Un prezzo basso indica una minore intensità del bisogno, un prezzo alto una maggiore intensità del bisogno.

La TSV fornisce la giustificazione che l'agire umano è orientato alla creazione di valore, definito come somma delle utilità maggiore della somma delle disutilità, cioè come prezzo maggiore del costo. L'esistenza di un'economia di mercato è indispensabile perché questo processo di valutazione delle merci sia al tempo stesso efficiente, affidabile e trasparente. Il mercato è infatti per definizione il luogo in cui si accentrano tutte le informazioni e si mobilitano le conoscenze altrimenti disperse<sup>106</sup>. Dal maggior grado di accentramento e di condivisione delle conoscenze deriva tuttavia l'esistenza di un equilibrio instabile di mercato poiché esso procede *per salti*, cioè da uno stato stazionario ad un altro<sup>107</sup>.

L'argomento più forte che giustifica l'esistenza del mercato si basa quindi sulla sua superiore capacità di utilizzare la conoscenza, di creare cioè valore in base alle informazioni disponibili in un dato momento e, contemporaneamente, di eliminare conoscenze non più utili.

Questo punto costituisce a mio avviso il momento di incontro del pensiero di Hayek e di Schumpeter, la cui famosa espressione «distruzione creatrice» vuole indicare un inesorabile processo di distruzione di vecchie conoscenze e di creazione di nuove, secondo un ritmo di

---

<sup>105</sup> Cfr. Bentham (1748-1832)

<sup>106</sup> Cfr. Hayek (1937)

<sup>107</sup> Cfr. Schumpeter (1911), cap II, 2, p. 66 ss.

«divisione della conoscenza» che è in tutto simile al concetto di «divisione del lavoro» di A. Smith<sup>108</sup>.

In definitiva, se il mercato può continuare ad esistere, è perché questo passa da fasi di stazionarietà a fasi di non-stazionarietà, definibili in maniera equivalente come innovazione *à la Schumpeter* o creazione di nuova conoscenza *à la Hayek*. Tale processo di “creazione di valore” è tuttavia accompagnato da una inesorabile “distruzione di valore” precedentemente creato: esso comporta altresì un potente fattore di instabilità, ovvero di non-sostenibilità di lungo periodo<sup>109</sup>.

### 2.3.1. La teoria dei bisogni individuali

A partire dalla proposizione neoclassica del valore sono state formulate numerose teorie basate sull'analisi dei bisogni, la più fortunata delle quali è senza dubbio la teoria dei bisogni di Maslow<sup>110</sup>. Essa offre una classificazione dei bisogni secondo un ordinamento definito su cinque classi di bisogno, ognuna delle quali è gerarchicamente ordinata in senso ascendente di importanza. In particolare:

**Tabella 2: La gerarchia dei bisogni di Maslow**

	Tipologia di bisogno	Descrizione
1	Bisogni fisiologici	Fame, sete, sonno
2	Bisogni di sicurezza	Difesa
3	Bisogni di appartenenza	Associazione
4	Bisogni di stima	Riconoscimento pubblico
5	Bisogni di auto-realizzazione	Autostima

In base a questa teoria, i bisogni di ordine “inferiore” tendono ad essere soddisfatti prima dei bisogni di ordine “superiore”. La percezione stessa che gli individui hanno del bisogno di questi ultimi è subordinata al completo soddisfacimento dei primi.

<sup>108</sup> Cfr. Hayek (1952), p. 246

<sup>109</sup> In Phelps (2007) si affronta per la prima volta il problema dall'ottica della «creazione non distruttrice». Ne parlo nel prossimo paragrafo.

<sup>110</sup> Cfr. Maslow (1954) e Davis (2001), p. 315

Simili teorie<sup>111</sup>, nonostante il fascino esercitato come tentativo di spiegare il comportamento umano secondo una successione razionale di stadi evolutivi, hanno trovato anche notevoli resistenze nell'essere accettate come empiricamente verificabili. In particolare, è mossa critica al fatto che queste teorie non hanno saputo spiegare chiaramente come i bisogni di ordine inferiore stiano in relazione con quelli di ordine superiore. Alla immediatezza della teoria viene inoltre opposta la rigida classificazione dei bisogni, che non seguirebbero nella realtà uno sviluppo deterministico – per come Maslow lascia invece intendere – quanto piuttosto uno casuale, determinato di volta in volta dalle circostanze<sup>112</sup>.

Il limite tuttavia maggiore di tale teoria consiste – a mio avviso – nel far dipendere il comportamento umano da una serie di leggi naturali inesorabili, in grado di condizionare i comportamenti degli individui, in modo tale che la responsabilità stessa degli individui diviene il prodotto di uno sviluppo continuo e organico, raggiungibile soltanto col tempo e previa acquisizione di una certa *dimensione ottimale*.

Tale metodo di indagine, proprio di una cultura *positivista*<sup>113</sup>, porta a concludere che il passaggio da livelli inferiori a livelli superiori di consapevolezza umana è il risultato di un percorso di maturazione rigidamente strutturato, per cui p.e. le categorie morali, i nobili ideali o la consapevolezza di sé, sono possibili solo ad elevati livelli di civilizzazione, e non prima, almeno fin quando gli individui rimangono in stadi inferiori di sviluppo culturale.

### **2.3.2. Una teoria darwiniana della RSI**

Gli echi di queste teorie del bisogno hanno trovato logica estensione in alcune delle argomentazioni usualmente addotte in tema di RSI<sup>114</sup>. Alcune argomentazioni valgono come esempio:

---

<sup>111</sup> Cfr. anche Herzberg (1966)

<sup>112</sup> *ibidem*, op. cit.

<sup>113</sup> Per una critica dell'arbitraria estensione dei metodi di indagine positivisti alle scienze sociali, cfr. Hayek (1952).

<sup>114</sup> La disamina di un modello di RSI per stadi è presente in Molteni (2007).

- *La RSI è possibile solo nelle grandi aziende, non nelle piccole*<sup>115</sup>. Tale affermazione viene per lo più giustificata in termini di elevati costi di implementazione, che solo le imprese più grandi sarebbero disposte ad affrontare, e di competitività di un sistema economico, visto che le piccole imprese sono già alle prese con problemi di quotidiana sopravvivenza<sup>116</sup>.
- *La RSI è possibile solo in contesti altamente dinamici e competitivi*. In questo caso al motivo del costo subentra il motivo dell'élite culturale. Si ritiene infatti che solo chi ha maturato la consapevolezza di un bisogno può rivendicarne la soddisfazione; solo chi ha maturato la capacità di innovare, saprà sopravvivere ad una obsolescenza tecnologica altrimenti inevitabile<sup>117</sup>.
- *La RSI è possibile solo come forma di aggregazione sistemica, mai come decisione isolata di singole imprese*. Questa argomentazione de-struttura ancora di più il concetto di “responsabilità” finendo per farlo coincidere con quello di “consapevolezza”, il quale diventa ora un fatto sociale, cioè relativo ad un gruppo di appartenenza.

A ben vedere tutte le argomentazioni così esposte sono accomunate da un elemento di *darwinismo sociale*, alla cui base c'è la convinzione che a sopravvivere sia il più adatto (ingl. *the survival of the fittest*)<sup>118</sup>.

Al riguardo, tra tutti i tipi possibili di obiezioni sollevabili, due mi sembrano di particolare importanza per il tema della RSI. La prima è che la TSV teorizza nei fatti una distinzione delle persone in base alla consapevolezza che queste hanno di sé. Ciò ha tuttavia degli effetti assai deprecabili poiché esistono ampie prove storiche di come questa idea abbia

<sup>115</sup> In Donaldson e Preston (1995) si afferma che la teoria degli stakeholders si applica solamente alle grandi imprese. Cfr. anche Phillips, Freeman e Wicks (2003), che include l'approccio di Donaldson e Preston (1995) tra le interpretazioni favorevoli ma errate della teoria degli stakeholders.

<sup>116</sup> In Freeman e Ramakrishna Velamuri (2006) p. 255, viene proposta la sostituzione del termine Corporate Social Responsibility con quello di Company Social Responsibility, in modo da includere tutte le forme organizzative, non solo le aziende di grandi dimensioni (ingl. corporate): “Tuttavia, crediamo che parlare di responsabilità che dipendono dalla dimensione e dal successo sia altamente problematico”.

<sup>117</sup> Cfr. Moore (2004), p. 90

<sup>118</sup> ibidem, op. cit.

condotto alla giustificazione teorica dell'esistenza di (chiuse) élite culturali. La seconda riguarda le conseguenze pratiche di una definizione di RSI di tipo *darwiniano*: essa infatti tende a riguardare solo alcuni e non tutti gli individui, mentre la ragione lascia intuire che la responsabilità sia un qualcosa che debba riguardare tutti, che sia cioè al contempo universale e personale, non alienabile ad altri<sup>119</sup>.

### 2.3.3. Limiti dell'approccio neoclassico: la società èlitaria

Un secondo argomento rilevante da opporre alle teorie dei bisogni è il seguente. Poiché l'urgenza del bisogno determina l'intensità dello stesso, e quindi il suo valore, ne consegue che un bisogno temporalmente prossimo ha la precedenza rispetto ad uno simile ma più lontano nel tempo<sup>120</sup>. Da ciò deriva che è razionale massimizzare l'utilità presente in via prioritaria rispetto a quella futura, ma così facendo, si opera uno squilibrio nell'utilizzo delle risorse.

Riconoscendo l'esistenza di una possibile fonte di conflitto tra obiettivi di utilità presente e futura, la soluzione prospettata da Von Wieser è di *super-razionalità*, ovvero l'individuo – rendendosi conto che con il suo comportamento razionale sta causando un più veloce impoverimento delle risorse, si decide a guardare alle risorse in maniera più ampia mediante uno sforzo intellettuale che si auto-impone dall'*esterno*, cioè uno sforzo che invece sarebbe portato naturalmente ad escludere.

Tale forma di razionalità, riconducibile alla filosofia di I. Kant, si fonda sulla pretesa di un "Io metafisico" completamente scardinato dal Mondo<sup>121</sup>. Il *bene comune* di stampo kantiano è certamente concepibile da un punto di vista razionale, ma esso è piuttosto un fatto

---

<sup>119</sup> Cfr. Jensen e Meckling (1994)

<sup>120</sup> Ciò fu esplicitamente riconosciuto dagli stessi economisti marginalisti. Cfr. Von Wieser (1889), p. 657: "La preoccupazione per le necessità future non dovrebbe essere meno intensa della cura appassionata con la quale ci diamo da fare per soddisfare i desideri più urgenti del presente. Se nelle valutazioni del presente la soddisfazione dei bisogni futuri non fosse considerata con il suo intero valore l'economia finirebbe per scomparire come se i bisogni futuri non esistessero più; tale processo di decadenza sarebbe più lento e la sua fine avverrebbe più tardi".

<sup>121</sup> Cfr. Fornesu (2007), a cura di.

esterno alla natura umana, un agire pratico del tutto indipendente dalla piena comprensione teorica di un fenomeno. In questa stessa categoria rientra – a mio avviso – la famosa «definizione Bruntland<sup>122</sup>», che intende la sostenibilità come un servizio da rendere alla comunità (c.d. *community stewardship*).

Nella TSV basata sull'intensità del bisogno, l'ipotesi di razionalità perfetta degli individui è posta di fronte ad un bivio: o la *razionalità* di un comportamento che soddisfi un bisogno immediato o la *ragionevolezza* di una superiore istanza etica che si impone all'individuo trovando una giustificazione al-di-là del bisogno contingente. Tale istanza etica, nasce a ben vedere nei soli individui che hanno acquistato consapevolezza di sé, e che sono in grado di rimanere “distaccati” rispetto agli accadimenti umani<sup>123</sup>.

La criticità del dilemma teorico consiste nel fatto che la ragione intuisce l'esistenza di un problema, ma non riesce a ricondurlo ad unità nel mondo reale<sup>124</sup>. La consapevolezza di sé porta infatti l'individuo a riconoscere negli altri un eguale diritto a soddisfare i propri bisogni futuri: ma così facendo teorizza un comportamento volutamente non-massimizzante. Ad esso si perviene a partire dalla premessa che gli individui siano dotati di perfetta razionalità.

Perché tale scelta produca gli effetti voluti, si rivela necessaria una regola di comportamento pratica che sia condivisibile da tutti; tale regola, tuttavia, ancorché *ragionevole*, non è *razionalmente* fondata e pertanto non offre alcuna garanzia che essa venga durevolmente recepita dagli individui<sup>125</sup>. Ciò che non è possibile pretendere come comportamento intimo dell'individuo, si può tuttavia ottenere per due vie alternative, non auto-escludentesi:

---

<sup>122</sup> „Meeting the need of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“. Citato in Porter e Kramer (2006), p. 81

<sup>123</sup> Così scrive Del Noce (2007), p. 155: “La riconciliazione con la realtà cercata nella comprensione importa che io per elevarmi all'universale dimentichi me stesso. Ma allora la verità che si ottiene è una verità che viene dopo un si deve: che perciò non è l'espressione della realtà, ma una sua immagine secondaria. Realtà e pensiero cadono in due totalità opposte, l'esistenza realtà non è l'esistenza pensata. L'idealismo col farsi assoluto conclude nella «mistificazione» della realtà, nella rottura di pensiero e di esistenza”.

<sup>124</sup> Per un approccio filosofico al pensiero di I. Kant e dell'idealismo, si veda Fornesu (2007): per una rassegna del metodo kantiano applicato alla gestione aziendale, si veda Bowie (1999).

<sup>125</sup> In fin dei conti, perché non poter stare meglio soddisfacendo appieno i miei bisogni, se se ne ha la possibilità?

- i) Contrattuali: la consapevolezza maturata negli individui riguardo alla ragionevolezza di una regola pratica viene ufficializzata in un accordo formale, in cui ognuna delle parti conviene di aderire rispettando gli obblighi da esso derivanti.
- ii) Deontologiche: la consapevolezza maturata negli individui della necessità di trovare una soluzione che regoli i bisogni umani dall'eccessivo sfruttamento delle risorse, crea una vera e propria «comunità etica<sup>126</sup>», sia essa definita dal punto di vista puramente giuridico o informale (come nel caso dei c.d. movimenti di opinione). Le comunità etiche costituiscono in ogni caso un potente fattore di pressione psicologica, tanto verso i membri quanto verso i non-membri. In particolare la comunità etica:
- (1) Opera una sorta di *stratificazione* culturale tra quanti hanno già acquisito (auto)–consapevolezza di un problema e quanti ancora no. Ciò conduce alla formazione di *élite culturali o morali*, per cui chi appartiene alla comunità è un *eletto*, mentre chi non vi appartiene, vuol dire che non ne è moralmente pronto.
  - (2) Impone un costo di appartenenza, che può essere sia di tipo economico (del tipo pagare–per–accedere) sia di tipo etico (appartenere come sinonimo di *privarsi di*).

Tanto nell'uno quanto nell'altro caso il sistema non è autenticamente sostenibile, poiché esso durerà solo fintanto che il gioco vale la candela, cioè se il costo sarà inferiore al beneficio che se ne trae. In particolare, per decisioni contrattuali che a seguito di mutamenti di condizioni dovessero apparire non più eque, non ci sarebbero speranze di essere ricontrattualizzate se non tramite un nuovo accordo *libero e volontario* tra le parti.

Tuttavia ciò è un caso piuttosto teorico che pratico, visto che la posizione della parte *forte* è tutelata per legge e così essa non ha alcun incentivo a rivedere i termini contrattuali.

---

<sup>126</sup> Cfr. Fornesu (2007)

Questo aspetto conduce tuttavia ad una concentrazione di potere di fatto, che peraltro si avvale della protezione di legge<sup>127</sup>.

L'unica alternativa disponibile per l'individuo è il ricorrere al mercato per trovare un'altra controparte che abbia gusti/preferenze/bisogni più simili alle sue mutate condizioni contrattuali<sup>128</sup>. In questo modo il contratto diventa un modo per difendere strenuamente posizioni tutelabili per legge, fino a diventare inconsapevolmente uno strumento in grado di discriminare gli individui sulla base di posizioni forti e posizioni deboli.

Le forme di discriminazione dunque, pur escluse *a priori*, trovano un possibile campo libero *a posteriori* grazie alla difesa *ex lege* di condizioni che – se conosciute al tempo della sottoscrizione del contratto (o che col tempo si rivelassero inique) – non sarebbero state di certo accettate. La discriminazione è certamente vietata per legge, ma essa non è escludibile a seguito del mutamento di condizioni che avessero portato alla stipula di un contratto e che hanno così ricevono tutela legale<sup>129</sup>.

#### **2.3.4. Conseguenze pratiche di un approccio elitario**

Si delinea così in tutta la sua chiarezza il concetto di responsabilità come *consapevolezza di sé*<sup>130</sup>, ma anche alcune pericolose derive<sup>131</sup>: un individuo è responsabile solo se viene riconosciuto tale dalla comunità di appartenenza; una condizione, questa, certamente innaturale e artificiosa<sup>132</sup>. Così si è responsabili se si accettano le regole della

---

<sup>127</sup> Gioca qui un ruolo fondamentale la c.d. capacità di persuasione (non, coercizione).

<sup>128</sup> Interessante constatare come i teorici liberali sono strenui sostenitori della necessaria limitazione del potere statale - sempre visto come coercitivo – ma non riescono ad escludere forme di coercizione privata di fatto, derivante da accordi volontari tra individui. Cfr. sul punto Friedman (1962), p. 29.

<sup>129</sup> Cfr. Friedman (1962), p. 32: “In realtà, è importante preservare la libertà solo per coloro che sono disposti all'esercizio dell'abnegazione, perché altrimenti la libertà degenera nella licenza e nell'irresponsabilità”.

<sup>130</sup> La radice della confusione di questi due concetti trova origine nel cogito ergo sum di Cartesio. Per approfondimenti sul ruolo dello scetticismo nella storia del mondo moderno si veda Popkin (1979).

<sup>131</sup> Per un'analisi dettagliata di come il problema del contrattualismo trovi una soluzione hobbesiana del tipo potere = forza, si veda Vittadini (2007), p. 27 ss.

<sup>132</sup> Nella prossima sezione legherò questo concetto di in naturalità a quello di illegittimità, sulla base di quello che definirò principio di autenticità.

comunità, non importa se esse siano effettivamente eque o inique: importante è piuttosto la legittimazione per legge delle proprie pretese.

Di tali limiti erano ben consci gli stessi economisti sostenitori di questo approccio. Lo stesso M. Friedman (1962) ad esempio individua nella necessità di tracciare una linea divisoria fra individui responsabili e irresponsabili, un limite al principio del contrattualismo.

Seguendo la sua stessa logica è possibile sostenere che se uno scambio (o accordo) è raggiunto sulla base di una “libera e completa discussione” (Friedman, 1962, p. 37), allora esso è anche volontario (cioè espressione della libera volontà degli individui) e – come tale – esso dovrà essere tutelato e garantito dallo Stato.

Un individuo è in generale definito “responsabile” se persegue la libertà come fine supremo, cioè se è considerabile con ragionevole certezza come essere dotato di volontà completa agli occhi altrui (p. 50). In questo senso la libertà riguarda solo gli individui responsabili, mentre essa non riguarda individui definibili per contrasto “irresponsabili”, cioè mancanti di evidente volontà.

Al riguardo M. Friedman (1962, p. 50) è esplicito: *“La libertà è un obiettivo valido soltanto per individui responsabili. Noi non crediamo nella libertà per i pazzi e per i bambini. Non possiamo sottrarci alla necessità di tracciare una linea divisoria fra individui responsabili e irresponsabili, ma ciò significa pure che persiste un’ambiguità di fondo nel perseguimento della libertà come nostro fine supremo. Il paternalismo è inevitabile per quelle persone che consideriamo come non responsabili”*.

Prove a sostegno di tale risultato sono rinvenibili in gran numero anche altrove. Ne citerò ancora una a titolo di esempio: *“[...] Il presupposto è la capacità della persona di apprendere dall’esperienza e di guidare le proprie azioni con la conoscenza così acquisita; non vale quindi per quanti non hanno ancora sufficientemente appreso o non sono in grado di apprendere (...). L’importante è che essere un libero e responsabile membro della comunità è una condizione particolare, che comporta oneri e vantaggi”*. (Hayek, 1952, p. 193 ss).

In questo modo, un apparato teorico nato sul presupposto di mettere l'individuo ed i suoi bisogni al centro dell'indagine economica allo scopo di superare sistemi economici di ispirazione collettivista che conducevano alla necessaria commistione tra meccanismi politici e meccanismi di mercato<sup>133</sup>, finisce in realtà per non riuscire ad escludere forme èlitarie e paternalistiche, da cui pur cercava di prendere le distanze.

Così l'apparato teorico neoclassico non riguarda indistintamente tutti i soggetti individuati sulla base di caratteristiche universali, ma su caratteristiche individuali valutate da terzi. Questo elemento conduce tuttavia ad una ambiguità di fondo, poiché i metodi paternalistici (“qualcuno decide per conto di altri”, Friedman, 1962, p. 51) avversati *a priori* in opposizione alle soluzioni collettiviste<sup>134</sup>, non possono essere di fatto eliminati del tutto, e continuano ad essere presenti – sia pure in maniera minimale – nei confronti di quanti una “comunità” reputi non responsabili.

Il tema della libertà come valore supremo diventa pertanto un ideale (o meglio, un'ideologia)<sup>135</sup>, non capace di interpretare pienamente tutto lo spettro dei bisogni umani, ma si limita ad individuare la presenza di caratteristiche desiderate (e stabilite *a priori*) in alcuni individui piuttosto che in altri. Ritorna dunque il tema della «comunità di eletti», un concetto che finisce paradossalmente per creare pressione psicologica sull'individuo, spingendolo ad accettare modi di comportamento giudicati “responsabili” da una generica quanto sconosciuta “comunità” di appartenenza<sup>136</sup>. Sottrarsi ad una visione del mondo *condivisa dalla comunità*, vuol dire mettersi contro la morale condivisa e comporta la perdita dello *status* di individuo libero e responsabile!

L'esistenza di tali forme di pressione sociale sono senza dubbio una forma di freno al cambiamento e una resistenza allo spontaneo adeguamento al mutamento delle condizioni, visto che uno dei compiti liberali dell'Autorità (lo Stato) è quello di garantire l'applicazione

---

<sup>133</sup> Cfr. Friedman (1970)

<sup>134</sup> Cfr. Von Mises (1958), p. 30 e Friedman (1962), p. 51

<sup>135</sup> Cfr. Pfeffer e Sutton (2006) p. 97 per un'interessante spunto su evidenza e ideologia.

<sup>136</sup> Cfr. The Economist (2008), p. 22

delle regole del gioco (Friedman, 1962, p. 44) e di conferire valore di obbligazione ai contratti stipulati (Friedman, 1962, p. 27): in altre parole, un contratto completo e volontario deve essere rispettato!

Molte delle odierne pratiche di RSI sembrano avere molto a che fare con l'impostazione soggettiva del valore. Tra queste includo tutte le forme di accordi contrattuali su base volontaristica tra cui: forme di partecipazione a gruppi di lavoro misti, associazioni o tavoli di confronto; adesione a linee guida internazionali; adozione di standard volontari di comportamento; forme di filantropia aziendale obbligate; certificazioni etiche; commercio di «diritti di inquinamento» o *carbon emissions rights*; sottoscrizione dei codici etici altrui o forme di *auditing* responsabile su tutta la catena del valore aziendale (c.d. *supply-chain*) ed in particolare dei fornitori; piani di distribuzione di azioni societarie; premi di produttività, ecc.

Troppo spesso queste misure colgono solo in superficie il problema della responsabilità e si trasformano piuttosto in palliativi che tuttavia non colgono la vera essenza dei problema<sup>137</sup>, anzi li acutizzano in forme patologiche e ne rinforzano gli aspetti deleteri che in realtà si ripropongono di eliminare<sup>138</sup>.

### **2.3.5. Il contrattualismo come strumento della teoria delle scelte razionali**

L'accento posto sul contratto come libera espressione di volontà individuali o sociali ha senso solo finché si assume la *reciprocità* e *volontarietà* dell'accordo, cioè finché vale l'assunzione di «informazione simmetrica e completa» tra le parti contraenti. Queste condizioni si verificano tuttavia solo molto raramente nella realtà e sono ipotizzabili solo in un contesto teorico alquanto rarefatto<sup>139</sup>.

---

<sup>137</sup> Cfr. Porter e Kramer (2006) e The Economist (2005a)

<sup>138</sup> Cfr. Vittadini (2007) p. 41 ss.

<sup>139</sup> Cfr. Zamagni (2006b), p. 7: “[...] impianto basicamente statico dell’approccio contrattualista: le preferenze e le motivazioni morali dei vari soggetti sono date e supposte immutabili”.

Gli stessi sostenitori della teoria contrattuale (anche nota come “teoria delle scelte razionali” o “teoria dell’agenzia”) non hanno infatti mancato di segnalare i frequenti casi in cui tale approccio *volontaristico* risulta problematico.

Il metodo contrattuale come strumento risolutore delle controversie soffre in generale di almeno tre forme limitative della sua applicabilità pratica, tutte di difficile prevedibilità o arginabilità<sup>140</sup>:

- I. **Informazione asimmetrica**: Una delle due parti contraenti possiede informazioni in più rispetto all’altra: da ciò deriva l’insorgere di comportamenti opportunistici dovuti al fatto che la parte forte cerca di sfruttare il proprio vantaggio informativo a danno della parte debole;
- II. **Non perfetta prevedibilità**: le parti contraenti hanno le stesse informazioni al momento della conclusione del contratto, ma l’evoluzione degli eventi è incerta o sconosciuta per entrambe;
- III. **Disallineamento nelle rispettive funzioni obiettivo**: Gli interessi di fondo di *principale* e *agente* sono discordanti relativamente all’interpretazione del comportamento gestionale da tenere.

La risoluzione di questi problemi è tradizionalmente affidata a forme di *incentivi* (monetari) legati ai risultati raggiunti in base ad una qualche regola decisionale. L’assunto di fondo è che l’allineamento di interessi personali potenzialmente in conflitto possa avvenire mediante accordi volontari collegati ad incentivi monetari, il cui scopo è di ridurre il rischio complessivo delle rispettive funzioni obiettivo<sup>141</sup>.

In questo senso, gli incentivi monetari costituiscono il *collante* che tiene insieme gli interessi potenzialmente contrapposti delle parti contraenti. Questi hanno un’utilità finché il beneficio derivante dal rispetto del contratto è maggiore del costo di osservarne gli accordi,

---

<sup>140</sup> Cfr. Schwalbach e Schwerk (2001) e Zamagni (2007)

<sup>141</sup> Cfr. Fama e Jensen (1983), e Jensen e Meckling (1976)

ma si rivelano del tutto inadatti a risolvere interessi confliggenti in presenza di interessi *non-monetari*<sup>142</sup>.

Per questo motivo il problema principale riguardante la soluzione contrattuale è che essa non è necessariamente in grado di temperare l'insorgere di comportamenti opportunistici se non mediante dosi sempre maggiori di incentivi (monetari), i quali placano, ma non risolvono, le tensioni tra interessi contrapposti. Tali incentivi finiscono poi per «cristallizzare» procedure aziendali consolidate e favoriscono comportamenti volti a massimizzare la situazione esistente piuttosto che promuovere comportamenti (eventualmente “extra-contrattuali”) che eliminino alla radice le cause di un problema.

L'esempio dello scienziato di origini tedesche<sup>143</sup> che – durante la seconda guerra mondiale – in cambio della vita sceglie di lavorare per il governo degli Stati Uniti e poi cede di nascosto ai russi i segreti per fabbricare la bomba atomica, è un ottimo esempio di come un contratto volontariamente sottoscritto, possa perdere col tempo qualsiasi vincolo etico al suo adempimento, nonostante i benefici continuino ad essere formalmente maggiori dei relativi oneri<sup>144</sup>.

Il metodo contrattuale di risoluzione delle controversie, si risolve in definitiva in un'ingessatura dello *status quo*, che ne limita la capacità di adattarsi alle mutate esigenze degli individui. Concentrare la propria attenzione sul modo in cui massimizzare la funzione obiettivo contrattualmente specificata piuttosto che sulla natura stessa della funzione obiettivo, implica così il perseguire risultati di breve periodo (c.d. *short-termism*) piuttosto che l'obiettivo strategico di lungo periodo (c.d. *long-termism*)<sup>145</sup>. Tutto ciò produce conseguenze sulla innovazione e la produttività aziendale<sup>146</sup>.

---

<sup>142</sup> Cfr. Jensen e Meckling (1994)

<sup>143</sup> Esempio citato in Guardini (2003)

<sup>144</sup> Nel prosieguo di questo capitolo dimostro che esempi come questo, bollati come immorali da un'etica kantiana, possono trovare una più sottile spiegazione razionale in base a quello che chiamerò «principio di autenticità».

<sup>145</sup> Cfr. Zamagni (2006b), p. 7

<sup>146</sup> Un contratto che non prevedesse forme di rinegoziazione al verificarsi di situazioni favorevoli per l'azienda (p.e. in caso di innovazione tecnologica), rese possibili dalla creatività e dall'impegno personale dei singoli

La *shareholder view* – su cui è fondata la teoria dell’agenzia – prende le forme di una «aristocrazia economica», la quale trova la propria giustificazione solo nel fornire al manager (agente dell’azionista–proprietario) un incentivo economico a titolo di compenso per il rischio d’impresa. Questa, a motivo del suo sostenere che l’unico interesse da tutelare è quello degli azionisti, costruisce un vero e proprio sistema chiuso che può *isolare* l’azienda dalla realtà circostante.

Zamagni (2006, p. 9)<sup>147</sup> è al riguardo lapidario: “*Se l’azienda socialmente responsabile è quella che considera se stessa non come un sistema chiuso, separato dal resto della società, ma come vera e propria istituzione che, in quanto tale, si fa carico delle esigenze della democrazia, come può una tale funzione essere svolta se l’impresa non ha risolto il problema della sua democratizzazione interna?*”.

Al contrario, in un sistema aperto<sup>148</sup>, un amministratore deve creare valore indistintamente per tutti coloro i quali sono legati a vincoli con l’impresa. Questo punto è stato correttamente intuito anche da Drucker<sup>149</sup>, che al riguardo così scrive: “*Compito del manager è fare il bene dell’impresa, non solo quello degli azionisti e certamente non il proprio*”<sup>150</sup>.

Tutti questi elementi portano a sostenere che la *shareholder view* approdi in definitiva ad una *ideologia*, poiché la libertà individuale diventa un concetto talmente elevato e rarefatto, che neanche la Libertà stessa è in grado di giudicare l’uso pratico che il singolo individuo fa della propria libertà, e i problemi etici a ciò connessi sono rimessi alla volontà del singolo<sup>151</sup>.

---

collaboratori, ne disincentiverebbe l’impegno ad una leale collaborazione e, in definitiva, alla produttività aziendale. Per rinegoziazione intendo qui non già il venir meno ad accordi liberamente sottoscritti, quanto il non prevedere forme di flessibilità contrattuali in grado di rispondere ad esigenze di giustizia, eventualmente venute meno colle mutate condizioni dell’accordo. Esempi sono le clausole commerciali “soddisfatti o rimborsati”, il “diritto di ripensamento” ecc.

<sup>147</sup> L’autore trae la citazione da Teubeur (1988)

<sup>148</sup> Cfr. Chesbrough (2003) e Chesbrough (2007)

<sup>149</sup> Drucker (2001)

<sup>150</sup> Sul punto cfr. anche Cfr, Zamagni (2006b), p. 5

<sup>151</sup> Al riguardo Friedman (1962) p. 24, è esplicito.

### 2.3.6. Conclusioni sulla TSV

La TSV ha (avuto) il merito di aumentare la comprensione teorica di come il mercato sia per eccellenza il luogo in cui i bisogni degli individui possono essere soddisfatti. E' in esso infatti che si realizza con facilità ed immediatezza quel mutuo vantaggio tra diversi attori economici mediante lo scambio basato su principi di *bilateralità* e *volontarietà* (Friedman, 1962, p. 26).

Qualsiasi altra soluzione non consente agli individui di scambiare liberamente ciò che essi desiderano (e nella misura in cui desiderano), e non consente in definitiva agli individui di massimizzare il proprio benessere. Lo scambio rende infatti possibile l'indiretta "deconcentrazione del potere" (Friedman, 1962, p. 28) e offre un argine alla coercizione statale mediante la garanzia di una protezione impersonale (cioè indistinta) e diffusa, senza necessità d'intervento da parte di un'Autorità centrale<sup>152</sup>.

La TSV ha posto efficacemente l'accento sul fatto che il mercato assolve contemporaneamente a due funzioni: rendere possibile il raggiungimento dell'unanimità senza il conformismo imposto da decisioni politiche<sup>153</sup> e accelerare la divisione del lavoro e la specializzazione delle funzioni, a beneficio del benessere e della produttività individuale.

Entrambe queste caratteristiche sono poi la base per fondare una teoria politica della libertà degli individui<sup>154</sup>. L'accordo fra individui è infatti visto come il frutto di una negoziazione volontaria improntata a libera e completa discussione<sup>155</sup>, e – come tale – trova come unico limite il dovere di preservare la libertà altrui.

La rassegna della TSV ha messo in luce come questa, pur partendo da presupposti d'analisi completamente differenti rispetto alla TOV (e cioè il bisogno o la rarità – e non il

---

<sup>152</sup> In questo senso, l'adozione di regole imparziali volte a eliminare l'abuso o la discrezionalità del potere è la risposta più radicale possibile al concetto di "alienazione" marxiana.

<sup>153</sup> Cfr. Friedman (1962), p. 37

<sup>154</sup> Famoso il passo di Friedman (1962), cap. I, in cui l'autore sostiene che mentre esistono esempi storici di libertà economiche negate in sistemi politici dittatoriali, non esistono esempi di libertà economiche vietate in sistemi politici (veramente, ndr) democratici.

<sup>155</sup> ibidem, op. cit., p. 37

costo di produzione – come determinante del valore), arriva a utilizzarne gli stessi strumenti di analisi (p.e. legge della domanda e dell’offerta) e a dividerne per gran parte gli stessi risultati.

Tanto l’una quanto l’altra arrivano ad intuire l’importanza dell’esistenza del mercato come creatore di ricchezza (eccezion fatta per l’analisi marxista) e del suo funzionamento efficiente come modo per garantire libera competizione e trasparenza dei prezzi; entrambe condividono inoltre l’assunzione iniziale che sia la condivisione del giudizio altrui a determinare il valore di un bene<sup>156</sup> e non una proprietà intrinseca ad esso (o *in sé*)<sup>157</sup>.

Ciò che distingue la TSV rispetto alla TOV è tuttavia il maggior livello di astrazione nonché la più immediata semplicità concettuale, tale per cui vengono brillantemente superate oziose questioni che per lungo tempo hanno diviso gli stessi economisti classici<sup>158</sup>.

Forse per questo motivo essa si è diffusa molto velocemente nonostante le accese polemiche che per lungo tempo hanno relegato la TSV ai margini dell’ortodossia accademica, inizialmente accusata da più parti di diletterismo<sup>159</sup>.

#### **2.4. Elementi di determinismo storico nelle tradizionali teorie del valore**

Già ho mostrato come tanto la TOV quanto la TSV siano costruite sulla ferma convinzione che lo sviluppo economico di un’organizzazione consista in una successione di stadi in qualche modo pre-determinati. Tale interpretazione, un moderno relitto di *determinismo storico*, si è tuttavia rivelata molto utile nello spiegare alla mente umana come

---

<sup>156</sup> Karl Menger (1871) al riguardo così si espresse (cap. V): “il valore non è inerente ai beni, non è una loro qualità e neppure un’entità indipendente che esiste per sé stessa. [...] Non esiste valore senza la consapevolezza dell’uomo”.

<sup>157</sup> Questa possibilità, apertamente esclusa dagli economisti (neo-)classici, costituisce a mio avviso la base per impostare una teoria moderna della RSI.

<sup>158</sup> Esempio su tutti, se la rendita della terra sia sempre, mai o solo a volte considerabile come un costo di produzione.

<sup>159</sup> Per un’interessante sintesi del problema, rinvio a Schumpeter (1954), p. 411 ss.

le forze che determinano l'evoluzione di un sistema si influenzino reciprocamente<sup>160</sup>. Partendo da tale assunto deterministico (detto anche *teleologico*), si perviene alla consequenziale dimostrazione che l'individuo si muove in un ambiente mosso da forze sottostanti a rigide leggi necessarie, le quali possono essere certamente comprese e gestite, ma mai sovvertite.

Secondo questa interpretazione è l'*ambiente*, nella sua evoluzione intrinseca, a determinare leggi e norme morali, le quali vengono intese come frutto dell'evoluzione storica e dell'accordo umano (dunque prodotto dell'agire umano), e non come principi antecedenti a qualsiasi ordinamento sociale (cioè appartenenti all'individuo in quanto tale).

Contributi teorici di chiara matrice *deterministica* hanno trovato estensiva applicazione nelle letterature (economico-)aziendale fino a gran parte del XX secolo. Tra esse ricordo<sup>161</sup>:

- **Necessità teleologica:** l'individuo non può cambiare il corso necessario della storia. L'individuo è uno strumento in un movimento pre-destinato. Non c'è posto per la libertà individuale<sup>162</sup>.
- **Relativismo morale:** Le norme morali sono giustificate dalle circostanze e dai tempi. Ogni norma è frutto della propria epoca e non esistono norme morali perenni o trascendenti la ragione individuale.
- **Razionalità assoluta:** E' possibile prevedere tramite sforzo razionale, le fasi di sviluppo futuro della ragione.
- **Ragione cosciente:** Ha valore solo tutto ciò che la ragione riesce a comprendere compiutamente, tutto il resto è *superstizione*.

---

<sup>160</sup> Hayek (1952), p. 357 ss., individua un comune (profondo) nesso deterministico tra il positivismo francese di A. Comte e l'idealismo tedesco di F. Hegel, a partire dalle rispettive «Leggi dei tre stadi» (Teleologico-Metafisico-Positivo) e della «Crescita dialettica dello Spirito» (Tesi-Antitesi-Sintesi).

<sup>161</sup> Cfr. Hayek (1952), p. 357 ss.

<sup>162</sup> Così Hayek sintetizza il pensiero di A. Comte, «la libertà è la razionale sottomissione al dominio delle leggi naturali», e di F. Hegel, «la libertà è la cosciente accettazione delle necessità. Cfr. Hayek (1952), p. 357 ss.

- **Legittimismo:** Comprendere le forze che determinano l'agire umano dà il diritto di usarle. La giustificazione dell'agire umano risiede nel coronamento del successo<sup>163</sup>; la Forza coincide col Diritto e il Diritto con la Forza.

Questi sono i fondamenti filosofici dell'economia moderna e su di essi sono stati costruiti i due teoremi fondamentali dell'«Economia del Benessere». Di diretta derivazione di questo approccio nella pratica aziendale sono (state) le definizioni ben specifiche di:

- **Autorità:** E' il potere costituito tramite Diritto
- **Giustificazione:** Il Diritto mi fornisce anche la Forza tramite cui potermi tutelare
- **Eticità:** L'insieme di norme e comportamenti storicamente determinati
- **Libertà:** Razionale sottomissione alla necessità delle cose
- **Giustizia:** Affermazione del Diritto

Queste assunzioni, dogmaticamente accettate per lungo tempo<sup>164</sup>, si sono a poco a poco sgretolate sotto la pressione attuata dalla teoria economico-manageriale<sup>165</sup>. Nel paragrafo successivo mostrerò come il superamento di un rigido materialismo deterministico porti ad un sovvertimento delle nostre attuali conoscenze oltre che ad un nuovo avvicinamento tra economia ed etica, quest'ultimo – a mio avviso – vera caratteristica della teoria della RSI.

#### 2.4.1. Le basi scettiche dell'economia moderna

Nonostante i grandissimi contributi teorici offerti, la TOV e la TSV sono costruite su basi non solide.

L'assunzione per cui il valore di una cosa è espresso tramite il giudizio espresso su un'altra, e il fatto che non esiste una validità incondizionata delle cose ma solo convenzioni

---

<sup>163</sup> In termini aziendalistici si definisce profitto.

<sup>164</sup> Max Weber esplicita questi tratti nell'immagine ideale della "burocrazia", caratterizzata da un rigido divisione gerarchica del lavoro, da regole esplicite applicate impersonalmente a individui che non possiedono i mezzi per amministrare ma che vivono di un salario che non è determinato in funzione dei risultati. Cfr. Leavitt (1972).

<sup>165</sup> Cfr. Taylor (1903)

umane, riconduce entrambe le teorie (rispettivamente) a motivazioni relativistiche e scettiche<sup>166</sup>.

Le implicazioni derivanti da tale assunto sono state da me già delineate: esse conducono alla costruzione di teorie a partire da schemi di pensiero determinati *a-priori* che non trovano tuttavia riscontro nella capacità di interpretare le molteplici sfumature della realtà, ma si limitano ai soli fatti più immediatamente appariscenti<sup>167</sup>. La realtà è in definitiva molto più articolata di come queste teorie sono state in grado di spiegarla e così esse finiscono per ingabbiarla in un vestito troppo stretto che in verità trascurava di dare spiegazione a numerosi comportamenti *ragionevoli*.

L'*a-priori* più grave è senza dubbio costituito dall'attribuire valore di verità soltanto ai fenomeni naturali misurabili con precisione scientifica, mentre tutto ciò che non è misurabile è considerato senza valore se non addirittura definito come "superstizione"<sup>168</sup>.

L'incapacità di dare una spiegazione *razionale* ai fenomeni *ragionevoli* conduce ad evidenti limitazioni di comprensione così come pure a stabilire proposizioni teoriche che tuttavia non trovano riscontro nella realtà. Questa incapacità interpretativa rientra nella categoria delle "illogicità", poiché conduce presto o tardi un ragionamento a vicoli ciechi, debolezze di pensiero o tautologie<sup>169</sup>.

Il punto che mi sembra più importante per comprendere l'origine di queste tautologie è l'individuazione dell'origine dell'autorità, cioè il motivo per cui un fenomeno è in grado di vincolare una persona sul piano etico.

---

<sup>166</sup> Per una dimostrazione della pervasività del metodo scettico sul pensiero moderno, rinvio a Popkin (1979).

<sup>167</sup> Per come di seguito dimostrerò, le sfumature della realtà possono meglio essere colte da uno schema interpretativo ontologico, mentre non c'è bisogno di ricorrere a schemi (neo-)classici per l'interpretazione di fenomeni che possono essere tranquillamente spiegati anche a partire da altri assunti.

<sup>168</sup> Cfr. Hayek (1952)

<sup>169</sup> Sull'importanza di mettere le persone di fronte a paradossi e contraddizioni, o crearne deliberatamente i presupposti, si veda Takeuchi, Osono e Shimizu (2008), p. 98: "[...] studies of human cognition show that when people grapple with opposing insights, they understand the different aspect of an issue and come up with effective solutions. So Toyota deliberately fosters contradictory viewpoints within the organization and challenges employees to find solutions by transcending differences rather than resorting to compromises".

Per come ho già dimostrato, lo svolgimento della TOV ha portato a giustificare l'autorità in termini di forza, mentre la TSV in termini di carisma<sup>170</sup>. Questo è il motivo per cui le motivazioni etiche alla base della TOV e della TSV sono artificiose: la definizione di autorità derivatene non è infatti valida in assoluto, ma solo al verificarsi di determinate situazioni. In un caso o nell'altro, l'autorità è collegata al successo (in termini economici potremmo dire, alla massimizzazione del profitto).

Basare una teoria della RSI su tali assunti sembra in verità non solo illogico ma anche anacronistico, poiché essi costituiscono un criterio imposto esternamente e non valido in se stesso. Ne è purtroppo logica conseguenza il fatto che né nella TOV né nella TSV il potere rende conto ad alcuno di se stesso e del proprio operato e come tale è definibile *ab-soluto*, sciolto cioè da qualsiasi istanza di indipendenza e autorevolezza<sup>171</sup>. Questo aspetto è tuttavia molto più visibile nella TOV che nella TSV: in questa ultima infatti esiste un sistema formale di pesi e contrappesi (ingl. *check and balances*) attuato dal mercato per contenere l'autoritarismo statale, ma esso si scontra con il contenuto della libertà individuale che risponde solo a sé stessa del proprio operato. Quella che è definita autorità appare piuttosto l'esercizio arbitrario di un potere che l'individuo arroga a sé usandolo contro altri individui. Considerato in termini generali, l'individuo è *esposto* ad un potere che assume le caratteristiche di necessità, e che – come tale – non garantisce il singolo nei suoi diritti individuali: il singolo cioè non è protetto nei suoi diritti individuali ma lasciato solo, senza ulteriore possibilità di ottenere giustizia.

L'Autorità in questo modo produce l'*isolamento* (cioè l'annullamento) invece che l'*integrazione* (cioè la valorizzazione) dell'individuo nella società. Infatti, per potersi imporre, l'Autorità deve esercitare una forza sempre maggiore mentre l'individuo viene consegnato al

---

<sup>170</sup> Gode di autorità chi ottiene successo, e l'utilità del successo è misurata dal carisma. Sul punto cfr. Von Mises (1958)

<sup>171</sup> Sul concetto di autonomia come norma ab-soluta nell'uomo moderno, cfr. Guardini (2003): l'indipendenza non implica necessariamente l'autonomia!

potere<sup>172</sup>, il quale diventa così in grado di determinare persino i suoi pensieri o i suoi comportamenti, a meno che l'individuo non si oppone ad esso mediante una carica etica che per forza di cose non può essere determinata dallo stesso ambiente che crea contemporaneamente i presupposti di un potere autoritario.

Poiché il termine autorità viene generalmente utilizzato nell'accezione di potere, preferisco utilizzare nel prosieguo il termine "autenticità" per indicare un tipo particolare di autorità, quella cioè che deriva dalla capacità di porre la domanda giusta<sup>173</sup> sul perché delle cose e di adeguare il proprio comportamento alla risposta ricevuta.

## **2.5. La RSI come superamento delle tradizionali teorie del valore**

Ho finora esposto la teoria del valore nelle due accezioni comunemente conosciute di valore di scambio e valore d'uso, versioni che da A. Smith in poi sono presenti in ogni costruzione teorica, sia pure in varie forme e contenuti. La prima accezione ha costituito il cardine di tutte le teorie economiche pianificate centralmente o collettiviste; la seconda accezione è stata largamente utilizzata dalle scuole di pensiero liberali e liberiste<sup>174</sup>.

Seguendo lo svolgimento delle due accezioni, ho mostrato come la TOV, che individua l'origine del valore nel lavoro, non riconosce valore a cose che ne avrebbero realmente: probabilmente per questo motivo essa è stata abbandonata nel corso del tempo, perché troppo limitativa. Nel caso della TSV si attribuisce invece valore a cose che in realtà non ne hanno e pertanto risulta troppo ampia come teoria<sup>175</sup>. L'origine del valore è fatta risalire in questo caso all'utilità. Una variante di questa seconda accezione attribuisce la fonte del valore alla c.d. *rarietà*, principio in grado di ricomporre il c.d. paradosso del valore.

---

<sup>172</sup> Cfr. Guardini (2003), p. 403 ss.

<sup>173</sup> Cfr. Kaplan (2007) per come tradurre questo concetto in termini economico-manageriali.

<sup>174</sup> Si potrebbe perfino parlare di "soluzione inglese" per la TOV e di "soluzione francese" per la TSV, come p.e. in L. Walras, che individua in A. Smith e in J. B. Say gli autori fondamentali dei rispettivi approcci. Cfr. L. Walras (1874) lezione XVI, p. 291

<sup>175</sup> La conferma di ciò è in L. Walras, op. cit., p. 291

Le teorie fin qui esposte possono quindi essere considerate successive generalizzazioni di quelle che le hanno precedute. Ognuna di esse ha provveduto a spiegare come le teorie precedenti fossero solo un caso particolare e non generale del problema del valore.

Ho cercato inoltre di dimostrare come entrambi i filoni siano intrinsecamente incoerenti ed hanno nel corso del tempo esaurito la loro spinta teorica finendo per diventare addirittura *patogeni* nel tentativo di spiegare teoricamente il fenomeno del valore.

Occorre a questo punto chiedersi: il livello di generalizzazione cui oggi siamo pervenuti, può considerarsi soddisfacente? Abbiamo capito veramente tutto dell'origine del valore?

Tale interrogativo è – a mio avviso – di notevole importanza: se possiamo riposare sulla ragionevole certezza che oggi comprendiamo con chiarezza perché attribuiamo un diverso valore a cose apparentemente simili o valore simile a cose apparentemente diverse, oppure perché attribuiamo valore ad un bene e non ad un altro, allora sapremmo che non stiamo trascurando nulla ai fini di una corretta decisione economica. Se al contrario, divenisse chiaro che sono possibili ulteriori livelli di astrazione, essi dovrebbero venire razionalmente inclusi nella nostra indagine economica.

Questo punto può essere riassunto facendo ricorso ancora una volta al c.d. paradosso del valore. La TOV sostiene al riguardo la soluzione per cui ha valore solo ciò che può essere scambiato, cioè lavorato. In questo caso l'aria che si respira, l'acqua che si beve, la foresta vergine, il bestiame brado non costituendo lavoro, non ha alcun valore di mercato.

La TSV sostiene al contrario la soluzione per cui una cosa non utile (cioè che non serve a nulla, ovvero non soddisfa alcun bisogno) non ha egualmente alcun valore, quindi nessun prezzo di mercato. In questo caso l'aria, l'acqua ecc. hanno valore solo se utili, cioè se intercettano il bisogno di qualche individuo, ovvero soddisfano una necessità per la quale individui sono disposti a pagare un prezzo. Per questo stesso motivo, l'aria, l'acqua ecc. non costano nulla, non perché non abbiano un prezzo, ma perché lo hanno talmente tanto elevato,

che nessuno potrebbe mai pagarle al loro prezzo: almeno questa è l'ingegnosa spiegazione presentata da J. B. Say e riportata da L. Walras (p. 294).

Nella c.d. variante "marginalista" la misura del valore diventa la difficoltà di procurarsi il bene (cioè la rarità). In questo caso l'aria, l'acqua ecc. hanno valore solo se rare<sup>176</sup>.

Procedendo per successivi livelli di generalizzazione, si è compreso nel corso del tempo che ponendo la legge della marginalità del bisogno (o legge di Gossen) a base della teoria dell'utilità, non solo non si annullava la precedente teoria classica dello scambio, ma si apportava nuova conoscenza alla comprensione del comportamento economico degli individui.

*"In breve, tutte le circostanze particolari che concorrono a far aumentare il prezzo di una cosa possono essere ricondotte alla loro rarità. Tali sono le difficoltà di un lavoro, la sua delicatezza, la reputazione di un operaio"* (L. Walras, lezione XVI, p. 295).

Alla luce di tali circostanze, sono possibili ulteriori argomentazioni rispetto alla *rarietà* come misura del valore? Ma soprattutto, perché una cosa rara è economica? In altre parole, la domanda che sto ponendo è la seguente: esiste un livello di generalizzazione ancora superiore che include, non elimina, il concetto di rarità? Se esiste, come posso essere sicuro che si tratta dell'astrazione ultima e non un ulteriore passaggio intermedio?

### **2.5.1. Il principio di autenticità**

La rarità può dipendere anche da altre circostanze? Al riguardo è interessante notare che per l'assetato nel deserto l'acqua ha un valore solo se è potabile, così come l'aria che si respira ha valore solo se è pulita, oppure il lavoro eseguito ha valore solo se risolve definitivamente il mio bisogno.

---

<sup>176</sup> L. Walras, op. cit., lezione XVI, p. 295

Questa è la condizione che mi sembra fondamentale per costruire una teoria del valore: che un qualcosa corrisponda alla sua essenza! Definisco “autenticità” di un bene la misura della sua essenza, cioè la corrispondenza alla sua natura. Qualcosa è perciò “autentico” se coglie effettivamente l’essenza di quel che esprime, e – per come dimostrerò nel seguito – solo se gli individui sanno cogliere tale essenza interpretandone i segni attraverso l’esperienza<sup>177</sup>.

Ora mi preme piuttosto mostrare con alcuni esempi come il principio dell’autenticità mi pare rappresenti una migliore generalizzazione del termine “rarietà”.

1. Perfino per l’assetato l’acqua non è tutta uguale: a meno che non voglia morire di malattia, berrà solo acqua potabile. L’acqua inquinata non avrà in generale alcun valore d’uso.
2. Perfino per l’affamato il cibo non è tutto uguale: cibo avvelenato non avrà in generale alcun valore d’uso a meno di ipotizzare che morire a causa della fame sia peggio che morire a causa del cibo avvelenato.
3. Perfino le pietre preziose non sono tutte uguali. Un diamante acquista o perde valore in base al taglio, che in generale dipende dall’abilità dell’artigiano di cogliere l’anima della pietra e dalla perfezione del taglio.

Sulla base di queste considerazioni si potrebbe continuare con altri esempi. Mi sembra invece più urgente mostrare alcune importanti conseguenze di tale approccio:

- *Principio di razionalità assoluta*: nonostante l’assoluto bisogno o assenza di esso, si dimostra come l’individuo continui a decidere razionalmente. Tale criterio in altre

---

<sup>177</sup> Sull’importanza del principio dell’osservazione dei fenomeni e la sua sistematica applicazione in Toyota, cfr. Spear S. (2004) p. 84: “He was asked not to «figure out» why a machine had failed, as if he were a detective solving a crime already committed, but to sit and wait until he could directly observe its failure – to wait for it to tell him what he needed to know”.

parole consente di operare valutazioni ed elaborare giudizi pratici, mentre le precedenti teorie sono costrette all'indeterminismo<sup>178</sup>.

- *Principio di non contraddizione*: le cose autentiche sono certamente rare; da ciò deriva la loro utilità e la loro possibilità di scambio sul mercato.
- *Principio ordinale*: valutando l'essenza delle cose, riesco ad elaborare una scala di valori: una sedia robusta vale più di una traballante; una sedia robusta e leggera vale più di una robusta e pesante; e così via.
- *Principio dell'esperienza*: benché l'essenza di un fenomeno sia radicata nel fenomeno stesso ciò non vuol dire che esso abbia sempre e comunque valore; esso varia piuttosto in base alle circostanze. Così, una casa di legno potrà valere più di una costruzione in cemento se la si dovrà costruire in pieno bosco, poiché ciò corrisponderebbe meglio all'essenza del bene in esame.

Mi pare che così definito il concetto di valore sia correttamente chiarito: il valore di un qualcosa non dipende dal fatto che altri siano disposti a scambiarlo né da motivi soggettivi connessi ad uno stato psicologico, ma da qualità intrinseche al bene, che io dovrò saper intuire, comprendere, “valorizzare”. Il processo di creazione di valore appare quindi come un fenomeno di emersione di potenzialità intrinseche al fenomeno stesso che si osserva.

Come mostrerò di seguito, ciò è nel mio interesse e nelle mia responsabilità (!) saper comprendere ed utilizzare.

Quanto sia enorme la differenza rispetto alle TOV e TSV è già intuibile. Il modo in cui L. Walras si esprimeva per preannunciare una nuova era scientifica, sembra giunto al capolinea: *“L'aria che si respira, il vento che gonfia le vele delle navi e fa girare i mulini, la luce del sole che ci illumina e il suo calore che matura le messi e i frutti, l'acqua e il vapore che essa fornisce se riscaldata, molte altre forze della natura sono utili perfino necessarie. E*

---

<sup>178</sup> Per questo motivo sono state formulate successive versioni di razionalità limitata o di irrazionalità dei comportamenti economici. Sul punto vedi p.e. Soros (1997).

*tuttavia esse non hanno valore. Perché? Perché esse sono illimitate in quantità, perché chiunque può ottenerne, quando ve ne sono, quanto ne vuole senza dar nulla, senza fare nessun sacrificio in cambio” (p. 293).*

## **2.5.2. I fondamenti teorici della RSI**

Il massimo livello di astrazione oggi raggiunto riguardo a cosa determini il valore di un bene, è la sua scarsità, cioè la relativa difficoltà di avere un bene nella quantità occorrente e nel tempo necessario.

Richiedere invece un criterio di *autenticità* aggiunge ulteriori vincoli di scelta. Esso richiede infatti la capacità di saper cogliere l'essenzialità di un qualsiasi fenomeno, riuscendo a *far mio* il messaggio che esso mi comunica<sup>179</sup>. Per questo si rende necessario il comprendere i segni che il fenomeno che si mostra emana, nonché il portare alla luce un'idea nel modo in cui – dopo il mio intervento – essa continui a corrispondere all'intima natura del fenomeno che precedentemente osservavo.

Per tale motivo, il concetto di *autenticità* non si esaurisce in quello di qualità (fisica) di un bene, ma arriva a comprendere una sorta di analisi di pertinenza e logicità, per cui io p.e. sono costretto a chiedermi:

- Percepisco l'intima natura del fenomeno che mi viene incontro?
- Riesco a dar forma al fenomeno secondo le intrinseche potenzialità che esso mi comunica?

Si tratta a ben vedere di creare un'*armonia* tra i fenomeni, che secondo le proprie caratteristiche costituiscono la materia del valore, e il giudizio di chi valuta le circostanze. In altre parole, si tratta di creare una *simbiosi* tra chi giudica e chi è giudicato, tra il fenomeno che provoca e il valutatore che da esso è provocato. Così, il valutatore non è estraneo al fenomeno nel momento in cui esprime un giudizio, ma quasi diventa un elemento di esso.

---

<sup>179</sup> Dal gr. Phaineistai, mi mostro, da cui il termine italiano fenomeno.

Se si abbinasse una pietra di fiume ad una preziosa montatura in oro, sarebbe evidente la *disarmonia* (quasi una *incoerenza* o «*stonatura*»): il giudizio di valore che si esprime sarebbe evidentemente sganciato da qualsiasi nozione di scarsità dell'oro o da bisogno di appagamento sociale. Al contrario, un'armonia tra pietra e montatura sarebbe il modo per aggiungere valore al gioiello e appagare ancora meglio il bisogno di appartenenza sociale e di rarità, se p.e. si decidesse di sostituire alla pietra di fiume una pietra dal taglio più prezioso.

Il concetto di autenticità è perciò non necessariamente collegato al concetto di qualità. Un vestito da cerimonia certamente ha un gran valore perché di qualità, ma è poco adatto se lo si usa per coltivare un campo. La qualità dell'abito certamente non si discute, ma il suo valore diminuirebbe di molto se non venisse utilizzato per lo scopo per cui è stato pensato<sup>180</sup>.

Autenticità è dunque sinonimo di *pertinenza* e comporta sempre un giudizio tra forma e sostanza, tra mezzi e fini, tra obiettivi e risultati, tra ipotesi e tesi, a seconda del fenomeno che di volta in volta mi si presenta<sup>181</sup>.

Il valore allo stesso modo non è funzione del valore di scambio, non è cioè tanto maggiore quanto più alto è il prezzo di vendita (o i costi di produzione): una pietanza povera ma saporita<sup>182</sup> ha maggior valore di una sontuosa ma insipida.

Tramite un'iterazione di giudizi di questo tipo si perviene egualmente alla determinazione di un equilibrio (stabile,!) di mercato, poiché il prezzo di mercato corrisponderà alla coerenza intrinseca di un bene, in una sorta di armonia rispetto ai prezzi degli altri beni presenti sul mercato. Nel caso in cui si ravvisino delle incongruenze, i prezzi si modificheranno di conseguenza<sup>183</sup>.

Il criterio di autenticità presuppone quindi sempre una valutazione mezzi – fini (significante – significato o forma – sostanza in Aristotele) e sottende un ragionamento

---

<sup>180</sup> Cfr. Aristotele, Etica Nicomachea.

<sup>181</sup> Cfr. Drucker (2001), p. 60: "Per quanto si dia da fare, un'università che non prepara i dirigenti di domani non assolve le sue responsabilità sociali".

<sup>182</sup> Assumo in questo modo, a solo scopo di esempio, una sorta di autenticità o coerenza interna.

<sup>183</sup> E' ciò che è comunemente conosciuto come «rapporto qualità-prezzo».

profondo che – come mostrerò a breve – conduce alla definizione di “autorità” intesa come fattore etico.

### 2.5.3. Una definizione di RSI basata sul principio di autenticità

Le conclusioni cui si perviene sono diametralmente opposte a quelle basate su assunti *deterministici*<sup>184</sup>. Esse conducono a ridefinire le tradizionali categorie etiche in termini molto precisi e definiti. In particolare:

- **Etica:** E' il radicamento della verità incontrata nel reale;
- **Verità:** E' la validità assoluta della conoscenza; un'esigenza morale che si impone in maniera incondizionata come forma di libertà;
- **Giustizia:** E' il riconoscimento del “fatto fondamentale” da cui tutto dipende;
- **Giustificazione:** E' l'evidenza di un fenomeno, che ha la facoltà e il diritto di obbligare sul piano etico;
- **Autorità:** E' l'evidenza interiore del senso di un fenomeno<sup>185</sup>;
- **Libertà:** E' l'incondizionato legame alla conoscenza.

L'assunto che l'io che interroga il fenomeno è in grado di capirne l'intima natura attraverso i segni, conduce a concludere che l'individuo è senz'altro in grado di *capire* le cose nella loro verità e coglierne il valore nel proprio io.

L'intuizione del valore delle cose fa dunque sorgere un obbligo morale che spinge l'individuo a realizzare ciò che avverte come cosa giusta. Questo è il motivo per cui alla comprensione profonda di un qualsiasi fenomeno si accompagna sempre un'esigenza etica di affermazione continua della verità dell'essere<sup>186</sup>.

---

<sup>184</sup> Cfr. Guardini (2003), p. 1020 ss.

<sup>185</sup> Sempre in Guardini, op. cit., p. 1020: “L'autorità vincola in coscienza perché comanda ciò che è giusto, con pieni poteri”. L'autorità si impone dunque grazie all'“ordine etico”, non per costrizione fisica o psichica né tanto meno per legge morale in quanto tale (deontologismo kantiano) o per l'uso del potere.

<sup>186</sup> Cfr. Guardini (2003), p. 1020 ss.

Questa continua esigenza etica si contrappone nettamente alla rigida necessità delle concezioni materialistiche del mondo, le quali richiudono l'individuo in meccanismi arbitrari basati su un potere usato discrezionalmente secondo una logica di auto-affermazione<sup>187</sup>.

Figlie di questa impostazione sono tutte quelle politiche aziendali che cercano di legittimare l'illegittimabile, costringendo tra l'altro l'impresa a rinchiudersi in difesa dell'interesse di pochi o aprirla arbitrariamente all'interesse indistinto di molti, in maniera del tutto slegata (o *ab-soluta*) da qualsiasi considerazione di tipo meritocratico, di legittimità o giustizia<sup>188</sup>.

Il continuo eludere la realtà ultima delle cose (cioè l'*essenza*) è alla base di una legittimazione autoritaria del potere, tale per cui, in forza della legge, l'autorità costituita pone in essere azioni altrimenti non praticabili. In questo senso l'autoritarismo garantisce l'esistenza di fenomeni che "non stanno in se stessi" (Guardini) e non troverebbero giustificazione in sé stessi ma unicamente in un atto di forza, che già per questo motivo è arbitrario.

Una verità invece è la conoscenza di un fenomeno valido in se stesso, che non ha bisogno di alcuna fondazione esterna. Essa vincola in coscienza poiché l'individuo ne riconosce l'origine in sé stessa e da essa ricava il comportamento corrispondente più adatto<sup>189</sup>.

Sulla base di queste considerazioni, è possibile derivare alcune indicazioni pratiche riguardanti la RSI. Esse sono di seguito raggruppate e definite in negativo ed in positivo. In particolare:

---

<sup>187</sup> Cfr. Vittadini (2008), p. 41 ss.

<sup>188</sup> Per una distinzione tra giustizia formale e giustizia sostanziale rinvio a Zamagni (2007).

<sup>189</sup> Tale verità ha il carattere della verità e dell'eticità. Il modo in cui l'uomo sperimenta questa situazione è definita «coscienza morale». Rinvio a Guardini (2003), p. 1020 ss. per approfondimenti sui nessi tra verità, libertà ed etica.

**Tabella 3: Cosa non è RSI<sup>190</sup>**

- Non assolvere con professionalità gli obblighi derivanti dal proprio scopo lavorativo
- Accollarsi degli impegni finanziari non sostenibili economicamente
- Non chiara comprensione del modo in cui l'azienda genera profitto
- Non ridurre l'aleatorietà degli eventi mediante la programmazione e la misurazione dei risultati aziendali
- Usare in maniera illegittima l'autorità ricevuta (c.d. potere illegittimo)
- Non attivarsi per ridurre le fonti di rischio aziendale

**Tabella 4: Cosa è RSI**

- Costruire un rapporto fiduciario con tutti gli *stakeholders* basato su autonomia e indipendenza reciproca
- Fornire l'acquisizione di competenze all'interno ed all'esterno dell'azienda, necessarie al raggiungimento della missione aziendale
- Identificare le fonti di rischio, fissare obiettivi, definire i compiti individuali
- Non interferire o manipolare le aspettative degli *stakeholders*
- Definire gli standard, misurare i risultati
- Supportare, non intralciare: le aziende sono dei fini non dei mezzi!

#### **2.5.4. Una teoria dell'impresa: autorità, aspettative**

Complementare alla domanda “cosa costituisce l'essenza dell'autorità” è la questione “chi e come deve decidere in modo tale che il concetto di autorità non venga depauperato”. Al riguardo, l'applicazione del criterio di autenticità suggerisce che né l'approccio *shareholder-view* né quello *stakeholder-view* sembrano fornire risposte convincenti. Oltre a quanto in precedenza trattato, aggiungo soltanto che il primo approccio isola l'azienda dall'ambiente circostante, mentre il secondo la apre indistintamente a chiunque avanzi una pretesa di interesse. Nell'uno e nell'altro caso si corre il pericolo di *autorita-rismo*, cioè la degenerazione dell'autorità che risponde del proprio operato solo a sé stessa oppure – il che è equivalente – a tutti (cioè a nessuno!).

Una soluzione *mediana* sembra essere la seguente: è autorevole l'organizzazione dotata di strutture *non-autoreferenziali*, non sbilanciate a favore di un gruppo di individui,

---

<sup>190</sup> Cfr. Phillips , Freeman e Wicks (2003) per una panoramica ulteriore su cosa non è la teoria degli stakeholders.

che non consenta l'individuazione di uno specifico gruppo di individui, ovvero di strutture che non creino forme di pressione su alcuni individui piuttosto che su altri (cfr. il concetto di *esternalità*<sup>191</sup>).

Al riguardo noto certamente moltissime somiglianze con le teorie discusse fino ad ora: M. Weber parla per esempio di regole *anonime*, cioè fisse e chiare a tutti (dunque non discrezionali); K. Marx parla di strutture capaci di ristabilire le giuste relazioni sociali tra individui; M. Friedman parla di autorità come carisma non come imposizione. Eppure, per come ho mostrato, in quelle teorie l'individuo non è il vero baricentro dell'analisi, poiché si scoprono numerose limitazioni che portano a concludere che non tutti gli individui sono propriamente uguali (!). Così il loro concetto di eguaglianza rimane per molti versi un'idea non compiutamente realizzabile<sup>192</sup>.

Porre l'individuo davvero al centro dell'indagine economica vuol dire rendere compiuto il concetto di eguaglianza e giustizia, il che implica il riconoscere nell'individuo una Per-sona, cioè un essere dotato di valore universale. Ecco perché, sulla base della letteratura discussa, ho in precedenza definito *artificiose* la teoria del valore classica e neoclassica. Esse arrivano ad attaccare in modo posticcio la convinzione che gli individui non siano in fondo tutti uguali: le conclusioni teoriche, gli strumenti di analisi, la teoria d'impresa, il concetto di valore da esse derivanti e che ancora oggi largamente utilizzati, afferiscono in realtà ad una visione del mondo illegittima ma certamente coerente con i propri assunti di partenza.

La definizione di RSI cui sono invece pervenuto conduce alla ragionevole e razionale giustificazione dell'esistenza di strutture in grado di auto-riequilibrarsi continuamente in seguito a errori commessi, e che consentano l'apprendimento continuo grazie al deliberato proposito di eliminare i presupposti che generano l'errore, se non – addirittura – lo rinforzano. Per questo motivo intendo la RSI come il modo per

---

<sup>191</sup> Per esternalità si intendono quei costi creati da un'industria ma pagati dalla società nel suo complesso.

<sup>192</sup> M. Friedman lo ammette apertamente. Cfr. Friedman (1962), p. 50

promuovere l'introduzione di regole e strutture che remunerano il bene favorendo la conoscenza del funzionamento dei fenomeni e consentendo in definitiva all'azienda di raggiungere il proprio obiettivo senza ritardi o sprechi di risorse.

Seguendo questa logica la promozione di comportamenti responsabili è già di per sé garanzia che non vengono assecondati gli interessi personalistici, ma si agisca secondo *inter-esse*<sup>193</sup> (dal latino, "stare nel mezzo"), cioè Bene Comune<sup>194,195</sup>.

In questo senso, è certamente autorevole l'organizzazione che dialoga con l'ambiente esterno (o cerchi occasioni di dialogo) ma poi si riserva di decidere sulla base di responsabilità e competenze interne.

Per questo motivo, definisco dialogo la capacità di rapportarsi ad una situazione e di operare paragoni sulla base di un metro di giudizio stabile<sup>196</sup>.

#### **Tabella 5: Check-list di responsabilità**

1. Quanto è produttivo il fenomeno che sto analizzando?
2. Come la produttività del fenomeno mi aiuta a coprire i costi?
3. Le cause della produttività dipendono da fattori esterni o interni?
a. Se esterni, quale la probabilità di una relativa stabilità del fenomeno?
b. Se instabili, come renderli stabili?
c. Se interni, in cosa consiste il loro punto di forza (debolezza) e come utilizzarlo a mio favore?
4. Come riuscire a far stare in piedi da solo il fenomeno?

<sup>193</sup> Un interessantissimo esempio del concetto di inter-esse applicato al problema della domanda esponenziale di automobili nelle c.d. "economie emergenti", caratterizzate da bassi redditi pro-capite, è offerto da Toyota, cfr. Stewart e Rama (2007) p. 79: "(...) But I told our engineers, let us not focus on developing low-cost automobiles, let us develop technologies that will allow Toyota to manufacture all our vehicles at lower costs". Nello stesso senso, Freeman e Ramakrishna Velamuri (2006), p. 264 parlano di "soluzioni simultanee", che soddisfino simultaneamente molteplici stakeholder.

<sup>194</sup> Questo punto trova a mio avviso similitudini nel concetto di «natural capitalism» di Lovins, Lovins e Hawken (2007), p. 174: "This model [natural capitalism, ndr] entails a new perception of value, a move from the acquisition of goods as a measure of affluence to one where well-being is measured by the continuous satisfaction of changing expectations for quality, utility, and performance. (...). Natural capitalism is not motivated by a current scarcity of natural resources".

<sup>195</sup> Utilizzo qui il termine *inter-esse* invece che Bene Comune, poiché questo ultimo – usato nell'accezione kantiana – può ingenerare confusione. In Guardini (1933), il Bene è ciò che di volta in volta la coscienza indica come giusto in base alla situazione oggettiva. Per un utilizzo del termine Bene Comune in chiave kantiana, cfr. Argandoña (1998); per una differenziazione tra universale kantiano e universale ontologico, vedi più oltre § 2.5.7.

<sup>196</sup> Cfr. Harris (2007)

Le argomentazioni finora addotte forniscono una giustificazione della RSI in termini strettamente economici, come modo per garantire all'impresa la futura sopravvivenza attraverso la massima creazione possibile di valore nonché maggiore stabilità nel tempo delle fonti di redditività aziendale<sup>197</sup>.

A questi risultati si è giunti semplicemente assumendo un presupposto di *autenticità*, per come precedentemente definito.

E' interessante constatare come le altre teorie del valore fatichino a svolgere i loro ragionamenti in senso di RSI e pertanto si fermano o ad una sorta di empirismo, del tipo "sono responsabile se faccio come fanno gli altri"<sup>198</sup> o all'adozione di regole pratiche di tipo *kantiano*<sup>199</sup>, della cui fondatezza teorica nessuno è in grado di argomentare<sup>200</sup>. Qui si tratta invece di una vera e propria politica aziendale, chiaramente definita quanto a potenzialità di impiego e convertibilità in misure e strumenti specifici d'analisi<sup>201</sup>.

L'idea di RSI che emerge non è tanto quella di un obbligo morale "aggiuntivo" rispetto all'usuale comportamento d'affari, quasi che etica ed economia debbano essere due mondi completamente differenti<sup>202</sup>, quanto al contrario quella di un "dover fare" il proprio compito istituzionale, con compiti chiari e ben definiti, senza operare incursioni in territori non di pertinenza o competenza<sup>203</sup>.

A ben vedere l'assunzione di *autenticità* consente di tracciare un ulteriore distinguo rispetto alla celebre (e spesso criticata) teoria della RSI esposta nel famoso

---

<sup>197</sup> Drucker (2001), p. 27: "In ogni sua decisione e azione, il management di un business deve mettere sempre al primo posto la performance economica. Può giustificare la sua esistenza e la sua autorità soltanto con risultati economici. Il management di un'impresa viene meno al suo compito se non produce risultati economici, se non offre i beni e servizi desiderati dal consumatore al prezzo che il consumatore è disposto a pagare, se non migliora, o almeno mantiene, la capacità di creare ricchezza delle risorse economiche che gli sono state affidate. E tutto questo (...), significa responsabilità per la redditività".

<sup>198</sup> Cito al riguardo alcune misure pratiche oggi largamente diffuse: certificazioni di qualità; adozione di linee guida internazionali; introduzione di documenti oltre quelli obbligatori per legge; ecc.

<sup>199</sup> Cfr. Bowie (1999)

<sup>200</sup> Rimando al paragrafo in cui ho affrontato il tema del TOV: "quote rosa"; asili nido aziendali; tetti salariali; ecc.

<sup>201</sup> Per una possibile applicazione pratica rinvio al capitolo 4, con la presentazione del caso Alleanza Assicurazioni. S.p.A.

<sup>202</sup> Zamagni S. (2006)

<sup>203</sup> Ciò mi pare coincidere con il termine «interventismo» usato in Hayek (1952).

articolo di Milton Friedman<sup>204</sup>. La tesi in quella sede sostenuta è che l'unica responsabilità sociale di un manager è di massimizzare il valore degli azionisti (proprietari d'azienda), cioè il profitto, e di lasciare agli enti-no-profit e allo Stato la funzione di aiutare la comunità. I risultati, apparentemente uguali, sono in realtà profondamente differenti: partendo dalla *autenticità* come fondamento del valore, l'azienda è di fatto responsabile se supporta–ma–non–interferisce con le attività altrui.

Oltre a ciò l'azienda agirebbe nella società solo se ciò fosse coerente con le proprie competenze (non solo con la propria missione come invece in Porter e Kramer, 2006), in modo da garantire la sopravvivenza futura dell'azienda. Anche in questo aspetto noto importanti differenze: secondo M. Friedman le forme di RSI sono giustificabili solo come mezzo per ottenere più alti profitti; in base all'approccio *ontologico* invece le iniziative di RSI sono giustificabili *per-sè*, come fine in se stesse. Tutto ciò sottende un rapporto paritetico, egualitario e non strumentale degli *stakeholders*<sup>205</sup>.

La concreta realizzabilità pratica dei risultati finora esposti trova già oggi conferma negli scritti di numerosi autori, i quali arrivano pragmaticamente ai medesimi risultati, anche se spesso mancano di una adeguata fondazione teorica. Già Drucker<sup>206</sup> per esempio riconosce l'esistenza di almeno tre tipo di RSI di competenza dei manager:

- Responsabilità per la redditività: consiste nel creare ricchezza dalle risorse affidate;
- Responsabilità per il lavoro: consiste nell'organizzare il lavoro “secondo la sua logica interna”;

---

<sup>204</sup> Cfr. Friedman (1970)

<sup>205</sup> In quest'ottica assume maggior significato il fatto di porre obiettivi e definire standard per misurare i risultati responsabili d'impresa, il cui raggiungimento quasi confluisce nel c.d. capitale intangibile, o «cultura d'impresa».

<sup>206</sup> Cfr. Drucker (2001), p. 26 ss.

- Responsabilità per il sociale: consiste nell’averne un impatto (potere e autorità) sulle persone<sup>207</sup>.

La RSI appare dunque la via più efficace per produrre soluzioni ad elevato impatto sul benessere della persone. Piuttosto che partire dalla identificazione di un costo, essa parte dalla identificazione di un problema che emerge dalla interazione di fenomeni: è la incoerenza, la debolezza, la variabilità o la illogicità di un fenomeno che determina l’insorgere di un costo, non il contrario.

In questo senso la RSI aiuta a porre continuamente le domande giuste: se tutto funziona bene, ti obbliga a chiedere: “Come fare meglio?”. Se qualcosa non funziona come dovrebbe, ti obbliga a domandare “Dove sbaglio?”. Rispondere alle domande giuste vuol dire agire in modo da eliminare completamente le potenziali fonti di costo<sup>208</sup>.

Invece che basarsi su un’ottica di profitto, la RSI si basa così su un’ottica di benessere, definito a partire dalla corretta comprensione di cosa costituisce l’*inter-esse*. Tutto è fatto ponendo al centro dell’analisi l’attenzione al Bene Comune, che in molti casi corrisponde alla capacità dell’azienda di diventare una autonoma fonte di reddito. In altre parole, tutto viene ordinato in modo che l’azienda generi maggior valore, attraverso l’eliminazione di indebite fonti di interferenze, sovrapposizioni di interessi individuali, privilegi.

Un concetto di valore basato sull’accezione di benessere piuttosto che di costo implica il porre al centro delle nostre attenzioni le persone al posto dei processi. Dove ciò avviene fiorisce l’innovazione, si produce cambiamento, si vive meglio<sup>209</sup>.

**Tabella 6: La RSI in sintesi**

E’ un approccio caratterizzato dalla continua messa in discussione di convinzioni inveterate
E’ un modo per aggregare le preferenze degli individui tramite consenso e non coercizione
E’ la libera ricerca del bene comune ( <i>inter-esse</i> ) tramite la sollecitazione dell’iniziativa individuale

<sup>207</sup> Avere potere e autorità viene sempre distinto dall’esercizio di un potere illegittimo. Cfr. Drucker (2001), p. 63

<sup>208</sup> Cfr. Lovins, Lovins e Hawken (2007)

<sup>209</sup> Cfr. Spear (2004)

E' un modo per favorire il pluralismo e l'associazione democratica degli individui

E' un investimento sulle effettive potenzialità dei singoli e la co-operazione reciproca

E' un'alternativa alla dicotomia Stato inefficiente – mercato iniquo

E' una fonte di crescita di produttività e innovazione

### 2.5.5. Tutti gli individui sono persone?

Si definisce “cultura” la forma espressiva delle azioni umane, e “etica” il radicamento della verità nella realtà. Questo processo è possibile solo attraverso la conoscenza diretta e non manipolata dei fenomeni. Fatte queste premesse, conoscere vuol dire “valorizzare”, cioè attribuire una rilevanza personale alle relazioni tra fenomeni (o tra esseri umani).

La domanda che si pone è ora la seguente: tutte le relazioni umane sono rilevanti? Se si ammette che tali relazioni siano rilevanti *per sé*, ciò implica che esse non necessitano del riconoscimento altrui per essere definite come «diritti»; se, al contrario, la loro esistenza è subordinata al riconoscimento altrui, ciò vorrebbe dire che si sta collegando il loro riconoscimento all'approvazione altrui, ovvero si sta impoverendo la definizione di un diritto, e con esso è consequenziale la sua relativizzazione<sup>210</sup>.

L'essere persona, cioè *per-sé*, implica la consapevolezza che il suo esistere è sottratto ad ogni manipolazione, condizionamento o sollecitazione dall'esterno: in un unico termine, esso implica l'*autenticità*, un riconoscimento dell'origine propria di ogni individuo, ovvero della essenza genuina (natura) per come essa si manifesta.

Mentre la pretesa di un diritto in qualche modo *condizionato* da qualche fattore soggettivo (arbitrario o non-in-sé-fondato) si rivelerebbe illusoria, l'*incondizionatezza* di un diritto è invece la presa di coscienza che né un presupposto empirico né stadi ulteriori di sviluppo, né la somma di qualità e caratteristiche individuali possono modificare o mettere in dubbio l'esistenza di una pretesa.

---

<sup>210</sup> Spaemann (1998), p. 234: “nessuno deve i suoi diritti ad un altro, ma ciascuno è tale sui juris, e questo può soltanto significare che ne è membro per nascita”.

La giustificazione ultima della RSI risiede – a mio avviso – nell’incondizionato riconoscimento dell’esistenza di un diritto, che ho tentativamente definito *autenticità* nel senso etimologico di stare-in-sé. La consapevolezza che qualcosa sta-in-sè indipendentemente da una concessione fatta o da un conferimento altrui, quanto costituisca piuttosto un “fatto” che appartiene *incondizionatamente* alla persona, ovvero a prescindere da qualsiasi condizione o giudizio altrui, fa assumere al concetto di «riconoscimento» un significato per nulla coincidente con quello di «co-optazione»: il mio diritto viene tutelato non se altri me lo concedono, ma se si prende atto di ciò che è e che non può essere diverso da come è.

Ecco il fondamento autentico dell’etica: non è l’Autorità che decide cosa ha valore e cosa no, ma l’individuo ha autorità finché prende atto di ciò che è autentico e vi si adegua. Nel primo caso si delinea un concetto di autorità come depositaria di un potere fondato sulla forza; nel secondo caso il concetto di etica trova un rimando in quello di libertà, giustizia, verità. Tali tre categorie etiche sono definibili come *per-sé incondizionati* nonché, come dimostrerò di seguito, intelligibili intellettualmente e sperimentabili praticamente.

Questo aspetto necessita a mio avviso di ulteriore precisazione. A seconda di ciò che io considero avere “valore”, io sto implicitamente delineando tanto un sistema economico, quanto un sistema antropologico-etico. Tanto più la base del valore economico è ristretta, tanto più la definizione di persona viene relativizzata. La decisione di cosa costituisca valore è in definitiva il frutto di un processo logico, che tuttavia non può esulare dal riscontro pratico<sup>211</sup>.

---

<sup>211</sup> Cfr. Guardini (1933), p. 22: “[...] Ma poi, con le opere, dobbiamo trasfondere il bene nella realtà, altrimenti esso resta aspirazione infeconda. Bisogna che ne imprimiamo la forma nella materia della realtà che ci circonda: nella situazione. Ciò vuol dire che dobbiamo afferrare ciò che è nuovo; quello che qui mi sta attorno: uomini, cose, circostanze. Tutto ciò arriva, avviene, si compone, qui adesso – e in questo momento bisogna che lo afferri. [...] Che cos’è qui il bene? [...] Agire moralmente significa quindi creare qualche cosa; non in pietra o in colore o in suono, ma nella material reale della vita”.

Ecco perché è necessario – a mio avviso – elaborare una teoria del valore che non trascuri né tralasci alcun elemento utile a formulare decisioni. L’individuo, che nel seguire le conclusioni logiche del pensiero da lui stesso creato perdesse il contatto con la realtà, finirebbe anche per perdersi in una ideologia che rema contro la sua stessa natura umana<sup>212</sup>.

Questa restrizione di vedute su ciò che è considerabile valore produce distorsioni a catena sia da un punto di vista etico–antropologico che economico. Tutta la moderna teoria economica è basata sull’assunto del c.d. *homo oeconomicus*, un individuo razionale che assume le proprie decisioni sulla base di mere determinazioni economiche, intendendo per “economicità” solo ciò che si riesce a calcolare con ragionevole precisione.

Così, in base alla TOV, se una cosa non vale nulla, non è al contempo di alcuna utilità per chi la possiede ed essendo in questa accezione un bene improduttivo, può essere espropriato al legittimo proprietario senza ulteriori difficoltà (si crea pertanto un problema dei diritti di proprietà). Mi pare che questo sia il miglior esempio di come un’assunzione di valore sottenda addirittura il ruolo che un individuo riveste all’interno della comunità e dello Stato!

Lo stesso ragionamento vale per la TSV: questa, articolata intorno al concetto di rarità/bisogno, introduce certamente importanti considerazioni riguardo all’“utilità marginale” (es.: il primo bicchiere d’acqua vale più del secondo per un assetato) di estrema utilità per aiutarci a valutare in maniera più pertinente un bene, ma introduce elementi di indeterminismo nel momento in cui il valore di un bene è spiegato dalla sola rarità (es.: se prima avevo un esperto informatico in azienda ed ora ne ho due, il primo ha ora meno valore del secondo? Se sì, come mi comporto? Se no, vuol dire che non è la rarità ciò che determina il valore?).

---

<sup>212</sup> Già ho parlato della logica perversa implicita nella teoria oggettiva del valore (p.e. pianificazione delle nascite) e nella teoria soggettiva del valore (p.e. non-valore delle cose in assenza di un bisogno).

Integrare al contrario un fenomeno economico in un contesto personale consente di trasformare il lavoro stesso da «actus hominis» in «actus humani»<sup>213</sup>, cioè in relazioni personali di durata maggiore e dalla forma espressiva culturalmente più elevata. Il lavoro diventa così un vero e proprio fenomeno culturale e non la semplice iterazione di un meccanismo necessario e spersonalizzato. Consentire il passaggio da un'etica relativistica<sup>214</sup> ad una universale (o *assoluta*<sup>215</sup>) non è per nulla un mero *paternalismo*, una concessione o il frutto di un più alto stadio evolutivo, quanto piuttosto un preciso obbligo ed interesse che l'azienda deve perseguire in ogni circostanza. Più conosco più so valutare correttamente i fenomeni: aumentare l'ampiezza dello spettro d'analisi di ciò che costituisce valore determina quindi allo stesso tempo tanto l'ampiezza della sfera etica quanto l'efficacia economica delle azioni intraprese<sup>216217</sup>.

Quanto primitivo sia il sistema etico che emerge dallo svolgimento logico della TOV e della TSV è ormai fin troppo evidente: si tratta in entrambi i casi di un'etica *impersonale* fondata su una base di valore (molto) ristretta, che non ammette giudizi di valore alternativi se non quelli costruiti intorno al concetto di costo di produzione o di rarità/bisogno. Esse sono certamente precise relativamente al processo di identificazione e di «valutazione» dei fattori produttivi tradizionali, ma sottostimano sistematicamente quegli elementi di reddito di cui disconoscono l'esistenza. Nel fare ciò entrambe creano una categoria etica di giustizia sociale in verità solo apparente (non sostanziale!), poiché

---

<sup>213</sup> Cfr. Spaemann (1998), p. 233

<sup>214</sup> Faccio notare per completezza che in Spaemann (1998) essa è ulteriormente distinta in "individualistica" e "universale". Esiste cioè un relativismo individuale (p.e. lo scetticismo individuale) ed un relativismo cosmico (p.e. il nichilismo). Il concetto "relativistico-universale" è a ben vedere l'esatto opposto del concetto "ontologico-universale" da me utilizzato. Non mi addentro in dettagli per ragioni di semplicità, ma rinvio inoltre a Del Noce (2007).

<sup>215</sup> Utilizzo il termine "assoluta" non nel senso di assoluta, cioè completamente sciolta dal riscontro empirico, ma nel senso di "incondizionata", nel senso usato da Spaemann (1998). Lo stesso Spaemann utilizza il termine "universale" anche per etiche razionalistiche. Per una acuta sintesi cfr. Spaemann (1998) p. 232 e p. 242.

<sup>216</sup> Cfr. Guardini (1933), p. 23: "Tanto più grande è il valore dell'atto morale, quanto più pienamente io afferro il ricco contenuto della situazione e quindi della realtà. Dipende dunque dal fatto che io veda la pienezza di contenuto della realtà, che il bene, semplice e comprensivo, possa manifestarvi la sua ricchezza".

<sup>217</sup> Cfr. Takeuchi, Osono e Shimizu (2008), p. 104: "Toyota's culture of contradictions places human, not machines, at the centre of the company. As such, the company will be imperfect, and there will always be room for improvement. In that sense, Toyota's model mirrors human creativity. Can you say the same about your company?".

in concreto discriminano *a priori* fra ciò che costituisce valore e ciò che non lo costituisce<sup>218</sup>.

### 2.5.6. Una teoria universale del valore

L'assunzione di autenticità si basa sul riconoscimento di un rapporto armonico tra verità, giustizia e libertà. Tale armonia implica una coerenza, la quale consente che le categorie etiche si rinforzino a vicenda, senza determinare contraddizioni interne. La coerenza si manifesta poi negli individui come esigenza del vero, che – come tale – si impone *per sé* alla ragione delle persone come categoria *legittima*, cioè *autorevole*.

La persona “ri–conosce” la legittima pretesa del vero che le si mostra e che si impone con la forza di un dovere morale, non essendo questa disposta a separarsi da quanto ri–conosciuto. L'esempio dello scienziato che fa una scoperta rivoluzionaria fa ben intendere come questo «ri–conoscimento» sia un processo potenzialmente *irreversibile*: lo scienziato infatti ben difficilmente sarà disposto a rinunciare alla divulgazione delle proprie scoperte scientifiche.

Il *riconoscimento* si sostanzia in un processo in sé coerente e completo: esso è qualcosa di “autentico” poiché manifesta a chi lo osserva la natura del fenomeno. Esso è in effetti l'inizio della «catena del valore»: è la causa prima, ciò da cui tutto deriva. Per avere valore, un fenomeno deve pertanto essere necessariamente *autentico*, cioè deve fornire informazioni attendibili ed esaustive sulla propria essenza; esso è inoltre *intelligibile*.

---

<sup>218</sup> Ricordo che in Marx il possesso dei fattori di produzione sottende rapporti sociali esistenti tra capitalisti e lavoratori, per cui vale l'equazione diritto di proprietà = sfruttamento dei lavoratori. Interessante inoltre aggiungere che A. Smith stesso avvertì forse il limite di una teoria del valore fondata sul lavoro, quando ammise che le persone che scambiano beni trovano più semplice ragionare in termini di beni acquistabili per unità di moneta, non di quantità di lavoro prestato. Oltre a ciò, né A. Smith né nessun altro economista classico è mai riuscito a spiegare convincentemente perché la quantità di lavoro è la fonte ultima del valore. Cfr. Schumpeter (1972)

Se così è, chi osserva il fenomeno ha la ragionevole certezza che l'azione conseguente sarà legittima ed etica, fin quando essa continuerà ad attenersi all'autentica natura di ciò che l'ha causata. Questo continuo scambio di informazioni (cioè dialogo) tra l'Io che osserva ed il fenomeno stesso viene evocativamente definito «contemplazione» (cfr. Guardini, 2003)<sup>219</sup>. Secondo questa interpretazione, “contemplare” vuol dire riconoscere che la natura di un fenomeno coincide con l'identificarsi in esso: esso è in definitiva una forma di obbedienza incondizionata a quanto si avverte essere autentico.

Il processo di riconoscimento (o contemplazione) può essere in generale rivolto a:

- a) Oggetti, esseri animati, fenomeni naturali: in questo caso esso coincide con la percezione delle qualità fisiche di quanto si osserva;
- b) Altre persone: in questo caso consiste nel riconoscere l'altro uguale a me, ovvero porre un argomento di uguaglianza *sostanziale* rispetto ai miei simili<sup>220</sup>.

Con riferimento ad (a), un comportamento etico implica il riconoscere le qualità fisiche dell'oggetto e il chiedersi come utilizzarle al meglio in vista del raggiungimento di un obiettivo; con riferimento a (b), un comportamento etico esige di rinunciare a vedere l'altro come essere rilevante solo nel mio contesto vitale o come mezzo per raggiungere un obiettivo per me rilevante (Spaemann, p. 179). Il subordinare il «riconoscimento» di un individuo ad una qualsiasi condizione (psico-)fisica, giuridica o sociale implicherebbe infatti un vedere l'altro semplicemente come “qualcosa” di utile solo se compatibile con i

---

<sup>219</sup> In Soros (1997), lo stesso meccanismo viene definito «riflessività»: “ There is a two-way connection – a feedback mechanism – between thinking and events, which I have called «reflexivity»”. Data la conoscenza imperfetta e la fallibilità degli individui, l'autore giudica tuttavia irraggiungibile la perfezione di tale “riflessività”: le scelte umane vengono così in definitiva condizionate dal *set* di opzioni possibili piuttosto che dal riconoscimento della verità ultima delle cose. Soros cede tuttavia a posizioni dogmatiche: dal momento che la conoscenza perfetta è impossibile, le regole di condotta saranno determinate dalle sole convinzioni assunte ad articolo di fede (ingl. article of faith), ovvero convinzioni in cui si crede ma che non si è in grado di dimostrare razionalmente. Interessante al riguardo constatare che tutta la storia del pensiero moderno (da Cartesio in poi) è basata sull'assunto che esistono conoscenze indipendenti dall'esperienza (o, conoscenze a priori, dotate di validità necessaria a prescindere dal confronto con la realtà). Tuttavia, così facendo, si produce una sconnessione “razionalistica” tra pensiero e realtà. Sul punto rinvio a Popkin (1979).

<sup>220</sup> Per come ciò possa essere facilmente frainteso in “specismo”, cfr. Spaemann (1998), p. 177

miei obiettivi, e non come un fine-in-sé. Ma questo non è altro che uno strumentalizzare o *relativizzare* il concetto di valore, subordinandolo alla presenza di caratteristiche desiderate.

Richiedere invece che il *valore* abbia un carattere di *universalità* conduce a definire delle categorie interpretative fondate in se-stesse, cosicché queste non devono la propria esistenza alla presenza di qualche condizione esterna. Applicata alla persona, la pretesa di universalità richiede la presa di coscienza di un'istanza di uguaglianza tale per cui gli individui si riconoscono simili non tanto in qualità di esseri appartenenti alla comune specie umana, ma perché dotati di una *interiorità* che eleva gli individui rispetto all'ambito naturale.

La percezione di questo aspetto consente ulteriori raffinamenti. Riconoscere nell'altro individuo un essere dotato della stessa pretesa di benessere comporta tra le altre cose il riconoscimento del diritto/dovere di:

- Difendere non solo interessi personali, ma anche la propria visione del mondo riguardo al bene comune;
- Sostenere la propria concezione di ciò che è giusto, anche rispetto ad altri modi di concepirlo;
- Aiutare a realizzare (non-ostacolare) la visione altrui (cfr. Spaemann, p. 181)
- Ascolto e paragone con gli altri come modo per scongiurare la parzialità (o auto-referenzialità) delle decisioni (cfr. Spaemann, p. 186)
- Manifestare la propria volontà come modo per contribuire a creare strutture *personali*<sup>221</sup>;
- Costruire un ordinamento di uguaglianza tra individui sperimentabile realmente.

---

<sup>221</sup> Rimando alle considerazioni fatte a proposito delle strutture a-personali o personalistiche.

Il carattere di universalità implica che il suo riconoscimento valga per tutti gli individui indistintamente, e non sia sottoposto a vincoli o a limitazioni. Porre limitazioni, come nelle forme di contratto sociale descritte da Hobbes o nella filosofia di Kant, introduce forme di discrezionalità (arbitrarietà) decisionale e finisce per delegittimare l'autenticità stessa di un fenomeno<sup>222</sup>.

L'organizzazione che facesse proprie forme di discrezionalità decisionale finisce per perdere il carattere personale incondizionato e si spersonalizzerebbe, perdendo al contempo di legittimità, inteso come “diritto di pretendere lealtà da parte delle persone” (cfr. Spaemann, p. 189)<sup>223</sup>.

### **2.5.7. Universale non nel significato kantiano**

Ho cercato di circoscrivere con precisione i termini “universale, “persona”, “essenza”, “incoerenza” ecc. Una notevole difficoltà consiste tuttavia nel constatare che le stesse categorie sono state utilizzate da numerosi altri autori, ma con significati sottilmente differenti.

Un esempio molto importante ai fini della RSI è costituito dall'etica di I. Kant, il cui metodo d'indagine è stato progressivamente esteso anche al mondo degli affari, con il nome di “capitalismo kantiano”<sup>224</sup>.

Kant (1724 – 1804) sostenne che è l'intenzione (c.d. *purity of motive*) a rendere buona un'azione, e non le conseguenze che da esse derivano<sup>225</sup>; le persone che agiscono

---

<sup>222</sup> Forse non è irrilevante sottolineare come Marx disconosca tanto il carattere di interiorità quanto di persona. Il modo di pensare degli individui è frutto dell'ambiente che plasma la sovrastruttura (idee, credenze, superstizioni) secondo un processo definito di materialismo storico.

<sup>223</sup> Interessante constatare come gli economisti marxisti vedono nei processi di mercato ipso facto una forma di spersonalizzazione, o “alienazione”. Essa è motivata facendo ricorso al ragionamento che il capitalista-padrone espropria tutto il plusvalore, in verità di pertinenza del lavoratore. Nel caso da me proposto la spersonalizzazione è invece solo una delle possibilità del meccanismo di mercato, derivante da un'errata concezione di autorità come potere.

<sup>224</sup> Cfr. Bowie (1999) o Evan e Freeman (1993)

<sup>225</sup> Come invece in J. Bentham (1748-1832).

moralmente<sup>226</sup> non fanno altro che compiere il loro dovere: così, per esempio, essere onesti è un bene, solo perché è giusto essere onesti<sup>227</sup>.

Kant individua così due tipi di azioni: quelle che vengono svolte in vista del perseguimento di un altro fine (c.d. *imperativi ipotetici*), e quelle che hanno un valore in sé (c.d. *imperativi categorici*), cioè che la ragione persegue perché hanno un fine in se stesse. Solo queste ultime hanno carattere di genuina eticità; le altre, al contrario sono solo strumentali al perseguimento di qualche altro fine<sup>228</sup>.

L'azione che ha valore in sé è priva di contraddizioni riguardo ai principi che l'hanno generata: essa è definita da Kant universale poiché valida per tutti senza eccezioni. Se – al contrario – fosse possibile fare una qualche eccezione per qualcuno, ciò equivarrebbe a dire che il requisito di eguaglianza tra individui verrebbe meno, e come tale si creerebbe una incoerenza di fondo.

Questo è per esempio il caso del furto: se il furto fosse un reato solo per alcuni, allora non avrebbe senso parlare di reato. Il riconoscere invece che rubare è un reato, obbliga ognuno ad agire moralmente di conseguenza. Per questo motivo, Kant utilizza il termine universale come sinonimo di regola che ognuno sottoscriverebbe.

L'argomento di Kant è senza dubbio di notevole interesse: egli non dice che rubare è immorale perché è causa di male nella società, ma – fondando la giustificazione in termini esclusivamente razionali – conclude che se un principio è valido solo per alcuni e non per tutti, esso diventa incoerente. Quindi, perché un'azione sia morale, essa deve essere necessariamente coerente (in questo consiste il dovere morale).

L'enfasi posta sul concetto di dovere piuttosto che sulle conseguenze di un'azione potrebbe tuttavia portare a concludere che esiste una notevole somiglianza tra il c.d.

---

<sup>226</sup> Uso qui indifferentemente i termini etica e morale.

<sup>227</sup> Le già menzionate espressioni “doing well by doing good” e “the right thing to do”, sono molto spesso usate in un'accezione kantiana. Con questo studio cerco di dimostrare come dietro queste espressioni si possano celare significati completamente differenti.

<sup>228</sup> Per esempio una persona che si comporta onestamente solo per poter essere accettato dalla comunità di appartenenza.

*imperativo categorico* di Kant e il concetto di *per-sé* da me prima utilizzato. E' il concetto di coerenza a trasformare tuttavia l'assunzione di universalità kantiana in un'arma a doppio taglio. Gli imperativi categorici infatti – supposti universali – possono essere coerenti solo se validi in un contesto che sia caratterizzato da individui che siano disposti a sottoscrivere tali regole<sup>229</sup>.

Così, il furto è moralmente sbagliato in quelle società in cui tale pratica è proibita, ma è coerente nelle società in cui tale pratica non è proibita. Allo stesso modo, agire al solo scopo del profitto è moralmente sbagliato se lo si interpreta come fine ultimo degli affari; esso diventa al contrario moralmente vincolante in quelle aziende che devono realizzare profitto come obbligazione di natura contrattuale (p.e. le società per azioni)<sup>230</sup>.

Mi pare che i risultati siano estremamente interessanti da commentare: l'universalismo kantiano fornisce infatti delle regole pratiche valide ora sì ora no, con ciò creando i presupposti per una distinzione della società in gruppi, nonché aprendo di fatto le porte a forme silenziose di scetticismo, cioè ad affermazioni valide ma solo fino a prova contraria.

La moralità kantiana viene così di fatto ridotta al rispetto di regole condivise, senza che se ne riesca tuttavia ad afferrare la reale natura dell'obbligazione etica. Il metodo kantiano riesce certamente ad intuire l'esistenza di un problema etico ma non riesce a ricomporlo nella realtà, finendo così per contribuire ad esacerbare le divisioni anziché ricomporle secondo la ragione<sup>231</sup>.

In questo senso, è corretto affermare che le categorie etiche di Kant rimangono in gran parte ideali non sperimentabili nel mondo reale, visto che conducono a paradossi pratici che male orientano nelle decisioni pratiche.

---

<sup>229</sup> Ritorna qui il tema dell' «illuminazione interiore»; cfr. Popkin (1979).

<sup>230</sup> Esempio ripreso da Bowie (1999).

<sup>231</sup> Ritornando all'esempio del ruolo delle aspettative, la perdita di autorità spiegabile ontologicamente può verificarsi in un numero maggiore di casi rispetto a quanto la riesca a fare un approccio etico-kantiano: questa ultima afferma che si perde l'autorità nel solo caso in cui si agisca fuori della legalità; nel primo caso invece si perde di autorità anche nel caso in cui si agisca male pur operando nei limiti della legalità.

Al contrario, il concetto ontologico da me utilizzato consente – a mio avviso – di superare simili paradossi: le categorie etiche che da esso risultano sono infatti valide sempre e comunque, mentre le circostanze specifiche che dovessero presentarsi nel mondo reale costituiscono delle attenuanti o dei rinforzi di queste.

Così, ritornando all'esempio del furto, rubare è sempre un reato; tuttavia circostanze contingenti possono renderlo meno grave (p.e. rubare per sopravvivere) o più grave (p.e. rubare il pane a un affamato). Similmente, il movente del profitto è di per sé sempre moralmente lecito se esso è frutto di un lavoro ben fatto, e non solo se esso è frutto di una buona intenzione.

Questo argomento è senz'altro razionale e ragionevole al tempo stesso: compito dell'azienda è in definitiva, non quello di fare buone azioni, ma di “massimizzare” la funzione obiettivo collegata alla *visione* d'impresa.

Gli esempi che propongo di seguito valgono a chiarire ulteriormente il confronto tra i due concetti di “universalità”, l'uno nell'accezione kantiana del termine, l'altro nell'accezione “ontologica” (fenomenologia) da me utilizzata. Essi dimostrano che esistono delle conclusioni comuni, ma solo nei casi “normali” (p.e. il rubare); al contrario, nei casi “limite” (p.e. il movente del profitto o il rinegoziare i contratti) le conclusioni sono in tutto differenti, visto che l'approccio kantiano conduce o ad un determinismo o a conclusioni pratiche che non trovano riscontro nella realtà dei fatti, mentre l'approccio ontologico continua a suggerire risposte pratiche coerenti con l'esperienza comune.

**Tabella 7: Esempi di conseguenze pratiche di differenti significati del termine "universale"**

#	Tipologia di esempi <sup>232</sup>	Universale – kantiano <sup>233</sup>	Universale – ontologico
1	Teoria dell'agenzia	Moralmente legittimo <sup>234</sup>	Moralmente <u>opinabile</u> <sup>235</sup>
2	Rinegoziazione dei contratti	<u>Non</u> moralmente legittimo	Moralmente legittimo
3	Licenziamento (c.d. <i>layoff</i> )	Moralmente legittimo <sup>236</sup>	Moralmente legittimo
4	Esclusione di stakeholder "ostili"	Moralmente legittimo <sup>237</sup>	<u>Non</u> Moralmente legittimo
5	Inclusione di stakeholder "amici"	Moralmente legittimo <sup>238</sup>	Moralmente <u>opinabile</u>
6	Autonomia nell'esecuzione del lavoro	Moralmente legittimo	Moralmente legittimo
7	Salario adeguato	Moralmente legittimo	Moralmente legittimo
8	Motivazione del profitto	<u>Non</u> moralmente legittimo <sup>239</sup>	Moralmente legittimo
9	La persona è un fine non un mezzo	Moralmente legittimo	Moralmente legittimo
10	Riduzione di informazioni asimmetriche	Moralmente legittimo	Moralmente legittimo
11	Relazioni di giustizia con gli stakeholders	Moralmente legittimo <sup>240</sup>	Moralmente legittimo <sup>241</sup>
12	Beneficenza "di ritorno" alla	Moralmente legittimo <sup>242</sup>	Moralmente legittimo

<sup>232</sup> Distinguo tra vincolante (inteso come necessario) e ammissibile (inteso come potenzialmente vincolante). Il secondo termine va cioè considerato tenendo conto delle circostanze specifiche e non considerato come regola immutabile.

<sup>233</sup> Cfr. Bowie (1999)

<sup>234</sup> Esiste un vincolo (o imperativo) morale nel separare la fase di assunzione del rischio da quella di presa delle decisioni aziendali, per evitare azioni a danno di alcuni stakeholders. In Phillips, Freeman e Wicks (2003) viene ripresentata la tesi altrui secondo cui la teoria degli stakeholders è di fatto immorale poiché ignora la relazione di agenzia. Ulteriore bibliografia ivi indicata. Sul punto cfr. anche Bowie (1999).

<sup>235</sup> Uso il termine "opinabile" nel senso che non è possibile dare un giudizio a priori sulla natura etica circa lo strumento, ma piuttosto esso è possibile circa la finalità, che – per sua stessa natura – va valutata caso per caso.

<sup>236</sup> Solo se in presenza di relazioni contrattuali volontarie, cioè non coercitive o ingannevoli.

<sup>237</sup> Curioso constatare come la tradizionale definizione di stakeholders finisce per allargarsi fino a comprendere la società in generale e il mondo intero (cfr. Argandoña, 1998), ma paradossalmente non include gli stakeholders "ostili" (Cfr. Phillips, 2003, p. 179 ss.). Un'interpretazione parzialmente diversa è presente in Freeman e Ramakrishna Velamuri (2006), che intravede la necessità di un dialogo non solo con gli stakeholders "amici"; tuttavia, p. 264: "Non tutti i critici possono essere soddisfatti, non tutti hanno un punto di vista legittimo e non tutti i bisogni possono essere soddisfatti" e poi, p. 265: "Volontarietà significa che una organizzazione deve, di sua spontanea volontà, cercare di soddisfare i suoi stakeholder chiave". Peraltro interessante notare il cambiamento di posizioni avuto in R. E. Freeman nel corso del tempo; egli sembra infatti passare da una visione strettamente kantiana (cfr. Freeman e Evan, 1993) ad una più accomodante.

<sup>238</sup> La distinzione tra "amici" e "ostili" è così specificata in Freeman e Ramakrishna Velamuri (2006), p. 266: "se un gruppo ha il potere di influire su una impresa, allora sarà legittimo da parte del management dedicare del tempo a tale gruppo".

<sup>239</sup> Solo le azioni morali sono motivabili da genuine intenzioni interiori. Le azioni morali non devono pertanto essere contaminate da motivi di auto-interesse. Le decisioni che l'azienda prende a partire da motivi legati esclusivamente al perseguimento del profitto, sono pertanto non genuinamente morali.

<sup>240</sup> Inteso come far prendere parte gli stakeholders ai processi decisionali dell'organizzazione.

<sup>241</sup> Inteso come garanzia di un equo trattamento, ben più della sola partecipazione fisica alla vita d'impresa.

<sup>242</sup> Le aziende hanno un obbligo di beneficenza nei confronti della società in restituzione dei benefici che la società accorda loro: tutela legale dei contratti, infrastrutture, facilitazioni all'attività d'impresa e, soprattutto,

	comunità		
13	Partecipazione degli stakeholders al CdA	Moralmente legittimo	<u>Non</u> moralmente legittimo <sup>243</sup>
14	Etica ambientale	<u>Indeterminato</u>	Moralmente legittimo

### 2.5.8. Una definizione alternativa di *stakeholders*

Identificati gli elementi che ci consentono di definire le persone da un punto di vista strettamente egualitario, si può provar ora a definire il concetto di *stakeholders* d'impresa<sup>244</sup>, operando un confronto con le definizioni attualmente utilizzate nel dibattito economico.

Sulla base del c.d. principio di autenticità, definisco *stakeholder* l'individuo o l'organizzazione che ha una *pretesa* nei confronti dell'operato dell'impresa. Tale *pretesa* può non coincidere con un mero interesse personale quanto piuttosto riguardare una questione di interesse comune, o addirittura l'aspirazione di vedere realizzato un ideale, anche se esso dovesse essere inteso in modi e forme diverse: è il caso per esempio dei movimenti di opinione nei paesi sviluppati, che reclamano maggiore tutela di diritti nei paesi in via di sviluppo.

Ritengo che questa definizione sia al tempo stesso più ampia e più flessibile di quelle attualmente utilizzate; da essa è nondimeno possibile derivare numerose conseguenze pratiche. In primo luogo essa ammette che gli *stakeholders* agiscano non solo sulla base di un interesse egoistico ma chiedono di *avere voce* anche in questioni di carattere generale<sup>245</sup>. Inoltre essa provoca una scissione tra interesse come *pretesa* e

---

forza-lavoro qualificata a disposizione delle aziende. Secondo questo argomento, le tasse che l'azienda paga non sono da sole sufficienti a ripagare per intero i costi di tali benefici. Sul punto cfr. Bowie (1999).

<sup>243</sup> Non prendendo parte al rischio d'impresa, gli stakeholders parteciperebbero al processo decisionale d'azienda senza tuttavia alcuna titolarità.

<sup>244</sup> Cfr. Nonaka (1991), p. 164: "The essence of innovation is to re-create the world according to a particular vision or ideal".

<sup>245</sup> Con una metafora si potrebbe dire che essi chiedono non necessariamente di partecipare al gioco, quanto di contribuire a definire le regole del gioco.

interesse come remunerazione monetaria, ovvero apporta nuova luce sui meccanismi motivazionali degli *stakeholders*.

Questi, infatti, nel loro agire, sembrano più spesso mossi da un motivo di *legittimità decisionale* che da un mero interesse economico: il prendere posizione perché si faccia o non si faccia più un qualcosa, non si riduce alla mera motivazione economica del profitto, quanto piuttosto al «fare un lavoro ben fatto».

Questo aspetto assume particolare rilevanza per prendere le distanze dagli economisti classici e marxisti che interpretano la risoluzione dei conflitti di interessi tra i vari attori aziendali soprattutto tramite la definizione di una regola decisionale utile a ripartire le risorse scarse esistenti, piuttosto che come predisposizione delle condizioni ambientali necessarie perché le risorse vengano ripartite in maniera giusta.

E' interessante constatare a questo proposito come la c.d. «Dottrina dei contratti equi», alla base della definizione di *stakeholders* data da Freeman e Evan<sup>246</sup>, pur partendo dal comune riconoscimento dell'eguaglianza tra tutti i «portatori di interesse», conduce a risultati opposti rispetto a quelli qui presentati<sup>247</sup>. La ragione è – a mio avviso – semplice: si parte, al più, da un principio *egalitaristico* (di stampo kantiano) ma non *egalitario* (di stampo ontologico)<sup>248</sup>.

---

<sup>246</sup> Evan e Freeman (1993) individuano 6 principi. Cfr. D'Orazio (2003), che così commenta (p. 21): «La logica soggiacente a tali principi è chiara: in base al 1° principio, ogni stakeholder deve essere in grado di determinare se un particolare accordo è valido o meno; in base al 2° principio, ogni stakeholder non può mai rinunciare al diritto di partecipare alla governance della corporation; in base al 3° principio, ogni stakeholder vorrà essere certo di non diventare la parte C; in base al 4° principio, qualsiasi stakeholder può decidere di bloccarsi; in base al 5° principio, agenti al servizio esclusivo di un gruppo qualsiasi godrebbero di un ruolo privilegiato; infine, in base al 6° principio, poiché gli stakeholders sono consapevoli del fatto che l'esistenza nel tempo della corporation è nel loro interesse, è razionale per essi assumere manager in qualità di fiduciari loro e dell'azienda».

<sup>247</sup> Per un'interessantissima esposizione contraria all'approccio da me esposto, rinvio inoltre a Attas (2004), che identifica così gli elementi per una corretta teoria degli stakeholders: «To be a coherent and genuinely alternative conception to the shareholder model, any moral stakeholder theory must meet the following conditions: (1) It must be an ethical theory; (2) It must identify a limited group as stakeholders; (3) The group must be identified on morally relevant grounds; (4) Stakeholder claims must be non-universal; (5) And not held against everyone. A principle for identifying the stakeholder is suggested as a person who has much to lose – financially, socially, or psychologically – by the failure of the firm. The emerging picture contrasts sharply with the conventional conception of the firm». Per un approccio che - mi sembra - vada invece nella mia stessa direzione, rinvio a Orts e Strudler (2002).

<sup>248</sup> Per un'interessante proposta di superamento del concetto di stakeholder engagement in direzione di un democratic stakeholding, rinvio a Zamagni (2006b). Rilevo inoltre che il tema dell'inter-esse, inteso

**Tabella 8: La Dottrina dei contratti equi di Freeman e Evan**

1	<i>The Principle of Entry and Exit</i>	La <i>corporation</i> per ogni contratto deve prevedere condizioni chiaramente definite di entrata, uscita e negoziazione
2	<i>The Principle of Governance</i>	La procedura per mutare le regole del gioco deve essere stabilita attraverso il consenso unanime
3	<i>The Principle of Externalities</i>	Se un contratto tra A e B impone un costo su C, allora questo ultimo ha la possibilità di entrare nell'accordo, e i termini del contratto sono rinegoziati
4	<i>The Principle of Contracting Costs</i>	Tutte le parti contraenti devono condividere i costi del contratto
5	<i>The Agency Principle</i>	Ogni agente deve essere al servizio dell'interesse di tutti gli <i>stakeholders</i>
6	<i>The Principle of Limited Immortality</i>	La <i>corporation</i> deve essere amministrata come se potesse continuare ad essere al servizio degli interessi degli <i>stakeholders</i> nel tempo

**Mutuato da D'Orazio (2003), p. 21**

Stakeholder nell'accezione *ontologica* è chiunque sia mosso da un'esigenza etica, ovvero reclama una richiesta di dimostrazione di legittimità delle decisioni aziendali. Come tale, la «questione di legittimità decisionale» sottende un giudizio di autorità che lo stakeholder pone al titolare del potere.

Una domanda molto interessante riguarda la molto spesso discussa questione se anche le imprese concorrenti possano essere considerate tra gli *stakeholders* legittimi d'impresa. Al riguardo, l'applicazione del principio di autenticità porta a concludere che anche aziende concorrenti dirette o indirette hanno certamente un interesse legittimo verso il modo di fare affari altrui e pertanto sono a includere tra gli *stakeholders*. Un esempio generico valga su tutti: una banca della City di Londra riceve mandato a trasferire denaro per conto di un proprio cliente, ad una banca presente su un'isola sperduta dell'Oceano Pacifico. Un ritardo o un insuccesso nell'eseguire la transazione pregiudica l'immagine della banca londinese e determina l'insorgere di distorsioni nelle aspettative del cliente: per tale motivo un'impresa responsabile non può limitarsi a fare bene il proprio lavoro, ma lavorare perché anche gli altri attori economici (concorrenti o no) facciano bene il

---

secondo l'etimologia latina di "mettere in mezzo", cioè in comune, è l'elemento fondamentale dell'Economia di Senofonte, risalente al IV sec. A. C.

proprio<sup>249</sup>. L'arroccarsi su giustificazioni del tipo "abbiamo fatto tutto il possibile" oppure "la cosa non riguarda più noi" è la palese ammissione che l'incarico ricevuto dal cliente non si è riusciti a portarlo compiutamente a termine.

Questo processo di «accertamento dell'autorità» esula da qualsiasi premessa contrattuale insita nella c.d. teoria *principal-agent* e si estende invece a considerazioni universali, vale a dire chiedersi se è legittimo fare quello che si sta facendo e cosa dà l'autorità di agire per come si è scelto di fare. Tali domande investono a tutto tondo la dimensione aziendale, tanto nelle questioni strategiche quanto nella *routine* quotidiana.

Riconoscere allo *stakeholder* quanto gli è proprio, cioè lo stato di *per-sona*, produce ulteriori effetti a cascata:

- La creazione di valore, l'esistenza di un profitto, la sopravvivenza aziendale non possono (non devono) realizzarsi a danno degli stakeholders. Se tuttavia ciò dovesse essere così, si determina un costo economico (nel senso di esternalità negativa) accompagnato, come altra faccia della medaglia, da un comportamento non-etico<sup>250</sup>.
- A nessuno può essere chiesto di non massimizzare il proprio benessere, visto che ciò equivale a richiedere di rinunciare a comportamenti del tutto ragionevoli. Ciò costituisce un'illogicità, o qualche volta, corrisponde alla strenua difesa di privilegi che il meccanismo di mercato altrimenti non tollererebbe (cioè *non-sostenibilità*)<sup>251</sup>.

---

<sup>249</sup> Per una visione prudente del problema rinvio a Post, Preston e Sachs (2007), p. 9, in cui tra i motivi inizialmente addotti per escludere tale mia interpretazione, si sostiene: "competitors do not provide resources to the firm, nor do they stand to gain from its success in the same way that other stakeholders do"; tuttavia aggiungono: "However, competitive firms may have a common interest in the welfare of their relevant industries and markets, and may gain or lose status and wealth as a result of the actions of some of their colleagues. [...] Hence, competitive firms with common interest may be recognized stakeholders in the pursuit of those interests [...]". Tale questione è curiosamente presente anche nell'Economico di Senofonte (IV sec. A. C.) sotto forma di domanda se anche i nemici siano un "avere", e la risposta data è positiva!

<sup>250</sup> Questo punto porta a concludere una presa di distanze dal pensiero di M. Friedman.

<sup>251</sup> Se una città ha problemi di congestionamento o di inquinamento atmosferico, piuttosto che richiedere agli individui di non utilizzare le proprie automobili, cosa che ha impatto sul benessere delle persone, bisognerebbe lavorare in modo che le città fossero costruite in maniera più sostenibile, cioè più razionale. Sul punto cfr.

- Il riconoscere eguale dignità agli stakeholders non necessariamente passa attraverso meccanismi di *co-optazione* negli organi decisionali aziendali o attraverso la concessione di potere di *co-decisione* degli indirizzi strategici aziendali<sup>252</sup> o, addirittura, il potere di assegnare e revocare la c.d. licenza di operare. Piuttosto esso implica il riconoscimento di un diritto di voce (c.d. *voice*), che è a livello teorico immaginabile come del tutto dissociato da una rappresentanza fisica negli organi decisionali, per come invece sostenuto da Freeman e Evan<sup>253</sup>.
- E' nell'interesse dell'azienda aprirsi al dialogo con gli stakeholders; se così non è, aumenta la possibilità di arbitrarietà decisionale o di *autoreferenzialità*, cosa che determina la perdita di contatto dell'azienda con la realtà. Le forme e i modi di dialogo con gli stakeholders non implicano di necessità scelte di *co-optazione*.
- Esiste un'unica sorta di contratto fiduciario con tutti gli stakeholders, in egual misura ed in eguale priorità: il dovere reciproco al rispetto, pur nella diversità dei ruoli e delle situazioni.

Pur ammettendo l'esistenza di un vincolo contrattuale tra proprietà e direzione in base alla c.d. *principal-agent-theory*, esso è – a mio avviso – limitato alla corretta gestione aziendale e non può di certo estendersi alle regole di comportamento, cui la direzione dovrebbe sottostare nei rapporti con gli stakeholders. In altre parole, un contratto fiduciario che avesse la pretesa di regolare il comportamento etico del manager nei confronti di uno

---

Lovins, Lovins e Hawken (2007), p. 174: “Eight recent case studies of people working in well-designed, energy-efficient buildings measured labor productivity gains of 6% to 16%”.

<sup>252</sup> Come invece paventato in Ayuso e Argandoña (2007).

<sup>253</sup> Su questo punto il risultato differisce sostanzialmente da quello esposto in Evan e Freeman (1993), secondo i quali è razionale argomentare che gli stakeholders abbiano propri rappresentanti nel CdA aziendale, se ciò è utile per tutelare i propri interessi o per prevenire il verificarsi di azioni svantaggiose compiute a beneficio di altri stakeholders. Sul punto cfr. D'Orazio (2003), p. 20.

stakeholder, non sarebbe *autenticamente* legittimo (anche se magari *legalmente* legittimo) e come tale non vincolerebbe a lealtà il manager<sup>254</sup>.

Nei confronti degli altri stakeholders (lavoratori dipendenti, lavoratori non-dipendenti, sindacati, fornitori, clienti, azionisti, associazioni di categoria, comunità, Stato, ecc.) l'obbligo fiduciario deriva dalle attese che essi hanno nei confronti dell'azienda e che non possono essere deluse, né manipolate, né acriticamente assecondate. Così, per esempio, i clienti si aspettano di acquistare un bene o servizio di qualità; i fornitori si aspettano di essere pagati secondo i patti; la comunità si aspetta che l'azienda non scarichi su altri i propri costi economici<sup>255</sup>; lo Stato e i concorrenti si aspettano che l'azienda sia leale nel rispettare le *regole del gioco*; gli azionisti si aspettano che il loro capitale investito non perda di valore; i sindacati e le associazioni di categoria si aspettano un interlocutore sensibile ad ascoltare disagi o proposte.

Gli obblighi fiduciari di cui parlo sono tutti di natura non-monetaria ma “etica”, pur producendo ovviamente ricadute economiche genericamente definibili in termini di creazione (*allargamento*) o distruzione (*restringimento*) del mercato.

### **2.5.9. Una definizione *responsabile* di autorità**

L'intuizione di cosa è “persona” ha consentito di derivare alcune caratteristiche fondamentali, indipendenti dal riconoscimento esterno di caratteristiche o qualità desiderabili (come età, nascita, consapevolezza acquisita, proprietà) ma dal possesso in quanto tale, o *per sé*. Tale approccio è definibile *ontologico*<sup>256</sup>, poiché esso può essere svolto a partire dall'osservazione di ciò che ci sta di fronte<sup>257</sup> e non a partire da categorie secondarie derivate

---

<sup>254</sup> Sul punto cfr. D'Orazio (2003) p. 18 ss.

<sup>255</sup> E' il caso – ma non solo – degli “sversamenti” (ingl. *spills*).

<sup>256</sup> Dal greco *òv* cioè discorso intorno all'ente.

<sup>257</sup> Nella letteratura di management questo concetto è già presente. L'unico apparato teorico al momento di mia conoscenza è quello elaborato da Pfeffer e Sutton (2006) col nome di *evidence-based-management*.

da un accordo umano. In questo senso, le forme di contratto sociale<sup>258</sup> che non rispecchiassero la vera natura di un fenomeno, rischiano di non raggiungere affatto lo scopo stabilito a priori e come tale, si tradurrebbero in uno sforzo destinato al fallimento.

Definisco invece “autorità” la capacità di dare un ordine che vincola in coscienza<sup>259</sup> e di garantirne l’osservanza. Essa presuppone una coincidenza tra contenuto e forma, tra significante e significato, tra sostanza e natura<sup>260</sup>. La norma emanata da chi detiene autorità trova riscontro nella coscienza propria e in quella altrui. Ciò si verifica tuttavia solo se la norma stessa ha una validità intrinseca, mostra cioè un’evidenza di “Bene” e di “Diritto”, tale per cui una cosa non può essere se non come appare. Ha senso dunque parlare di “intrinseca validità” dell’ordine perché solo in questo modo l’autorità riesce a convincere le persone. In caso contrario essa degenera in *autoritarismo*, una forma di autorità basata sul potere, il quale tuttavia non persuade più ma solo esige. Chi detiene autorità, è legittimato e legittima il proprio agire fin quando si attiene alla natura del fenomeno che osserva e ne traduce in pratica – per come meglio è in grado – le impressioni che ne ottiene. Chi detiene autorità mantiene una credibilità soltanto finché dimostra una legittimità nell’esercizio di una prerogativa di cui è provvisto. Tale vincolo si allenta e infine si spezza quando l’autorità si dimostra indegna o incapace di vincolare le persone in coscienza<sup>261</sup>.

Questo aspetto è particolarmente importante, poiché il concetto di autorità *etica* impone un dovere morale cogente non solo di aprirsi al dialogo e al confronto (per verificare se il proprio modo di vedere di un problema trova riscontro nelle osservazioni altrui) quanto anche una tensione personale verso un miglioramento continuo della propria educazione globale e della formazione culturale. In altre parole, esiste una precisa responsabilità nel

---

<sup>258</sup> La “cosa giusta da fare” corrisponde in questo senso a “fare affari come un buon cittadino” (ingl. good citizen). Sulla teoria del contratto sociale è stato costruito l’assunto che esiste un’obbligazione nei confronti della società, che concede la legittimazione tramite “licenza di operare”. Per una spiegazione efficace di questa logica, rinvio a Smith (2003), p. 58

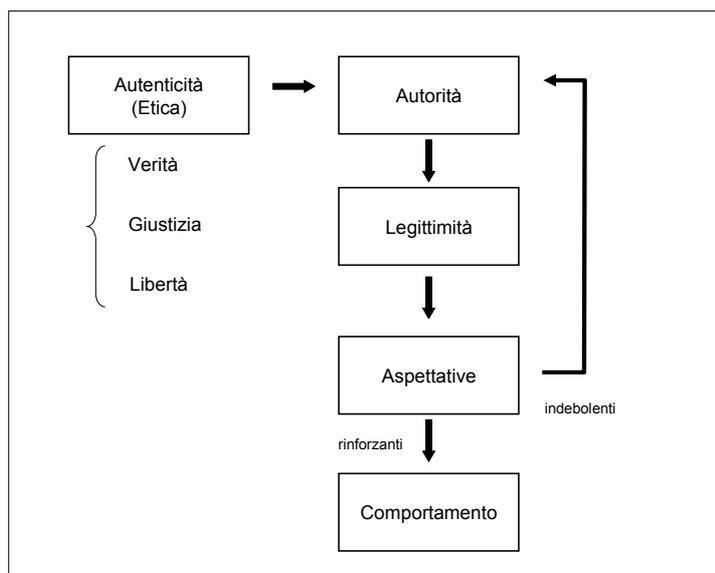
<sup>259</sup> Cfr. Guardini (2003), p. 403.

<sup>260</sup> Cfr. Aristotele, *Etica Nicomachea*.

<sup>261</sup> Come il tema della “coscienza” sia escluso dal pensiero marxista quale «sovrastuttura» ma riconosciuto dal pensiero liberale quale forma di «etica individuale», è stato precedentemente discusso.

conoscere sempre più e sempre meglio se stessi e gli altri, se si vuole detenere un'autorità stabile e riconosciuta da tutti. Perché il comando sia effettivo è necessario infatti che esso colga l'essenza di un problema, senza che questo venga imposto con la forza o mediante forme di coercizione psicologica come anche tramite il solo carisma.

**Figura 2: Autorità come metodo di conoscenza**



La persona detiene autorità (cfr. ingl. *leadership*) finché rimane un “elemento dello stesso contesto” (cfr. Guardini, 2003, p. 653 ss.), cioè fino a quando la norma è una diretta emanazione della natura del fenomeno. Ciò è in generale possibile ogni qual volta la realtà cogente è interamente spiegata dalla norma emanata. Per fare un esempio, un insegnante avrà autorità su uno studente finché sarà in grado di consigliare buoni libri e si prenderà cura dell'effettivo apprendimento dello studente; o un medico avrà autorità sul paziente finché saprà formulare la diagnosi o eventualmente capire come intervenire per modificarla. Detto in un'unica formula, si mantiene autorità fino a quando il mio agire corrisponde alla realtà che mi si manifesta, o – il che è equivalente – quando si fanno le cose in obbedienza a ci; che intuisco come vere.

Questo processo di «adeguamento alla realtà» è un aspetto imprescindibile dell'autorità. Esso è un continuo allineamento alla realtà grazie alla disponibile apertura verso

quanto si deve conoscere, tramite ciò che si manifesta all'Io che osserva<sup>262</sup>. L'Io che *contempla* arriva a conoscere l'essenza di ciò che osserva e, anzi, diventa sua responsabilità *etica* comprendere questa essenza e svilupparla secondo i principi e le sue conseguenze<sup>263</sup>.

Dalla contemplazione dei fenomeni sono tre le categorie *etiche* fondamentali:

- Verità: E' la validità assoluta della conoscenza;
- Libertà: E' l'incondizionato legame alla conoscenza;
- Eticità: E' il fare ciò che è giusto fare.

Tali categorie sono intelligibili all'individuo a livello teorico e conoscibili a livello pratico, e su di esse occorre basarsi ogni qual volta si ricerchi l'ordine naturale delle cose che eviti di pervenire a incongruenze, *discorsi circolari* (c.d. tautologie) o *aporie* (incapacità di proseguire oltre nel ragionamento). Si arriva così a concludere che l'individuo (o l'organizzazione, come insieme di individui) è naturalmente portato a relazionarsi con l'ambiente esterno, secondo un rapporto di crescita e di benessere reciproco. Così, ad esempio, anche la capacità di prendere le giuste decisioni o di dettare leggi giuste, presuppone un concetto di autorità autentica.

Riconoscere e applicare le categorie *etiche* alla moltitudine dei fenomeni che si presentano all'Io è la fonte ultima dell'autorità. Compito dell'Autorità *responsabile* è integrare l'ordine individuato nella realtà, non suggestionandolo con imposizioni ideologiche sconnesse dall'esperienza comune, o manipolandone il significato ultimo delle cose. Tutto ciò non costituisce necessariamente una garanzia di successo, ma lo facilita senz'altro, se è vero che il contrario dell'ordine è il disordine. Se questa «contemplazione» viene infatti a mancare,

---

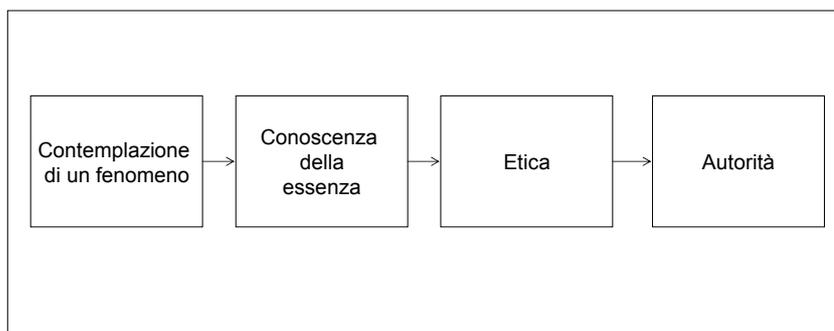
<sup>262</sup> Cfr. Guardini (2003), p. 1020: "L'immagine della essenza si fa incontro a chi la osserva. Proviene dalla res e riluce di lui: gli diviene evidente. Il suo senso è evidente nel mio spirito".

<sup>263</sup> Il concetto è presente in forme simili nell'Etica Nicomachea di Aristotele (I, 7, 1097a7–1097b6, 25-30): "Poiché i fini sono manifestamente molti, e poiché noi ne scegliamo alcuni in vista di altri (per esempio, la ricchezza, i flauti e in genere gli strumenti), è chiaro che non sono tutti perfetti: ma il Bene supremo è, manifestamente, un che di perfetto. Per conseguenza, se vi è una qualche cosa che sola è perfetta, questa deve essere il bene che stiamo cercando, ma se ve ne sono più, lo sarà la più perfetta di esse. Diciamo, poi, "più perfetto" ciò che è perseguito per se stesso in confronto con ciò che è perseguito per altro. [...] quindi diciamo perfetto in senso assoluto ciò che è scelto sempre per sé e mai per altro. [...]. Per ora definiamo l'autosufficienza come ciò che, anche preso singolarmente, rende la vita degna di essere scelta, senza che le manchi alcunché".

si corre il rischio di un comportamento autoritario, impositivo o ideologizzato, che non riuscirà ad ottenere l'obbedienza altrui se non tramite l'utilizzo di dosi successive della forza.

Come questo aspetto sia stato palesemente ignorato nella TOV e TSV è facilmente osservabile: entrambe sono giunte alla conclusione che non tutti gli esseri umani sono uguali ma che essi hanno valore solo fino a quando permangono in loro delle caratteristiche "sociali" determinate da un qualche gruppo di riferimento, come per esempio la comunità di appartenenza. Ciò autorizza gli individui di una comunità ad avanzare la pretesa di indirizzare quei comportamenti altrui che si allontanano in qualche misura dalla norma sociale adottata. Tale regola sociale è tuttavia fittizia perché frutto di una decisione artificiosa: infatti, è la comunità che si riserva di riconoscere *a priori* – tra tutti i fenomeni che accadono – quali sono dotati di valore e quali no. In un modo o nell'altro solo alcuni individui godono di un accesso privilegiato alla realtà nella totalità dei suoi fattori, o detengono le chiavi del potere: questi sono i *pianificatori* delle teorie collettiviste o le *élite culturali* di stampo liberale<sup>264</sup>.

**Figura 3: RSI come teoria della conoscenza**



**Tabella 9: Quadro sinottico delle teorie del valore**

	Teoria del valore	Classica	Neoclassica	Moderna
1	<b>Determinante del valore</b>	Costo di produzione	Intensità o rarità del bisogno	Autenticità o Autorità logica
2	<b>Valore, funzione diretta del prezzo</b>	SI <sup>265</sup>	SI <sup>266</sup>	SI/NO <sup>267</sup>
3	<b>Prezzo, funzione inversa della quantità</b>	SI <sup>268</sup>	SI <sup>269</sup>	SI/NO <sup>270</sup>

<sup>264</sup> Per un'esposizione delle conseguenze elitarie delle filosofie di Kant ed Hegel rinvio a Habermas (2001), p. 181 ss.

<sup>265</sup> Il costo di produzione determina il prezzo di vendita, quindi il valore di un bene.

<sup>266</sup> L'intensità del bisogno determina il prezzo che si è disposti a pagare.

<sup>267</sup> Sì, in presenza di aspettative auto-rinforzanti; no, in assenza.

## Capitolo 3

### **Responsabilità Sociale d'Impresa come fondamento della strategia d'impresa**

#### **3.1. La definizione di strategia**

Secondo una tradizionale definizione, lo scopo del management consiste nel raccogliere e organizzare le risorse in vista del raggiungimento di un obiettivo (Drucker). Tale definizione evidenzia quelli che sono generalmente considerati i due ambiti fondamentali della disciplina: organizzare le risorse; raggiungere un obiettivo.

Per lungo tempo si è presupposta l'esistenza di un obiettivo da perseguire, quasi che ciò fosse un fattore dato o comunque facilmente deducibile dal contesto economico. Questa assunzione, apparentemente innocua, solleva in realtà numerose questioni, il superamento delle quali conduce alla definizione del concetto di strategia aziendale. In particolare: chi stabilisce l'obiettivo da perseguire? Sulla base di quali elementi si stabilisce l'obiettivo? Come scegliere tra obiettivi differenti?

Trovare una risposta convincente a tali questioni non è di per sé difficile, soprattutto se si considera l'esistenza del vasto corpus teorico oramai esistente. Volendo sintetizzare, è ragionevole sostenere che l'obiettivo da perseguire è quello che sembra fornire la massima «creazione di valore» nel tempo. Come questo concetto sia stato tuttavia spesso fatto coincidere con i risultati derivanti dall'applicazione di formule finanziarie, è esperienza

---

<sup>268</sup> Realizzato mediante diminuzione degli sprechi e delle inefficienze dei processi produttivi; annullamento delle rendite e dei profitti capitalistici.

<sup>269</sup> Realizzato mediante aumento della dotazione di capitale e della tecnologia produttiva.

<sup>270</sup> Sì, in presenza di aspettative auto-rinforzanti; no, in assenza.

comune<sup>271</sup>. L'applicazione di metodi finanziari ha portato a concepire come unico criterio guida la massimizzazione dei profitti (in altri casi del flusso di cassa), il che equivale a richiedere la massima differenza possibile tra ricavi e costi aziendali.

Tuttavia, come l'analisi delle precedenti teorie del valore ha mostrato, il problema del valore nasce più a monte della sua corretta misurazione e risiede in particolare nella corretta identificazione di ciò che costituisce un costo o un ricavo<sup>272</sup>. Si intuisce pertanto che risolvere il problema della definizione e del raggiungimento dell'obiettivo equivale a risolvere un problema di valore, ma non siamo ancora in grado di misurare quegli elementi intangibili di valore, che pur si avverte fanno parte del valore economico di un bene.

Non è dunque un problema di *come* misurare ma di *cosa* misurare, ed il capire cosa misurare ("cosa" costituisce valore) implica uno sforzo logico ed immaginativo riguardo al complesso intreccio di forze che determinano l'ambiente competitivo entro il quale l'azienda si muove<sup>273</sup>.

Concretamente, l'atto del sorridere ad un cliente è considerabile indifferente in base agli assunti della TOV poiché ciò non costituisce un bene economico scambiabile sul mercato; lo stesso è considerato valore in base alla TSV solo se i clienti manifestano tale bisogno o se è raro trovare persone gentili in un contesto economico o fintanto che ciò è utile alla politica aziendale (cfr. anche il deontologismo kantiano<sup>274</sup>: "si fa così perché questa è la cultura aziendale"<sup>275</sup>). In base alla teoria della RSI si arriva invece ad intuire che lo stesso atto del sorridere al cliente ha sempre valore, poiché p.e. esso implica il *riconoscimento* di un dato

---

<sup>271</sup> Per un approccio realistico al Net Present Value e al Return On Investment come linee guida e non come rigido strumento per catalogare le decisioni di investimento, cfr. Anthony, Eyring e Gibson (2006), p. 110. Un esempio di approccio finanziario è invece presente in Rappaport (1981).

<sup>272</sup> In fondo, anche la TOV (e, specialmente, in Ricardo e Marx) affronta il problema del valore in ottica di massimizzazione dell'efficienza produttiva, e tuttavia la base di quella teoria si dimostra oggi troppo esigua e inadatta a comprendere l'essenza del valore.

<sup>273</sup> Sul binomio logica-immaginazione si veda Henderson (1989), p. 18.

<sup>274</sup> Cfr. Guardini (1933), p. 21: "Il fare il bene perciò equivale a una vera creazione. Non è semplice esecuzione di un ordine, ma attuazione creatrice di qualche cosa che ancora non è. La nostra vita morale si impoverisce perché diventa noiosa. Perché per lungo tempo, sotto l'influsso di un'etica razionalistica, sotto l'influsso del formalismo kantiano e di una morale schematizzata, venne concepita come semplice esecuzione di ordini".

<sup>275</sup> *ibidem*, op. cit., p. 49: "L'adempimento della legge morale non è più soltanto il compimento di un dovere astratto", ma mezzo per raggiungere la sincerità interiore e la libertà, "spezzando le pastoie psicologiche e oggettive", che conducono invece ad una schiavitù morale.

di fatto incontestabile, che nella situazione specifica può essere per esempio costituito dal fatto che ci si rende conto che il momento della compra–vendita è uno scambio reciprocamente vantaggioso: il venditore *ricosce* di essere stato preferito, il cliente *ricosce* di essere ben servito.

L'esempio proposto delinea molto bene – a mio avviso – il problema di cosa sia la strategia.

Può infatti darsi che un'azienda riesca a fare buoni affari anche in assenza di questa fase del *ricoscimento*, ma di sicuro essa sta tralasciando un'importante fonte di valore e così sta mancando di comprendere le forze profonde che determinano l'esistenza sul mercato dell'azienda<sup>276</sup>.

Compito della strategia è quindi portare nuova luce ai meccanismi decisionali aziendali, spiegando come e perché fenomeni apparentemente non–economici abbiano in realtà un elevato impatto tanto sulla vita aziendale quanto sul benessere degli individui. Il passo successivo consiste evidentemente nel costruire un piano di azione che converta in pratica la sottostante teoria del valore.

Così risulta evidente come una teoria del valore incompleta o incoerente produca effetti deleteri tanto sulla strategia quanto sul metodo di gestire l'impresa, semplicemente perché non in grado di fornire una chiave di lettura idonea dei fenomeni, né – di conseguenza – un metodo per gestirli. Questo è quanto accade p.e. sia nella TOV che nella TSV, visto che la prima porta ad argomentare che un bene ha valore all'aumentare della sua dotazione (“*più è meglio*”), mentre la seconda attribuisce valore alla scarsità o al bisogno (cfr. valore del diamante, ma: problema delle scorte).

Scopo della strategia è, al contrario, quello di rendere possibile uno “sforzo coerente di coordinamento degli obiettivi, delle politiche e dei piani funzionali d'azienda” (Montgomery–Porter, 2004, p. 2) in modo che tramite questi si riconosca il valore delle cose sulla base della

---

<sup>276</sup> Cfr. The Economist (2008), p. 22.

intrinseca *autenticità*, che in questo caso è definibile come la capacità di assolvere il proprio compito cogliendone l'essenza del ruolo e della funzione (c.d. *effectiveness*).

Questo processo di riconoscimento dell'essenza comporta la determinazione delle caratteristiche essenziali di un fenomeno. Si tratta di un processo intimamente connesso al concetto di responsabilità, visto che non riconoscere qualcosa che si sta manifestando, o riconoscerla ma non darvi seguito pratico, implica necessariamente il non assumersi una responsabilità personale<sup>277</sup>. Dare seguito ad una strategia implica quindi necessariamente lo studio e la comprensione dell'essenza di un fenomeno, articolata su un certo numero di fasi. Concretamente:

- i) Esaminare le caratteristiche essenziali del fenomeno e comprendere gli effetti della scelta fatta;
- ii) Ricercare coscientemente e deliberatamente un piano d'azione;
- iii) Accelerare gli effetti e la rapidità del cambiamento;
- iv) Modificare la struttura di un fenomeno e/o rendere possibile il trasferimento di conoscenze e competenze (c.d. connessione di unità remote, cioè distanti tra loro);
- v) Creare un corpus di attività che si rafforzino l'uno l'altra (c.d. *competenze distintive*). E' il c.d. *tema di fondo* della strategia come modo per rafforzare il vantaggio competitivo e riunire risorse sparse (cfr. la definizione di *management*).

### **3.2. I punti di contatto tra strategia d'impresa e la RSI**

L'individuo preposto ad agire deriva la propria autorità non dalla posizione che occupa *ipso-facto*, ma dal modo in cui prende le proprie decisioni. Se queste fossero prese in forza del solo potere conferitogli, esse sarebbero evidentemente un atto di forza, che

---

<sup>277</sup> Riconoscere un fenomeno e dargli soluzione pratica implica al contrario un corrispondere all'essenza del fenomeno, nonché un rapporto personale tra l'io ed il fenomeno in grado di vincolare la persona nel proprio intimo, obbligandola a non sottrarsi alla verità che si mostra. In questo modo si supera il deontologismo kantiano e si aggiunge nuova conoscenza al mantra della RSI "fare la cosa giusta" ("doing well by doing good"). Sul punto cfr. Guardini (2003), p. 693 ss.

trasformerebbe l'autorità in autoritarismo. La legittimazione della forza avverrebbe in altre parole tramite l'uso stesso di essa e l'unico modo per raggiungere un obiettivo fissato si otterrebbe mediante l'utilizzo di forme di più acute di auto-referenzialità.

Diverso è il caso in cui l'autorità tragga la propria legittimazione da criteri universali di verità e giustizia (del tipo "agisco così, perché le cose stanno effettivamente così"): l'azione sarebbe in questo caso etica poiché non creerebbe discriminazione rispetto a quello che osservo. Un comportamento non-etico corrisponde in questo senso al non comportarsi coerentemente con quanto si intuisce o si sperimenta come vero. Per esempio, se un individuo avverte che contro di lui è stata commessa un'ingiustizia, "punirà" tacitamente o esplicitamente colui che ha tradito la sua fiducia.

Tra i possibili casi di «perdita di autorità» includo:

- Il cliente osserva che il prezzo pagato non corrisponde alla qualità o funzionalità del prodotto;
- Il dipendente osserva che il frutto del suo lavoro non è riconosciuto ai fini del suo percorso di carriera;
- L'azionista osserva che il prezzo del titolo continua a perdere valore;
- L'azionista di minoranza osserva che i propri diritti non vengono tutelati come quelli dell'azionista di maggioranza;
- La Direzione osserva che non è libera di gestire l'azienda secondo coscienza ma in base alle rigide direttive degli azionisti;
- La Comunità osserva che l'azienda opera al di fuori di ogni regola di convivenza civile;

Nessuno degli esempi proposti si riduce ad un semplice esempio economico; al contrario ognuno di essi si apre ad un problema etico, un ostacolo reale, che difficilmente si potrà risolvere semplicemente attraverso una soluzione *monetaria* costituita da incentivi, premi di produttività, salari più elevati, partecipazione agli utili ecc. Queste sarebbero

piuttosto soluzioni di breve periodo, volte a mitigare anomalie gestionali, ma non di certo soluzioni atte a risolvere definitivamente un problema<sup>278</sup>.

I risultati cui si perviene non sono qualcosa di completamente nuovo alle attuali conoscenze della teoria economica, ma elementi già presenti in letteratura. In alcuni casi si tratta in verità di conoscenze soltanto intuite ma mai organicamente sviluppate: non di meno, sono spunti già oggi disponibili come punti di partenza per fondare ulteriori indagini. In questo senso, non si tratta di rivoluzionare le attuali conoscenze o di introdurre delle nuove ipotesi di lavoro, ma è soltanto necessario (e possibile) proporre un livello superiore di astrazione, che consenta di definire in maniera più chiara e precisa le conoscenze attualmente disponibili.

Ritengo dunque opportuno soffermarmi ad indicare ciò che la teoria economica e del management hanno già da tempo capito del tema della RSI, indicando di volta in volta almeno una fonte tra quelle più autorevoli di mia conoscenza:

1. La RSI è sempre qualcosa di personale. Essa ha a che fare con gli individui presi singolarmente e mai con la “comunità” astratta o genericamente definita<sup>279</sup>;
2. L’individuo che agisce secondo ragione è *responsabile*<sup>280</sup>;
3. La razionalità (o uso della ragione) implica lo studio e l’osservazione dei fenomeni secondo le loro caratteristiche (essenza)<sup>281</sup>;
4. Cogliere l’essenza delle cose garantisce l’apprendimento<sup>282</sup>;

---

<sup>278</sup> Questi risultati coincidono con le conclusioni di Leavitt (1972), il quale in verità parte da premesse molto differenti.

<sup>279</sup> Hayek (1960), p. 203: „Per essere effettiva, la responsabilità deve essere individuale. In una società libera, non può esserci una responsabilità collettiva di membri di un gruppo come tale, a meno che, mediante un’azione concertata, non si siano resi tutti individualmente e separatamente responsabili”.

<sup>280</sup> Taylor (1903), p. 377: “Non era economico poiché il carico sulla pala era troppo pesante ed impediva all’operaio di fare un giusto lavoro giornaliero” E ancora, p. 379: “se egli fosse privato del lavoro e un altro operaio prendesse il suo posto e questo operaio fosse trattato ingiustamente, costui farebbe la stessa cosa. Non potrebbe avere un uomo nuovo che sia disposto a sopportare una ingiustizia più di quanto non facesse il vecchio dipendente”.

<sup>281</sup> Schumpeter (1911), p. 83: “Qui il successo dipende tutto dall’intuizione, dalla capacità di vedere le cose nella maniera che in seguito si dimostrerà giusta, anche se sul momento non la si può motivare, affermando saldamente l’essenziale e trascurando l’inessenziale, anche quando non ci si rende conto dei principi in base ai quali si adotta tale condotta”.

5. Apprendere vuol dire (ri-)conoscere il valore delle cose o – in maniera equivalente – la conoscenza dà valore alle cose<sup>283</sup>;
6. Non trasmettere conoscenza implica distruzione di valore<sup>284</sup> (nonché stratificazione sociale, disuguaglianza, povertà<sup>285</sup>).

### 3.3. Cosa la strategia già ha capito della RSI

Il processo di «contemplazione» coincide – a mio avviso – con il meccanismo di creazione di conoscenza specifica (*specific knowledge*) descritto da Hayek. Il rapporto di prossimità e di immedesimazione con il fenomeno che si manifesta, non equivale infatti ad una conoscenza generale (*general knowledge*), astratta e valida in ogni circostanza, quanto piuttosto ad una conoscenza connaturata alla situazione che verifica e, come tale, è in grado di adattarsi alla specificità del contesto. Essa è per natura collegata all'esperienza, e sopravvive solo se trova stabilmente conferma nella realtà dei fenomeni.

Gli antichi Greci per esempio non conoscevano l'uso dell'arco in architettura né possedevano acciai o cemento armato, e per questo motivo si limitavano a costruire teatri sul crinale delle colline. Essi usavano i materiali da costruzione più idonei allo scopo tra quelli che riuscivano a procurarsi in natura. Eppure, nonostante le limitazioni tecniche, la loro

---

<sup>282</sup> Hamel (2007), p. 29: “Venti anni fa abbiamo cominciato a inviare dei giovani promettenti in Giappone a studiare Toyota. Tornavano e ci raccontavano meraviglie, ma noi non ci credevamo. [...]. Passarono cinque anni prima che ci rendessimo conto che Toyota faceva veramente meglio di noi in diverse aree critiche. Nei cinque anni successivi, ci siamo raccontati che i vantaggi di Toyota erano tutti di natura culturale. [...]. Poi, come si sa, Toyota iniziò a costruire fabbriche negli Stati Uniti, ottenendo gli stessi risultati che otteneva in Giappone; allora la nostra giustificazione culturale è finita fuori dalla finestra. Nei cinque anni successivi ci siamo cimentati sui processi produttivi di Toyota. [...]. Ma nonostante il benchmarking, non siamo mai riusciti a ottenere gli stessi risultati nelle nostre fabbriche. Solo negli ultimi cinque anni abbiamo finalmente riconosciuto che il successo di Toyota si basa su principi completamente diversi riguardo alle capacità dei dipendenti e alle responsabilità dei dirigenti”.

<sup>283</sup> Taylor (1903), p. 416 a proposito dell'introdurre metodi scientifici di lavoro: “[...] egli cominciò anche a cambiare il modo di trattare gli operai, il che ebbe per risultato, come mi disse, di fare questi uomini i cordiali amici della direzione, mentre fino ad allora erano sempre sul punto di scioperare”.

<sup>284</sup> Drucker (2001), p. 81: “In conclusione, esiste una nuova «risorsa di base» informazione. Essa differisce radicalmente da tutti gli altri beni per il fatto che non sottostà al teorema della scarsità, ma al teorema dell'abbondanza. Se vendo qualcosa - per esempio un libro – io non ho più il libro. Se diffondo un'informazione, continuo a possederla, e in pratica l'informazione diventa sempre più preziosa al crescere del numero delle persone che la possiedono”.

<sup>285</sup> Cfr. Sen (1999)

conoscenza delle leggi dell'acustica era perfetta e i loro teatri, ancora oggi, rappresentano esempi non superati di perfezione tecnica.

Il percorso di creazione della conoscenza appare quindi un sistema evolutivo in cui la conoscenza generata facilita l'acquisizione di ulteriore conoscenza<sup>286</sup>, secondo un processo che diventa di tipo creativo o "di scoperta"<sup>287</sup>.

I successivi stadi di divisione e organizzazione delle conoscenze sparse determinano lo sviluppo stesso della società: *cultura* è l'insieme di conoscenze considerabili come definitivamente acquisite come patrimonio dell' Umanità (direi, la loro evidenza diventa una *legge*)<sup>288</sup>.

Tale forma di conoscenza mostra un inscindibile legame etico-economico: essa corrisponde infatti tanto alla «cosa giusta da fare», non contaminata da alcun pregiudizio razionalistico, quanto ad una conoscenza su cui è possibile costruire ulteriori forme di civiltà. E' il tipo di conoscenza di più stabile nel tempo (cioè sostenibile), di cui si può essere sicuri poiché deriva dall'aver compreso l'intima natura di un fenomeno.

#### **3.4. "Distruzione creatrice" (Schumpeter) e "Creazione non distruttrice" (Phelps)**

Il concetto di valore come legato al bisogno incorpora un significato assai schumpeteriano di "creazione distruttrice", infatti un fenomeno viene valutato molto proprio quando di esso si avverte la necessità, mentre esso diventa privo di alcun valore non appena cessa il bisogno. Tale aspetto, ancora oggi molto in voga, è tuttavia inscindibilmente legato a considerazioni di non-sostenibilità: infatti, un qualcosa che ha valore oggi può non averlo domani.

---

<sup>286</sup> Cfr. Hayek (1937). L'accumulazione di conoscenza sociale è stata precedentemente definita "cultura".

<sup>287</sup> Cfr. Hayek (2002)

<sup>288</sup> Guardini parla al riguardo di cose che non possono essere fatte diversamente da come vengono fatte ora, cfr. Guardini (2003), p. 693 ss. Al riguardo richiamo ancora una volta la "scoperta" delle leggi dell'acustica o l'invenzione della moneta coniatata o il principio di accentramento del fascio di luce alla base della costruzione dei fari per i naviganti.

Non solo: l'economia moderna è oramai talmente impregnata di considerazioni schumpeteriane, che è difficile immaginare un processo di sviluppo prescindendo dal ruolo della tecnologia e dell'innovazione<sup>289</sup>.

Superare una visione neoclassica vuol dunque dire che si stanno prendendo le distanze da un meccanismo che pur avendo prodotto eccezionali risultati nella teoria e nella pratica economica, ha finito anche per giustificare la inesorabile “sopravvivenza del più adatto”, come pure tuttavia a creare un solco profondo tra etica ed economia.

Il concetto di «creazione non distruttrice»<sup>290</sup> aiuta invece – a mio avviso – a recuperare questo legame mediante la corretta identificazione della *visione* aziendale e di un svolgimento coerente della visione nelle politiche aziendali. Volendo trovare dei sinonimi per «creazione non distruttrice» si potrebbe forse utilizzare le espressioni “market recasting” e “market reframing” usate da Harrington e Tjan (2008)<sup>291</sup> per descrivere il passaggio epocale della Apple da azienda di *computer* ad azienda operante nel settore *media*, come modo per rivitalizzare un mercato in esaurimento<sup>292</sup> o per svelare il potenziale aziendale ancora nascosto<sup>293</sup>. Similarmente, è possibile ipotizzare un'estensione di questa accezione ad altri

---

<sup>289</sup> Cfr. Rothbard (1963), p. 168: “La teoria del ciclo di Schumpeter ha indotto molti economisti a porre in risalto l'importanza dell'innovazione tecnologica, specialmente nei nuovi grandi settori di attività; è così che sentiamo parlare del boom delle ferrovie e del boom automobilistico. Emerge una grande innovazione tecnologica, si dischiude un nuovo settore degli investimenti e l'espansione è imminente. Lo sfruttamento completo del settore esaurisce alla fine l'espansione e sopraggiunge la depressione. In questa teoria l'errore consiste nel trascurare che in ogni investimento la tecnologia, per quanto di importanza vitale, è implicata solo indirettamente, e non direttamente”.

<sup>290</sup> Per una efficace sintesi del cambiamento di prospettiva promosso dalla “non-destructive creation” rispetto alla “creative destruction” rinvio a Hubbard G. (2007).

<sup>291</sup> Cfr. Harrington e Tjan (2008), p. 66.

<sup>292</sup> Su questo punto cfr. pure Lovins, Lovins e Hawken (2007), p. 180: “The result of adoption the new model [natural capitalism, ndr] would be an economy in which we grow and get richer by using less and become stronger by being leaner and more stable”.

<sup>293</sup> Un esempio di “non-destructive creation” è tratto dalla Toyota: “I saw a line [at Kamigo] that was 15 years old but that had the capacity to build 90 different engine types. It was amazing that they solved so many problems with such simple equipment. [...]. The basic company philosophy is that any operating system can be improved if enough people at every level are looking and experimenting closely enough”. Ciò riporta alla fondamentale questione se sia più importante la dotazione iniziale di risorse o sia sufficiente l'osservazione scientifica della realtà a conferire valore a cose apparentemente senza più alcuna utilità. Questo esempio sembra l'esatta applicazione pratica di quanto sostenuto in Rothbard (1963): p. 169: “[...] lo «stato della conoscenza tecnologica» non è in realtà una condizione che limita gli investimenti. Possiamo scorgere la verità di questa affermazione semplicemente guardandoci intorno; in ogni settore, in ogni possibile linea di investimento, vi sono sempre alcune imprese che non usano gli impianti più moderni, che continuano a usare metodi tradizionali. Ciò significa che vi sono limiti più stringenti agli investimenti di quanto costituito dalla conoscenza tecnologica. I

campi dell'economia: un'azienda del settore turistico può pensarsi come operante nel settore dell'*ospitalità*; un'azienda di trasporti come operante nella *mobilità*; un intermediario finanziario nella *liquidabilità*; un'azienda del settore IT nella *connettività*, un'azienda del settore immobiliare nella *abitabilità*, e così via<sup>294</sup>. Ciò mi sembra inoltre molto simile all'esempio (proposto in Phelps 2006, p. 553) del vignaiolo che deve testare un nuovo insetticida senza avere né un'idea del valore attuale netto del prodotto che utilizzerà (derivante dal confronto tra benefici e costo dell'utilizzo) né della probabilità di successo che deriverà dal suo utilizzo. Anche in questo caso l'osservazione diretta dei fenomeni<sup>295</sup> (cfr. «contemplazione», ndr) è la chiave di volta per fare insieme *buono e bene* (c.d. *doing well by doing good*) ovvero, con le parole di Phelps (2006, p. 557), per creare un sistema in grado di produrre cambiamento (vitalità) e inclusione (minor carico e pericolo per gli svantaggiati).

E' interessante constatare come il concetto di “creazione non distruttrice” sia un modo utile non solo per rivitalizzare segmenti di mercato in via di estinzione, ma anche un modo per superare definitivamente il punto di vista della teoria del bisogno secondo la prospettiva della TSV. Esso formalizza il superamento dell'enfasi posta dagli autori (neo-)classici sulla necessità di una maggiore dotazione di capitale (tecnologia, capitale umano, fattori di produzione) come modo per aumentare la produttività, spostando invece l'accento su una rivitalizzazione dell'attività produttiva mediante la comprensione della natura dei bisogni

---

paesi meno progrediti possono mandare ingegneri a volontà per assorbire il «know-how americano», ma questo non porterà loro l'enorme ammontare di investimenti necessari per elevare considerevolmente le loro condizioni di vita. In breve, ciò di cui hanno bisogno è il risparmio: questo è il fattore che limita gli investimenti”.

<sup>294</sup> Mi pare che il risultato sia perfettamente in linea con quanto sostenuto in Zook (2007) e con l'esempio proposto in Lovins, Lovins e Hawken (2007), p. 180: “United Technologies's Carrier division, the world's largest manufacturer of airconditioner, is shifting its mission from selling air conditioners to leasing comfort. [...] Higher profits will come from providing better solutions rather than from selling more equipment”. L'approccio da me illustrato presenta sottili differenze rispetto a quello discusso in Freeman e Ramakrishna Velamuri (2006), p. 267, in cui – pur riconoscendo la necessità che le imprese perseguano uno scopo preciso se vogliono sopravvivere – vengono citati esempi di scopo aziendale a mio avviso accessori rispetto all'operatività aziendale: p.e. Grameen Bank ha come scopo l'“eliminare la povertà”; Fannie Mae ha invece il “rendere abbordabile l'acquisto di una casa a tutti i cittadini indipendentemente dal reddito”.

<sup>295</sup> L'idea trova a mio avviso riscontro nel concetto di «visual management» elaborato alla Toyota: capire cosa sta funzionando bene; cosa sta funzionando male; cosa deve essere fatto, con un semplice sguardo al processo. Sul punto cfr. Spear (2004), p. 86.

(cioè la comprensione dell'essenza dei fenomeni)<sup>296</sup>. In altre parole, le dotazioni di capitale non sono da sole sufficienti ad aumentare la produttività; esse sarebbero certamente condizioni necessarie ma non sufficienti, e richiederebbero l'intervento di considerazioni ulteriori fondate sulla natura dei fenomeni, come p.e. la capacità produttiva mal-/in-utilizzata.

Il concetto di «creazione non distruttrice» riconduce così il tema del valore ad un equilibrio tra domanda (*demand-side*) e offerta (*supply-side*)<sup>297</sup>, laddove le precedenti teorie (neo-)classiche sono tutte teorie orientate al solo lato dell'offerta<sup>298</sup>. La dinamica mediante la quale la RSI apporta nuova comprensione tanto ai meccanismi dal lato della domanda quanto dell'offerta è la seguente: l'offerta dei beni è prodotta dall'impresa, ma è il processo di creazione delle aspettative – per come da me precedentemente descritto – a determinare il valore di un bene ed il livello del suo consumo (domanda). In equilibrio, il punto di incontro del valore, la sua domanda e la sua offerta, è stato da me precedentemente definito in termini di *autorità*.

### **3.5. Come strategia e RSI ottengono il pieno potenziale delle risorse**

Ho definito “strategia” il processo di scelta dell'obiettivo da perseguire, differenziandolo dal “management”, il quale indica la capacità di predisporre le risorse e i mezzi necessari al raggiungimento di un obiettivo.

Fatta questa premessa, è logico supporre che tra obiettivi omogenei venga scelto quello che appare più in grado di portare risultati futuri. Benché tale aspetto possa costituire

---

<sup>296</sup> Al riguardo Cfr. Phelps (2006), p. 557-558, che parla nel primo caso di “strategy of pushing more resources into the economy”, e di “strategy of pulling existing resources into innovative activity [...] through reforms [...]” nel secondo.

<sup>297</sup> Con la prima si intende la teoria secondo cui la crescita e la produttività dell'economia sono trainate da consumi e nuovi investimenti; con la seconda si intende la teoria che considera la crescita e la produttività come determinate dalla produzione in un ambiente competitivo dato: la competizione avviene sui costi, e i margini di profitto si riducono ad un gioco a somma zero. In questo secondo caso la sopravvivenza di un individuo è possibile soltanto a scapito di quella altrui, o in presenza di innovazione incrementale. Su questo punto cfr. Chan e Mauborgne (2005), p. 106.

<sup>298</sup> Accetto la teoria esposta in Sweezy (1942), p. 88, secondo cui il tentativo keynesiano di fondare una teoria dal lato della domanda rimanga un assunto non dimostrato empiricamente, mentre la teoria schumpeteriana si riduce ad una teoria dell'offerta, nonostante il tentativo di dimostrare il contrario.

molte volte una cosa per nulla facile da stabilire in maniera univoca, è senz'altro lecito supporre che un qualsiasi fenomeno sia giudicabile in base alla presenza o meno di illogicità sistemiche, cioè di debolezze o incoerenze logiche. Così, se è vero che l'obiettivo generalmente condiviso di un'azienda è la massimizzazione del profitto, come ciò possa essere realizzato varierà di molto a seconda delle assunzioni di base. In particolare:

- La soluzione classica opererà per la massimizzazione dell'impiego dei fattori produttivi, cioè la dotazione di capitale (terra, lavoro, capitale). In questo caso la massimizzazione del profitto è subordinata ad un processo di accumulazione di capitale, il quale assume una natura esogena rispetto ai meccanismi di mercato, cioè non influenzabile dai comportamenti individuali, ma unicamente determinato dalle risorse disponibili.
- La soluzione neoclassica individua nella soddisfazione dei bisogni il modo per massimizzare i profitti. Perché ciò sia possibile è necessario senz'altro poter disporre di una dotazione di capitale, ma soprattutto della capacità di intercettare e soddisfare bisogni latenti negli individui. Per questo motivo tale soluzione è definibile mesogena, cioè a metà strada tra la capacità di creare valore a partire dalle risorse disponibili e la capacità di creare valore a partire da ciò che gli individui in un dato momento considerano più utile.
- La soluzione ontologica punterà a massimizzare le occasioni di creazione di capitale. Il capitale diventa una variabile compiutamente endogena, influenzabile dai comportamenti individuali. In molti casi non è infatti la sola dotazione di capitale a creare valore, quanto piuttosto la “ri-combinazione” del capitale che consente di estrarre maggior valore dalle risorse disponibili.

Questa ultima soluzione appare l'evoluzione più accentuata dello sviluppo logico del concetto di “profitto”. Essa include la capacità di riconvertire cose senza più apparentemente alcun valore così come la capacità di far generare fonti di capitale ulteriori a quelle derivanti

dalla semplice accumulazione del risparmio, mediante un meccanismo di «sentieri multipli» che conducono ad un obiettivo comune.

Tale meccanismo è reso possibile dalla *conoscenza*: capitale è potenzialmente tutto ciò che *ci viene incontro*; ogni fenomeno, cioè, costituisce il materiale degli eventi che accadono e che diventano a loro volta la base per successivi sviluppi. Spetterà all'Io che osserva capirne la natura e combinarne gli elementi in modo tale da superare l'apparente inservibilità.

Compito della strategia diventa dunque l'interpretare il significato dei fenomeni apparentemente scollegati, inutili, privi di senso e collegarli tra di loro, individuando i legami utili al raggiungimento di un obiettivo. Questo compito diventa possibile attraverso la corretta interpretazione dei segnali che l'esperienza quotidiana ci offre.

Tanto più si intuiscono i collegamenti fra fenomeni distanti, tanto più si “conosce”. La conoscenza è in definitiva l'unico modo per costruire una strategia in grado di resistere nel tempo. Chi si rifiuta di conoscere, automaticamente si sta precludendo la possibilità di comprendere un fenomeno nel suo intimo funzionamento e, dunque, si sta chiudendo in un'interpretazione del fenomeno sganciata dalla realtà.

C'è di più: il fatto che sia l'esperienza a suggerire i collegamenti tra i fenomeni, comporta che una delle caratteristiche implicite di una buona strategia è il proporre la differente utilizzazione di risorse. Chi conosce, sa come trattare i fenomeni che osserva; chi si rifiuta di osservare il funzionamento di un fenomeno con lealtà, finisce per considerare come “anomalia” ciò che non va nella direzione sperata.

Per lo stesso motivo il meccanismo che aziona la conoscenza è identico al concetto di *metànoia* descritto da Platone<sup>299</sup>, cioè la leale disponibilità a cambiare direzione, se quella intrapresa non aiuta a cogliere la natura intima di un fenomeno.

---

<sup>299</sup> Cfr. Guardini (1943)

Il principio secondo il quale *chi conosce, sa come trattare i fenomeni che osserva*, può essere esteso fino alla completa ridefinizione di tre delle principali categorie economico-aziendali. In particolare:

- Teoria del costo: il costo non è semplicemente un fenomeno connesso all'uscita monetaria, quanto una *zavorra* che – dato il modello di business esistente – non è in grado di generare ricavi<sup>300</sup>.
- Teoria dell'innovazione: l'innovazione non è necessariamente collegata alla sottrazione di mezzi di produzione dalle combinazioni attualmente in uso, né essa nasce necessariamente da qualcosa di inesistente. Essa è al contrario immaginabile anche mediante l'impiego in maniera diversa di eventuali mezzi di produzione inutilizzati<sup>301</sup>.
- Teoria dell'impresa: scopo dell'impresa non è semplicemente il concludere contratti su base volontaria alle migliori condizioni di mercato, ma entrare nella natura dei processi e chiedersi se essi possano essere svolti meglio o addirittura essere eliminati del tutto<sup>302</sup>.

---

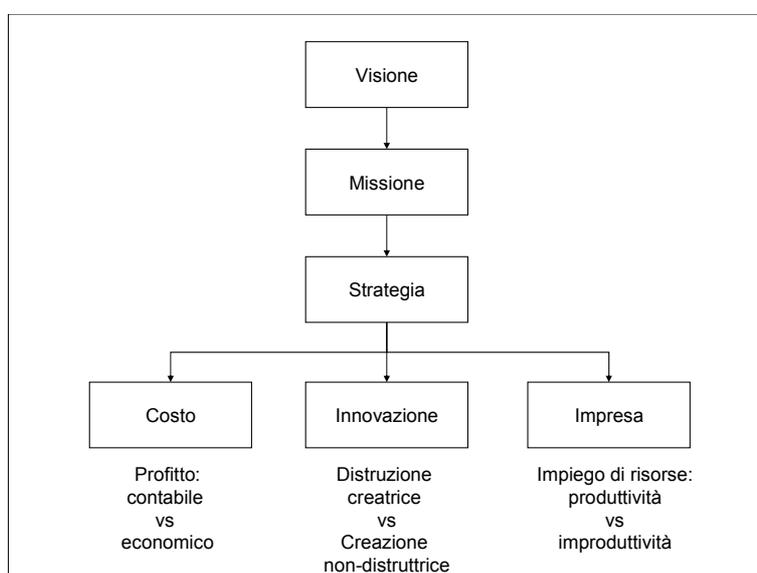
<sup>300</sup> Cfr. Lovins, Lovins e Hawken (2007), p. 174: “natural capitalism seeks not merely to reduce waste but to eliminate the very concept of waste. In closed-loop production systems, modelled on nature’s designs, every output either is returned harmlessly to the ecosystem as a nutrient, like compost, or becomes an input for manufacturing another products”. Più oltre, p. 179: “Closed-loop manufacturing is more than just a theory. [...]. Executives at Interface didn’t ask how they could sell more carpet of the familiar kind; they asked how they could create a dream product that would best meet their customers’ needs while protecting and nourishing natural capital. [...]. Chairman Ray C. Anderson defines waste as «any measurable input that does not produce customer value» and he considers all inputs to be waste until shown otherwise”. Cfr. anche Hollender (2004), p. 115: “who understands that such pollution is an inefficiency and inefficiencies cost money, the result is better behaviour than benefits us all”.

<sup>301</sup> Su questo punto mi pare ci siano delle differenze sostanziali rispetto alla teoria schumpeteriana pura. cfr. Schumpeter (1911), cap. 2, p. 68: “[...] non è essenziale – benché possa avvenire – che le nuove produzioni vengano introdotte dalle stesse persone che controllano il processo produttivo o commerciale che deve essere soppiantato da uno nuovo. Di regola anzi, le nuove combinazioni sono incorporate in nuove imprese che generalmente non nascono dalle vecchie ma iniziano a produrre accanto ad esse. Per attenerci all’esempio già scelto, non è, in generale, il padrone delle diligenze ad introdurre le ferrovie”.

<sup>302</sup> L’analisi classica di Coase (1937) considera l’azienda come un insieme coordinato di contratti. Sul punto la bibliografia è assai vasta: cfr. Jensen e Meckling (1976), Fama (1980), Jensen (1994), Rajan e Zingales L. (2001), Garrouste e Saussier (2005).

Queste conclusioni sono state già abbondantemente presentate dalla migliore teoria manageriale<sup>303</sup>, che opera una netta distinzione tra “profitto contabile” e “profitto economico”: il primo è la mera catalogazione di costi e ricavi per come emerge dalla contabilità tradizionale; il secondo è un’analisi dei costi vagliata secondo il criterio di produttività. In base a tale criterio sono *costi effettivi* quelli che non contribuiscono a generare reddito, ovvero che non si è ancora capito come rendere produttivi (tecnicamente si direbbe che assorbono il capitale circolante, ingl. *working capital*); gli altri sono “costi di produttività”, cioè la cui presenza è funzionale all’insorgenza di un reddito (tecnicamente si direbbe che sono partite-di-giro, ingl. *recurrent items*) ovvero che vengono recuperati interamente al completamento del ciclo acquisti-vendite e, come tali, non costituiscono una *zavorra* che incide sulla redditività aziendale.

**Figura 4: La declinazione della visione d'impresa**



### 3.6. Il futuro della RSI

Ho usato in questo studio il termine RSI in una ben specifica accezione di teoria del valore, cioè come superamento delle tradizionali teorie basate sul costo di produzione e del

<sup>303</sup> Cfr. Drucker (2005), p. 79 ss.

bisogno. Ho individuato nella non universale validità degli assunti di valore un pregiudizio nello spiegare accuratamente i fenomeni economici.

Una moderna teoria del valore deve essere al contrario in grado di includere tutti gli individui, evitando di subordinare il riconoscimento di un diritto in presenza di determinate caratteristiche psicofisiche o al possesso di uno status giuridico. Ciò è possibile solo riconoscendo all'individuo la natura di *Per-sona*, di essere che ha valore *per sé*, cioè in quanto tale. Dietro questa sottile distinzione, si cela un poderoso cambiamento di prospettiva, che implica il completo superamento di ogni *uso strumentale degli esseri umani* in vista del raggiungimento di un obiettivo. In questo senso, il concetto di persona incorpora un'ottica di stabilità e di valore di lungo periodo. Riconoscere in ogni individuo una *persona* è la novità posta dalla teoria della RSI, un'esigenza di fatto del tutto sconosciuta alle precedenti teorie del valore.

Per come ho dimostrato, è proprio della TOV e della TSV l'utilizzare al massimo grado le risorse date (cioè già esistenti) ma non il fornire una spiegazione razionale del perché un manager non dovrebbe utilizzare in maniera strumentale le risorse di cui dispone.

In questo si sostanzia – a mio avviso – una delle maggiori ambiguità teoriche dell'epoca contemporanea: si parla di “buon management” semplicemente a partire da assunti (neo-)classici, quando in realtà analizzando lo stesso fenomeno con le lenti ontologiche della RSI, esso apparirebbe tutt'altro che buono: nel primo caso infatti esso sarebbe nient'altro che il frutto delle scelte razionali (cfr. *rational choices*<sup>304</sup>); nel secondo caso il “buon management” coinciderebbe con il promuovere pratiche gestionali che semplifichino la vita dell'azienda.

La teoria della RSI si pone di proposito come uno svecchiamento di un intero apparato teorico certamente coerente ma culturalmente inadeguato a spiegare compiutamente la realtà.

---

<sup>304</sup> Cfr. Arrow (1969; 1972) o Jensen e Meckling (1976; 1994)

Ciò che ad un economista del passato poteva apparire un “buon management”, oggi appare per molti aspetti una profonda ingiustizia perpetrata a favore di alcuni individui o contro altri.

Per rendere esplicita tale distinzione semantica ed evitare ambiguità concettuali, utilizzerò nel prosieguo il termine «management responsabile» come modo per prendere le distanze dal «buon management» di tipo kantiano. Non vi è tuttavia alcun dubbio che il termine “buon management” finisca un giorno per ritornare a coincidere con il termine “management responsabile”, il quale ad oggi è da molti usato solo in senso paternalistico, quasi a intendere ancora un’insanabile distanza tra economia e etica. Nell’odierna accezione di “buon management” si ravvisa infatti una frattura tra economia ed etica<sup>305</sup>, probabilmente risalente ad un’indebita estensione del metodo positivo dalle scienze naturali alle scienze sociali<sup>306</sup>.

Porre la Persona al centro dell’analisi economica vuol dire costruire una teoria economica intorno al presupposto che tutti gli uomini sono uguali in dignità a prescindere dalla loro situazione specifica. Essi andranno trattati rispettandone la libertà di coscienza e mettendoli nelle condizioni di crescere umanamente e professionalmente, il tutto fatto nell’ottica dell’indipendenza e mai dell’ingerenza (che ha sempre valore strumentale). Ciò implica inoltre capirne l’intima natura: se un’azienda nasce con l’obiettivo di servire un compito, capire la natura umana risulta imprescindibile perché la Persona assolva compiutamente il proprio compito<sup>307</sup>.

---

<sup>305</sup> Cfr. Zamagni (2006a). Per una contrapposizione tra approccio strategico o approccio etico alle relazioni con gli stakeholders, cfr. Beretta Zanoni (2007).

<sup>306</sup> Riprendo la teoria esposta in Hayek (1952).

<sup>307</sup> Mi pare che queste siano le stesse conclusioni ottenute in Neilson, Martin e Powers (2008), p. 20: “As long as companies continue to attack their execution problems primarily or solely with structural or motivational initiatives, they will continue to fail. As we have seen, they may enjoy short-term results, but they will inevitably slip back into old habits because they won’t have addressed the root causes of failure. Such failures can almost always be fixed by ensuring that people truly understand what they are responsible for and who makes which decisions – and then giving them the information they need to fulfil their responsibilities”. Alle stesse conclusioni giungono anche Post, Preston e Sachs (2002) p. 25: “The foundation of stakeholder management in the extended enterprise of the 21<sup>st</sup> century is a humanistic commitment to the integrity of the individual, which necessarily implies a respect for individuals, groups, other organizations and the general public. Successful stakeholder management also involves learning, because stakeholder characteristics and interest change over time. [...]. Trust grows from trustworthy behaviour, not from rhetoric”.

Tali conclusioni non sono vaghe fantasie quanto già oggi realtà non ulteriormente tralasciabili: numerose aziende in tutto il mondo sono diventate già da tempo rinomati casi aziendali per aver saputo mettere in discussione e rivedere le precedenti strategie aziendali.

Toyota rappresenta al riguardo l'esempio certamente più citato. Nel 2001 è stato formalmente elaborato il documento «The Toyota Way», in cui vengono posti in forma scritta i due pilastri fondamentali della filosofia Toyota: (1) Miglioramento continuo e (2) Rispetto per le persone<sup>308</sup>!

A livello aziendale esistono dunque già oggi eccellenti esempi pratici di management “responsabile” ma certamente ancora molto può essere realizzato. Questo studio ha cercato di chiarire come una teoria *universale* del valore sia allo stesso tempo *etica* se pone in essere dei meccanismi che rinforzino il concetto di autorità, basandoli sull'agire rispettoso della natura del fenomeno. Fare buon business implica certamente fare business responsabile.

Il risultato, per quanto non scontato, è certamente sconcertante. Ho già avuto modo di citare la posizione assunta dal *The Economist*, il quale pur partendo da posizioni dogmatiche/scettiche, arriva a questa stessa conclusione! La differenza è – a mio avviso – minima ma destabilizzante: lì “good business” coincide con RSI nel senso che l'intuito commerciale basta per soddisfare i bisogni della clientela; qui “good business” coincide con RSI poiché fare le cose per come devono essere fatte (riconoscendo e interpretando i segni che un fenomeno produce), è la cosa giusta da fare. Come poi l'intuito commerciale non necessariamente arrivi a coincidere con la cosa giusta da fare, è quanto ho affrontato nella parte di questo studio dedicata alla analisi delle differenti teorie del valore.

---

<sup>308</sup> Stewart e Rama (2007), p. 76. Più oltre (p. 81) vengono indicate le motivazioni alla base della decisione di passare da una tradizione tramandata oralmente ad una comunicazione scritta: “[...] We formally documented the Toyota Way. We had communicated its principles orally for decades, but six years ago we decided to write it down so that it could serve as a bible for overseas executives. They also use it as a measurement tool to see where they stand and how they can improve”.

## Capitolo 4

### Da «buon management» a «management responsabile»: Alleanza Assicurazioni

#### 4.1. Presentazione del caso aziendale

Dalla collaborazione con Alleanza Assicurazioni è stato avviato un programma di verifica ed implementazione delle attività aziendali in ottica di RSI. Il programma è culminato nella redazione di una Relazione di Sostenibilità, sintesi di tutto il lavoro svolto.

Il lavoro propedeutico a questa è consistito di tre parti: (1) analisi delle principali linee guida e individuazione delle *best practices* internazionali; (2) proposta di differenti tipologie di relazioni di sostenibilità; (3) raffronto tra le richieste di mercato e la specificità aziendale.

Alleanza Assicurazioni<sup>309</sup>, fondata a Genova nel 1898 e quotata in Borsa a Milano dal 1971, è la principale società assicurativa italiana operante nel solo ramo vita nonché una delle più importanti realtà assicurative in campo europeo: Alleanza è tra i principali 40 titoli del mercato borsistico italiano (indice S&P/MIB). Essa opera esclusivamente in Italia e può contare su una presenza capillare sul territorio, che – ad oggi – consta di circa 1.400 punti vendita, 14.500 Collaboratori e oltre 2 milioni di clienti.

Alleanza ha un'organizzazione aziendale atipica rispetto alla maggior parte delle aziende del settore assicurativo: essa è infatti l'unica realtà italiana “in economia”, cioè

---

<sup>309</sup> Fonte Alleanza Assicurazioni: “Alleanza è una delle 189 imprese assicuratrici aderenti all'ANIA, l'associazione che rappresenta i soci e il mercato assicurativo nei confronti delle principali istituzioni politiche e amministrative. La Compagnia è attiva nel ramo vita e vanta una quota pari al 5,16% del mercato nel settore delle polizze individuali mentre, per quanto riguarda il canale agenziale, la quota di mercato è pari al 18,22% (Dati, ANIA 2007)”. URL: [http://www.alleanza.it/pagine/alleanza\\_indicatori.aspx](http://www.alleanza.it/pagine/alleanza_indicatori.aspx). Da qui in poi scriverò per brevità solo Alleanza, salvo eccezioni.

proprietaria della rete di agenzie<sup>310</sup>: questo vuol dire che la compagnia gestisce in proprio il portafoglio clienti e si fa carico di tutti i costi di gestione agenziale.

Alleanza Assicurazioni è parte del Gruppo Generali tramite le Assicurazioni Generali S.p.A. di Trieste, che detengono il 50,41% delle azioni (dati: 03/2008)<sup>311</sup>.

Alleanza è contraddistinta da una lunga tradizione di innovatività nello stile gestionale, dimostrabile nel corso di tutta la sua storia aziendale<sup>312</sup>. La sfida che si è presentata con l'implementazione di questa collaborazione, è consistita nel capire se l'azienda fosse anche pronta a confrontarsi con le tematiche rese attuali dal dibattito sulla RSI.

#### 4.2. L'identificazione degli stakeholders

Il lavoro portato avanti in è consistito fondamentalmente nel dedurre e applicare nella pratica gestionale le categorie etiche esposte nella prima parte di questo studio. Nello specifico, le direttrici d'azione hanno riguardato l'applicazione del principio di autenticità e del principio di non-discriminazione.

Facendo ricorso a questi due principi è stato possibile esplicitare quella che senza dubbio appare la giustificazione teorica più plausibile della RSI: decisioni egoistiche (prese in maniera illuminata o no) che comportino un'esternalità di costo, costituiscono una violazione dell'assunto di non-discriminazione, e pertanto non assumono il carattere di responsabilità.

L'applicazione di questo principio in Alleanza ha portato all'identificazione strategica degli stakeholders aziendali. In particolare:

- **Azienda:** Il fatto che essa nasce come forma di investimento di lungo periodo vuol dire che la sua esistenza prescinde dai proprietari attuali e deve includere anche gli interessi dei proprietari futuri, in base ad una universale pretesa ad acquisire la proprietà di un'azienda sana e solida. In questo senso l'azienda è

---

<sup>310</sup> I collaboratori, esclusi i profili professionali in ingresso, sono tutti assunti come dipendenti della compagnia.

<sup>311</sup> Dati Borsa Italiana (2008); fonte Alleanza Assicurazioni S.p.A. (URL: [http://www.alleanza.it/pagine/alleanza\\_chi\\_siamo.aspx](http://www.alleanza.it/pagine/alleanza_chi_siamo.aspx)).

<sup>312</sup> Cfr. Fanfani (1998)

stakeholder di se stessa ed esiste a prescindere dai legittimi proprietari del momento<sup>313</sup>. Da ciò deriva una responsabilità a conseguire il massimo profitto possibile a beneficio dell'azienda in quanto tale.

- **Persone in azienda:** nelle aziende moderne lavorano fianco a fianco dipendenti a tempo indeterminato ma anche collaboratori a tempo determinato o committenti per conto terzi. In molti casi l'unico aspetto che li distingue è la tipologia contrattuale, non le competenze o l'impegno profuso. E' dunque non solo inadeguato ma anche rischioso istituire politiche aziendali rivolte unicamente ai dipendenti in senso stretto invece che politiche potenzialmente rivolte a tutti. Ciò suggerisce un'organizzazione del lavoro improntata a criteri di imparziale e generale accessibilità<sup>314</sup>.
- **Azionisti:** Un equo trattamento degli azionisti include in primo luogo la conservazione del valore dell'investimento nel tempo. Ciò porta ad argomentare che politiche di dividendi, cessioni gratuite di azioni, variazioni di capitale slegate da piani industriali, sono tutte scelte potenzialmente deleterie per gli interessi degli azionisti presenti e futuri.
- **Clienti:** Un rapporto di fiducia stabile e duraturo è ipotizzabile solo attraverso l'ascolto attento e sistematico delle esigenze dei clienti. Da ciò si deduce che la politica di RSI più coerente è "il prodotto giusto al cliente giusto"<sup>315</sup>. Una

---

<sup>313</sup> Interessante constatare come questo concetto sia assente dalle linee guida internazionali del Global Reporting Iniziative (2002; 2006) né in altra fonte da me consultata. Eppure le leggi di qualsiasi paese riconoscono personalità giuridica almeno alle società di capitali. La buona teoria manageriale ha tuttavia già anticipato la prassi aziendale, come p.e. in Drucker (2001) o anche Phillips, Freeman e Wicks (2003), p. 27: "L'impresa è un'entità a sé, distinta dai propri azionisti. (...). La responsabilità limitata assicura che i proprietari di azioni non siano, in generale, personalmente responsabili dei debiti dell'organizzazione. I top manager sono agenti dell'impresa e questo non è semplicemente un modo per dire che sono agenti degli azionisti. L'impresa è significativamente un'entità distinta".

<sup>314</sup> La stessa terminologia "Personale", "Risorse Umane", "Dipendenti", benché universalmente diffusa è chiaramente obsoleta se analizzata in ottica RSI. Lo stesso Drucker scrisse un famoso articolo dal titolo "They are people, not employee"; cfr. Drucker (2006).

<sup>315</sup> Un punto fondamentale riguarda il fatto se i desideri del "cliente" debbano sempre essere assecondati dal "venditore" oppure il venditore può esercitare un qualche diritto di intervenire nella sfera dei bisogni del cliente. Al riguardo, un approccio responsabile suggerisce l'importanza fondamentale di un dialogo franco e leale fra cliente e venditore, il che è immaginabile soltanto ipotizzando un voler venire veramente incontro alle esigenze

politica di vendita aggressiva finisce per scaricare sul cliente il costo dell'acquisto, e sull'impresa i rischi finanziari e patrimoniali conseguenti ad essa.

- **Ambiente:** Scaricare sull'ambiente i costi derivanti dal fare impresa è la cartina di tornasole di una cultura aziendale non in grado di risolvere i problemi in chiave manageriale. Ciò è piuttosto il simbolo di una non-sostenibilità di fondo dei processi aziendali, i quali sono capaci di durare solo finché una data risorsa scarsa sarà disponibile. Pertanto, scaricare tali costi sull'ambiente non esime l'azienda dalla necessità di dover pensare al proprio futuro, cioè di risolvere una volta per sempre la causa dell'esternalità.
- **Comunità:** Qualsiasi attività che costituisce un impoverimento dell'ambito in cui l'azienda opera si trasforma in un costo, e – come tale – produce effetti negativi sulla redditività d'impresa. L'aiuto volto a reintegrare o accrescere le risorse precedentemente depauperate, è un passo ulteriore verso la sostenibilità dei processi, ma certamente non è sufficiente. Depauperare e poi risarcire non è certamente il massimo della sostenibilità. Un vero “risarcimento” impone la completa rimozione delle cause che hanno originato il danno. La mera filantropia rischia di essere controproducente rispetto agli obiettivi aziendali poiché non ottiene lo scopo di servire la comunità, ma semplicemente di drenare risorse da altri stakeholders.

---

del cliente. Ovviamente il tempo svolge un ruolo fondamentale (ma non esclusivo!) nell'instaurare un rapporto consolidato di fiducia, soprattutto in materia assicurativa e finanziaria, vendere un prodotto non in linea con le reali esigenze del cliente è un danno per l'azienda (in termini di maggior rischio sul bilancio) e per il cliente (in termini di prodotto che non copre le reali esigenze nel momento di insorgenza del bisogno).

- **Fornitori:** E' autenticamente responsabile garantire il rispetto degli accordi contrattuali, non tanto per il rispetto della parola data, quanto piuttosto per i costi diretti e indiretti riconducibili al non-rispetto degli accordi<sup>316</sup>.

Alla base di questo processo di identificazione degli stakeholders riposa dunque una giustificazione teorica (“missione”) della RSI sulla base di motivazioni squisitamente economiche, e prima ancora, su una definizione della “visione “ di RSI.

La giustificazione economica indica la direzione da percorrere riguardo ai sentieri di sviluppo della strategia aziendale e alla sua traduzione in pratica aziendale.

In altre parole, a partire dalla visione (etica), che sia al tempo stesso ragionevole e razionale, e dalla missione, che fornisca una giustificazione (economica), si riesce a chiarire il ruolo svolto dalla strategia come pure a strutturare concrete politiche aziendali per il raggiungimento di obiettivi in linea con essa<sup>317</sup>.

In particolare:

**Tabella 10: Giustificazione delle politiche responsabili d'azienda**

Stakeholder	Giustificazione
<b>Azienda</b>	Garantire la massima redditività aziendale
<b>Persone</b>	Ottenere il massimo rendimento lavorativo
<b>Azionisti</b>	Garantire la solidità patrimoniale
<b>Clienti</b>	Garantire la stabilità reddituale e finanziaria
<b>Comunità</b>	Prevenire l'impovertimento del tessuto sociale
<b>Ambiente</b>	Garantire l'integrità del territorio in cui si opera

Lo svolgimento di tali assunti-base ha portato in Alleanza alla formalizzazione dei seguenti risultati:

<sup>316</sup> Questo punto non è tuttavia applicabile ad Alleanza, che - in quanto parte del Gruppo Generali - non cura direttamente la gestione dei rapporti con i fornitori.

<sup>317</sup> Mi pare che questo punto coincida completamente con quanto sostenuto in Hollender (2004), p. 115: “I am continually asked what key issues a company must address to become a socially responsible. I think it all starts with values. First, you have to develop and build consensus and understanding around a clear set of values and operating principles. (...). Once you are clear on your values, you then move into a more formal process of determining what structure, benchmarks, and measurements are needed to evaluate your progress toward achieving a set of goals based on your values”.

**Tabella 11: Dalla visione d'impresa alla esecuzione della strategia**

Visione	Missione <sup>318</sup>	Identificazione degli stakeholders	Strategia perseguita	Politiche attuate <sup>319</sup>
RSI come garanzia dei diritti degli <i>stakeholders</i> , sulla base di due principi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-discriminazione, ovvero Bene comune come “<i>inter-esse</i>”.</li> <li>• Autenticità</li> </ul>	Fornire protezione nel momento del bisogno attraverso il corretto incanalamento di risorse finanziarie nel ciclo risparmio-investimento <sup>320</sup>	Azienda	Governance trasparente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematico pronto adeguamento alla normativa più recente<sup>321</sup>;</li> <li>• Adozione di linee guida di autoregolamentazione del settore assicurativo.</li> </ul>
		Persone	Inclusione lavorativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbattimento di barriere reali di ostacolo all'integrazione lavorativa<sup>322</sup>;</li> <li>• <u>Neo-introduzione</u> di:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>ethical survey</i><sup>323</sup>;</li> <li>○ modello <i>template</i> per l'emersione di suggerimenti o proposte (c.d. <i>feed-back</i>) da realizzare in ambito lavorativo;</li> <li>○ linee guida fotografiche riguardanti l'<i>immagine aziendale</i>.</li> </ul> </li> </ul>

<sup>318</sup> Cfr. Drucker (2006), p. 163: “Non sempre le buone intenzioni sono in linea con la responsabilità sociale. Viene meno alla sua responsabilità sociale l'azienda che accetta, o addirittura persegue, delle responsabilità contrastanti con il suo compito istituzionale, con la sua missione, o estranee alle sue competenze”.

<sup>319</sup> Parte delle iniziative qui esposte erano già presenti in azienda, altre sono state proposte per la prima volta. Il lavoro svolto ha in ogni caso aiutato a comprendere il fine di determinate iniziative aziendali e il modo in cui intervenire per massimizzarne gli effetti. Per un maggiore dettaglio delle politiche responsabili d'azienda, rinvio alla Relazione di Sostenibilità 2007, cfr. Alleanza Assicurazioni (2008).

<sup>320</sup> Per una immediata comprensione della missione “responsabile” d'azienda, considerato che Alleanza opera nel solo ramo assicurativo Vita, è stato proposto il nuovo motto (c.d. pay-off) Più valore alla vita”, ad evocare due significati dei caratteri distintivi di un'azienda di assicurazioni vita: creare maggior valore alla polizza vita e contribuire al maggior benessere di tutti gli stakeholders aziendali. Questo motto si affianca a quello ufficiale di Alleanza Assicurazioni “Alleati per la vita”.

<sup>321</sup> In genere l'introduzione di una nuova normativa prevede un periodo di transizione: in Alleanza, tale periodo è eliminato – per decisione aziendale – dall'immediata introduzione della normativa.

<sup>322</sup> Tra cui: politiche volte alla promozione dell'associazionismo in azienda; sponsorizzazione di momenti ricreativi all'interno e all'esterno dell'azienda; supporto al CRAL-Circolo Ricreativo Aziendale.

<sup>323</sup> Lo schema di riferimento cui ci si è attenuti per l'implementazione di un *ethical survey* è quello presentato da Towers Perrin (cfr. Drucker, 2006). Il documento originale da cui l'indagine etica è stata tratta è rinvenibile al sito <http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/USA/2006/200602/GWS.pdf> (stato 16/04/2008):

Azionisti	Preservare il valore del titolo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Linee guida investimenti responsabili<sup>324</sup>;</li> <li>identificazione dei fondi di investimento etici<sup>325</sup>.</li> </ul>
Clienti	Il prodotto giusto al cliente giusto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione di comportamenti di vendita corretti e improntati alla libera concorrenza;</li> <li>Politiche volte alla difesa del portafoglio clienti.</li> </ul>
Comunità	Non distorcere le aspettative <sup>326</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione di <u>nuovi</u> e stringenti criteri di filantropia aziendale<sup>327</sup>.</li> </ul>
Ambiente	Non scaricare su altri il costo dell'attività d'impresa	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Nuovo</u>: Misurazione di emissioni di CO2<sup>328</sup>;</li> <li>Linee guida su viaggi di lavoro<sup>329</sup>;</li> <li>Contabilità ambientale interna<sup>330</sup>.</li> <li>Ecosostenibilità delle sedi lavorative (c.d. Green-Buildings)<sup>331</sup>.</li> </ul>

<sup>324</sup> Traduco così il termine Social Responsible Investments, o SRI. Una politica SRI comune a tutto il Gruppo Generali (criteri rivisti 2 volte l'anno) era già presente in azienda, ma mai prima comunicata all'esterno quale parte integrante della strategia aziendale.

<sup>325</sup> Identificazione di 224 fondi di investimento etici. Fonti:

<http://www.socialinvest.org/resources/mfpc/index.cfm>;

<http://www.eiris.org/files/public%20information%20type%20publications/ukethicalretailfundsfeb07.pdf>;

[http://www.investmentuk.org/investors/find\\_fund/list.asp?&IMASector=&MinLumpSum=&MinMthlySaving=&cmdList=Submit&membername=&EthicalFund=1&startrow=1&srt=name](http://www.investmentuk.org/investors/find_fund/list.asp?&IMASector=&MinLumpSum=&MinMthlySaving=&cmdList=Submit&membername=&EthicalFund=1&startrow=1&srt=name)

<sup>326</sup> In primis, il non influenzare in modo sostanziale il progresso sociale del territorio in cui si opera.

<sup>327</sup> Il nuovo target di filantropia aziendale è stato fissato all'1% dell'utile netto civilistico.

<sup>328</sup> Calcolo basato sui coefficienti dell'U.S. Environmental Protection Agency (EPA), Agenzia per la Protezione dell'Ambiente del Governo U.S.A., URL: <http://www.epa.gov/cleanenergy/energy-resources/calculator.html>. Altre fonti giudicate altrettanto attendibili sono state: APAT - Centro Telematico Nazionale Atmosfera Clima Emissioni (<http://www.inventaria.sinanet.apat.it/macrosettori.php>); IPCC: database EFDB (Emission Factor DataBase ([http://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/EFDB/find\\_ef\\_s1.php](http://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/EFDB/find_ef_s1.php)); UNEP United Nations Environment Programme: UNEP Guidelines for Calculating Greenhouse Gas Emissions for Businesses and Non-Commercial Organizations (<http://www.uneptie.org/energy/tools/ghgin/index.htm>).

<sup>329</sup> Tra esse è stata compresa la neo-introduzione della contabilizzazione delle riunioni in videoconferenza, come alternativa ai viaggi di lavoro.

<sup>330</sup> Sistematizzazione della contabilità relativa a: consumi di acqua, gas, energia elettrica, carta; smaltimento di carta, rifiuti speciali e pericolosi, materiale d'ufficio; spese di trasporto suddivisi per mezzo di trasporto (aereo, treno, auto); chilometri percorsi in auto suddivisi per dipendenti della Direzione Generale e della Rete Commerciale. Dal 2008 subentrerà inoltre il dettaglio delle spese di trasporto suddivise per tratta viaggiata. Oltre a ciò, al 2007 risultava completata la riconversione dell'80% della flotta aziendale con equivalenti vetture a minori emissioni di anidride carbonica.

### 4.3. La mappatura interna dei processi

Una volta individuata la strategia da perseguire, si è rivelato essenziale capire quanta parte delle attività aziendali fossero già in linea con gli obiettivi individuati e quanto invece occorresse ancora fare. Al riguardo si è rivelato opportuno «mappare» l'insieme delle attività aziendali, mediante un articolato programma di interviste e incontri (c.d. *social responsible auditing*) che ha coinvolto l'intera azienda. Tale analisi è stata svolta col duplice motivo di capire una volta per tutte quali sono le richieste più attuali provenienti dal mercato e di verificare su quanto l'azienda fosse già pronta e quanto dovesse invece ancora farsi per colmare eventuali lacune.

Il processo di analisi e di selezione delle attività aziendali in ottica di RSI (c.d. *mappatura*), è consistita in quattro fasi<sup>332</sup>. Nello specifico:

**Tabella 12: Fasi della mappatura della strategia**

FASE	OBIETTIVO	ATTIVITA'	FONTI DELLE INFO
1	Ottenere una chiara comprensione del funzionamento dell'impresa; del settore industriale e dell'ambiente competitivo.	Interviste multiple a responsabili di ufficio, di funzione, di divisione.	Le interviste hanno incluso incontri con: Amministratore Delegato; Direttori Generali; Dirigenti area finanziaria, legale, marketing, investor relations, attuarato, pianificazione e controllo, logistica; singoli capiufficio.
2	Raccolta di dati quantitativi e di documenti aziendali relativi agli ultimi 4 anni, sulla base degli elementi di interesse emersi dalla fase 1.	Analisi delle informazioni presenti in azienda e dei metodi di reportistica e catalogazione dei dati in uso nel periodo considerato.	Dati finanziari da agenzie indipendenti; dati su soddisfazione di clienti da indagini intra-gruppo Generali; indagini di marketing di agenzie esterne specializzate.
3	Analisi e interpretazione dei dati in collaborazione con i dirigenti funzionali interessati.	Nuova serie di interviste e focus-group per evidenziare le anomalie emerse,	Incontri di lavoro con consulenti esterni per la predisposizione di documentazione tecnica giudicata

<sup>331</sup> Nel 2007 è stata disposta la conversione degli uffici della Rete Commerciale ad architetture bio-compatibili, volte al contenimento degli impatti ambientali. Il programma di conversione si estende su 24 mesi e coinvolge le attuali 27 sedi di Area Manager e le 329 Agenzie Generali su tutto il territorio nazionale.

<sup>332</sup> Cfr. Neely e Al Najjar (2006), p. 104

		prospettare nuovi metodi di catalogazione dei dati e impostazione del lavoro futuro sulla base di priorità condivise.	necessaria per l'implementazione del lavoro, da realizzare secondo criteri di intelligibilità, trasparenza, affidabilità.
4	Elaborazione di uno strumento di programmazione e controllo dei risultati <i>responsabili</i> d'azienda; predisposizione di una strategia comunicativa all'interno (intranet aziendale) e all'esterno dell'azienda (Relazione di sostenibilità; sezione web dedicata nel sito internet aziendale).	Analisi statistica delle informazioni ottenute; elaborazione di documenti <i>ad-hoc</i> sulla base delle <i>best practices</i> internazionali; analisi di rischio media-varianza delle attività monitorate.	Presentazione all'alta direzione delle funzionalità del Barometro di Responsabilità; ricezione di <i>feedback</i> per tarare lo strumento alle specificità aziendali.

**Tabella 13: Dati resi disponibili da Alleanza Assicurazioni S.p.A.**

#### **Risultati finanziari**

- Dati mensili su dimensione e variazione del portafoglio clienti (c.d. ritenzione clienti) e prodotti
- Dati trimestrali su target commerciali (New Business Value, Embedded Value)
- Dati trimestrali su dati di Borsa (Market Performance e Dividend Yield, Total Return)
- Dati annuali su ripartizione geografica della clientela per età, sesso, posizione lavorativa, titolo di studio, tipologia di prodotto, ecc.

#### **Brand Awareness**

- Indagini su riconoscibilità del marchio
- Indagini su disponibilità a raccomandare i prodotti aziendali

#### **Customer Satisfaction**

- Indagine di Gruppo Generali sulla qualità globale del servizio offerto

#### **Customer Care**

- Reclami e richieste di informazioni per tipologia di canale e tempi di evasione

#### **Efficienza Ambientale**

- Spese per energia, acqua, gas, riscaldamento, carta, rifiuti, ecc.
- Spese per mobilità aziendale (c.d. travel policy): aerei, treni, autonoleggio, flotta aziendale

#### **Soddisfazione interna**

- Indagini annuali di clima tra i dipendenti (c.d. customer satisfaction interna) effettuata su dirigenti e funzionari

#### **Filantropia aziendale**

- Iniziative filantropiche a favore di (figli di) dipendenti
- Criteri di selezione di progetti di interesse sociale

#### 4.3.1. La scelta degli indicatori di performance

Individuati i portatori di interessi aziendali sulla base della chiara esplicitazione della *visione* e della *missione* aziendale, si è rivelata consequenziale la scelta degli indicatori di performance (c.d. KPI o *key performance indicators*) più appropriati a cogliere le specificità di ciascuna categoria di *stakeholders*. La scelta dei KPI non da considerarsi immutabile nel tempo ma è pensata per seguire l'evoluzione dell'attività d'impresa adattandosi ad essa<sup>333</sup>.

I singoli KPI non sono – ovviamente – omogenei quanto a base di calcolo o metodologia di misurazione e, come tali, sono utilizzabili solo per confronti intertemporali (*verticali*). Per ovviare al problema di limitata comparabilità *orizzontale*, cioè per fare in modo che si abbia un'unica scala tramite cui confrontare KPI differenti, è stata proposta e realizzata una metrica che consente la trasformazione dei risultati sulla base di un'analisi statistica di tipo media–varianza, standardizzata su base *centesimale*. Al riguardo i “KPI di responsabilità”<sup>334</sup> selezionati in Alleanza Assicurazioni per singola categoria di *stakeholders* sono stati:

---

<sup>333</sup> Per una panoramica dell'approccio scelto in Toyota cfr. Stewart e Rama (2007) p. 74: “Toyota’s way is to measure everything – even the noise that car doors make when they open and close as workers perform their final inspections on newly manufactured automobiles”.

<sup>334</sup> Sulla corretta delimitazione del ruolo dei KPI per la comprensione della strategia, può essere utile citare Nonaka (2007), p. 164: “The centerpiece of the Japanese approach is the recognition that creating new knowledge is not simply a matter of “processing” objective information. Rather it depends on tapping the tacit and often highly subjective insights, intuitions, and hunches of individual employees and making those insights available for testing and use by the company as a whole. The key to this process is personal commitment, the employees’ sense of identity with the enterprise and its mission”.

**Tabella 14: Lista dei "KPI di responsabilità"**

Stakeholder	Tema	Indicatore	Parziale 2006	Totale 2006	Parziale 2007	Totale 2007	Commento
Azienda	Creazione di valore	Return on Embedded Value <sup>335</sup>	50	75	75	88	
		Valore del Nuovo Business <sup>336</sup>	100		100		
Clienti	Soddisfazione della clientela	Reclami su polizze <sup>337</sup>	100	95	100	95	Introdotta nel 2007 la Customer Satisfaction di Gruppo Generali
		Customer Satisfaction	-		91		
		Rendimento Fondo Euro San Giorgio <sup>338</sup>	91		94		
Azionisti	Ritorno sull'investimento <sup>339</sup>	Rendimento del dividendo	88	44	75	63	
		Performance di Borsa	0		50		
Persone al lavoro	Clima lavorativo	Customer Satisfaction Interna <sup>340</sup>	72	72	75	75	
Comunità	Alleanza per il sociale	Liberalità <sup>341</sup>	41	64	42	63	
		Visibilità del marchio <sup>342</sup>	86		84		
Ecosostenibilità	Tutela dell'ambiente	Gestione trasferite aziendali	50	46	58	54	
		Razionalizzazione dei consumi	42		50		

<sup>335</sup> Alleanza Assicurazioni è stata paragonata con i principali concorrenti europei del ramo vita: Aegon, Legal & General, Prudential, Storebrand, Swiss Life.

<sup>336</sup> C.d. New Business Value (NBV). Il valore su base centesimale è calcolato in rapporto ai target di crescita del NBV comunicati trimestralmente dal CdA. In questo caso, per evitare che vengano fissati target di crescita della produzione assicurativa artificialmente bassi, si attribuisce sempre cento per valori di NBV-finale  $\geq$  NBV-target.

<sup>337</sup> Per legge deve essere tenuto un Registro dei Reclami. Una relazione trimestrale, sottoposta al CdA dal responsabile della funzione Auditing, viene inviata all'ISVAP, Autorità Garante delle Assicurazioni, entro 90 giorni. Il valore è calcolato come rapporto tra numero di reclami sul totale portafoglio assicurativo per cento: Alleanza Assicurazioni nel 2007 ha censito 1.780 reclami su un portafoglio assicurativo di 2.259.006 polizze, per un totale di 0.78795 reclami ogni mille polizze.

<sup>338</sup> Calcolato come differenza percentuale tra il rendimento realizzato dal fondo e il rendimento garantito. URL: <http://www.alleanza.it/pagine/pagina.aspx?ID=FondoEuroS012&L=IT> (stato 18/10/2008).

<sup>339</sup> Alleanza Assicurazioni è stata paragonata con i principali concorrenti europei del ramo vita: Aegon, Legal & General, Prudential, Storebrand, Swiss Life.

<sup>340</sup> Analisi condotta annualmente da Alleanza Assicurazioni sui propri dipendenti della sola Direzione Generale di Milano (funzionari e dirigenti, circa l'80% di tutti i rapporti di lavoro dipendenti). Ulteriore livello di dettaglio non disponibile.

<sup>341</sup> Calcolata come percentuale della liberalità verso l'esterno (sul territorio) su liberalità totale dell'azienda, quest'ultima comprendente anche le forme di liberalità specificamente rivolte a dipendenti e loro familiari.

<sup>342</sup> Valore tratto dalla rilevazione condotta annualmente da società specializzata per conto di Alleanza Assicurazioni.

### 4.3.2. Implementazione di una metrica: il Barometro di Responsabilità

La metodologia seguita<sup>343</sup> per la trasformazione di valori quali-quantitativi in una scala di valore centesimale, è sintetizzabile in 6 fasi<sup>344</sup>:

1. Individuazione dei KPI su un orizzonte temporale di 4 anni
2. Calcolo di media e varianza per singolo KPI<sup>345</sup>
3. Costruzione di una *funzione di ripartizione Normale* [ $N \sim (\mu, \sigma^2)$ ], di media  $\mu$  e varianza  $\sigma^2$ , ripartita in settili, per come di seguito indicato<sup>346,347</sup>:
  - a.  $0 < X \leq \mu - 2\sigma$
  - b.  $\mu - 2\sigma \leq X < \mu - \sigma$
  - c.  $\mu - \sigma \leq X < \mu$
  - d.  $\mu < X < \mu + \sigma$
  - e.  $\mu + \sigma \leq X < \mu + 2\sigma$
  - f.  $X \geq \mu + 2\sigma$

---

<sup>343</sup> Ulteriori dettagli sulla metodologia sono presenti nel mio documento interno: L'Organizzazione Basata sulla Conoscenza – Note finali sul progetto CSR – Responsabilità Sociale d'impresa in Alleanza Assicurazioni, Alleanza Assicurazioni Staff Paper, Giugno 2007.

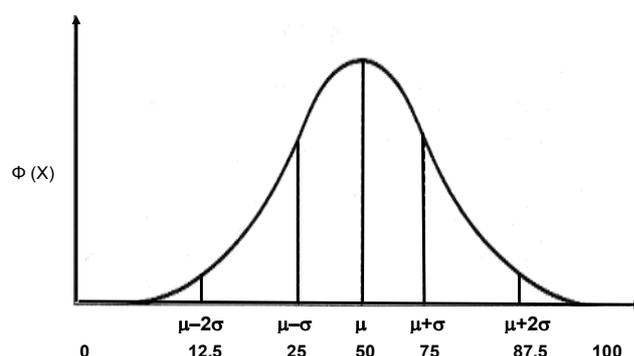
<sup>344</sup> Sulla come il problema di misurazione della responsabilità sia simile a quello che in passato si aveva di misurazione della qualità, cfr. Waddock e Bodwell (2004) p. 29.

<sup>345</sup> Per alcuni indicatori è stato necessario ricostruire le serie storiche sulla base di interviste, documenti disponibili, omogeneizzazione delle basi i calcolo e delle unità di misurazione nonché operare alcune approssimazioni di calcolo. Alcuni indicatori sono costruiti tramite medie mobili; altri sono frutto di stime di primarie agenzie internazionali: in caso di presenza di stime non-univoche, si è scelto di utilizzare quelle più complete o dimostrate più stabili nel corso del tempo. Eventuali distorsioni nei risultati sono tuttavia destinati a riassorbirsi col tempo, un volta che la metrica sarà entrata a regime.

<sup>346</sup> Per le proprietà della variabile casuale Normale, buona parte (il 68%) dei valori reali che essa può assumere fenomeni è compreso nell'intervallo  $\mu \pm \sigma$ , la gran parte (il 95%) dei valori reali è compreso nell'intervallo  $\mu \pm 2\sigma$ , e la quasi totalità (il 99.7%) dei valori reali è compreso nell'intervallo  $\mu \pm 3\sigma$ . Data la natura dei fenomeni qui analizzati, l'intervallo  $\mu \pm 2\sigma$  si è rivelato essere una sufficiente approssimazione. Cfr. Piccolo (1998).

<sup>347</sup> Cfr. Piccolo (1998), p. 470: “tutte le volte che un fenomeno reale può essere interpretato come la somma, oppure la media, di un gran numero di cause indipendenti, nessuna delle quali ha la prevalenza sulle altre, è ragionevole attendersi che la distribuzione di probabilità di quel fenomeno sia approssimabile mediante la distribuzione della variabile casuale Normale”. La variabile casuale Normale è collegata al Teorema Limite Centrale, il quale asserisce che la somma di una successione i variabili casuali indipendenti ed identicamente distribuite, converge in distribuzione – se di varianza finita – alla variabile casuale Normale.

**Figura 5: Approssimazione dei processi tramite una variabile casuale Normale**



4. Attribuzione ad ogni *settore* di un valore su base 100, rispettivamente: [0; 12.5; 25; 50; 75; 87.5; 100]<sup>348</sup>.

Per esempio, nel caso del *Return on Embedded Value*<sup>349</sup>, indicatore fondamentale nel settore finanziario, si è provveduto ad aggregare i dati in modo da calcolarne prima la media e la varianza, e successivamente renderne possibile la classificazione in *settori*.

**Tabella 15: Esempio di trasformazione metrica centesimale**

**RoEV**

	Alleanza	Aegon	L&G	Prudential	Storebrand	Swiss Life
2006	13,5	13,4	13,1	16,0	20,1	12,8
2007	12,3	12,4	10,1	17,8	10,4	7,4

**RoEV**

Alleanza	Year	Media	Varianza	SQM <sup>350</sup>
13,5	2006	15,1	9,5	3,1
12,3	2007	11,6	15,0	3,9

**RoEV**

	Punteggio	0	12,5	25	50	75	87,5	100
Alleanza	Year	< μ-2σ	μ-2σ	μ-σ	μ	μ+σ	μ+2σ	> μ+2σ
13,5	2006	8,9	8,9	12,0	15,1	18,2	21,2	
12,3	2007	3,9	3,9	7,8	11,6	15,5	19,4	

<sup>348</sup> Ovviamente, per valori che migliorano al diminuire del risultato (p.e. nel caso di emissioni o di altri impatti ambientali), si è provveduto ad attribuire la stessa scala di valore ma in maniera opposta. Inoltre, alcuni KPI possono assumere valori negativi (p.e. la performance di Borsa o market performance); in questo caso si è imposto un valore minimo pari a zero.

<sup>349</sup> Il Return on Embedded Value (RoeV) è una misura del valore corrente e del valore attuale degli utili futuri generati dal portafoglio polizze della compagnia. Dati elaborati da previsioni Citi<sup>®</sup>, marzo 2008.

<sup>350</sup> Lo Scarto Quadratico Medio (SQM) o Deviazione Standard, è la radice quadrata della varianza.

RoEV		2007
13.5	50	-
12.3	-	75

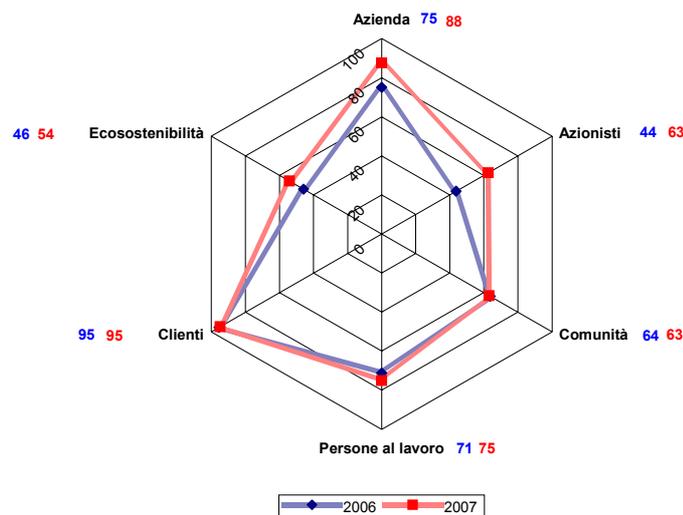
5. Aggregazione di KPI – standardizzati su base 100 – per classi di *stakeholders*<sup>351</sup>.

**Tabella 16: Risultati dell'analisi Statistica di Sostenibilità**<sup>352</sup>

Stakeholder	Tema	2006	2007
Azienda	Creazione di valore	75	88
Azionisti	Ritorno sull'investimento	44	63
Comunità	Alleanza per il sociale	64	63
Persone al lavoro	Clima lavorativo	71	75
Clienti	Soddisfazione della clientela	95	95
Ecosostenibilità	Tutela dell'ambiente	46	54
<b>Barometro</b>		<b>66</b>	<b>73</b>

6. Aggregazione in un unico macro-aggregato – denominato *Barometro di Responsabilità* – della media aritmetica dei risultati parziali delle singole classi di *stakeholders*.

**Figura 6: Rappresentazione grafica del percorso di responsabilità**



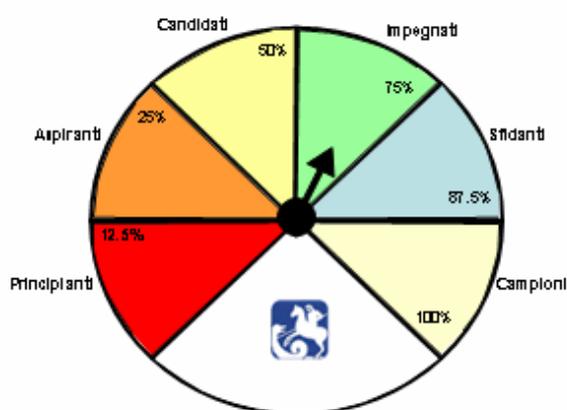
<sup>351</sup> Cfr. la precedente Tabella 14 per dettagli su come i singoli *indicatori* vengano raggruppati prima in *tematiche*, poi in *classi di stakeholders*.

<sup>352</sup> I numeri presentati non impegnano in alcun modo Alleanza Assicurazioni S.p.A. né essi possono costituire la base per decisioni di investimento. Il loro utilizzo non può essere avulso dal contesto cui si riferiscono.

Poiché l'analisi media-varianza fornisce una misura della variabilità dei risultati rispetto al proprio valore medio, che funge da termine di paragone, è possibile considerare questa come una misura del livello di rischio dei processi aziendali.

Per questo motivo è stata proposta l'introduzione di un grafico che fornisce un'immediata sintesi grafica del *livello di allerta* medio in azienda tramite la definizione di una scala di rischio<sup>353</sup>:

**Figura 7: Il Barometro di Responsabilità**



**Tabella 17: Scala di rischio dei processi responsabili d'azienda**

Categoria di responsabilità	Punteggio del Barometro	Rischio stimato dei processi responsabili d'azienda (in %)	Scala di Rischio
<b>Principianti</b>	$0 \leq \text{RSI} < 12.5$	$100 \leq X < 87.5$	Rischio acuto
<b>Aspiranti</b>	$12.5 \leq \text{RSI} < 25$	$87.5 \leq X < 75$	Rischio elevato
<b>Candidati</b>	$25 \leq \text{RSI} < 50$	$75 \leq X < 50$	Rischio significativo
<b>Impegnati</b>	$50 \leq \text{RSI} < 75$	$50 \leq X < 25$	Rischio moderato
<b>Sfidanti</b>	$75 \leq \text{RSI} < 87.5$	$25 \leq X < 12.5$	Rischio basso
<b>Campioni</b>	$87.5 \leq \text{RSI} < 100$	$12.5 \leq X < 0$	Rischio trascurabile

<sup>353</sup> Il grafico che segue è presente nel mio documento interno: L'Organizzazione Basata sulla Conoscenza – Note finali sul progetto CSR – Responsabilità Sociale d'impresa in Alleanza Assicurazioni, Alleanza Assicurazioni Staff Paper, Giugno 2007. Lo stesso non è tuttavia presente nella Relazione di Sostenibilità 2007 di Alleanza. Cfr. Alleanza Assicurazioni (2008).

### 4.3.3. Significatività dei risultati

La lezione appresa è così riassumibile: una società di assicurazioni–vita promuove e incanala il risparmio privato nei mercati finanziari, mitigando le conseguenze derivanti dall’insorgenza di un bisogno, e contribuendo alla migliore allocazione di risorse scarse in un più generale contesto di equilibrio macroeconomico.

La misurabilità del successo di tale approccio è resa possibile tramite il c.d. Barometro di Responsabilità, che in Alleanza mostra un deciso miglioramento da un anno all’altro.

Il metodo d’analisi attuato in Alleanza ha reso possibile dare una risposta a tre delle maggiori sfide poste da alcuni commentatori scettici. In particolare esso (1) chiarisce il tipo di obbligazione sociale che lega un’azienda alla società; (2) dimostra la legittimità delle iniziative di RSI; (3) fornisce una misura dei risultati *responsabili* d’azienda e del percorso di RSI intrapreso.

E’ stata in particolare superata la duplice critica di chi vede nelle iniziative di RSI una tassa o una forma indiretta di costi, o di chi sostiene che se l’impresa non serve il proprio auto–interesse (*self-serving interest*) non si capisce perché dovrebbe intraprendere simili iniziative responsabili<sup>354</sup>.

Il lavoro svolto è certamente solo l’inizio di un discorso molto più ampio destinato ad essere sviluppato in futuro. Esso ha tuttavia consentito di rendere possibile l’individuazione delle leve da cui dipende la creazione di valore aziendale. Al riguardo è certamente ancora prematuro dire quale sarà l’impatto sulla redditività aziendale. Sono tuttavia già disponibili alcuni riscontri da agenzie internazionali, le quali conducono annualmente sondaggi e censimenti sulle aziende attive nel campo della RSI.

---

<sup>354</sup> Cfr, Smith (2003) p. 71, per una panoramica su tali argomentazioni.

In particolare i risultati da un anno all'altro si dimostrano migliori, a dimostrazione del riconoscimento della profusione di un maggior impegno e del miglioramento in atto riguardo alla percezione dell'immagine aziendale<sup>355</sup>. In particolare:

**Tabella 18: Alcuni riscontri di agenzie di valutazione**

Agenzia/Anno della Rilevazione <sup>356</sup>	2006	2007	2008
VIGEO <sup>357</sup>	24.5/100	24.66/100	43.83/100
Halvarsson & Halvarson	59.5/100	54.75/100	62.5/100 <sup>358</sup>

Il metodo d'analisi proposto mostra – a mio avviso – alcuni punti di forza, che così vorrei di seguito riassumere:

- **Andare alla radice dei problemi:** attraverso l'individuazione delle *cause* strutturali di un fenomeno, piuttosto che la focalizzazione sui *sintomi* più evidenti degli scarsi risultati aziendali<sup>359</sup>;
- **Consapevolezza verso dove l'azienda è guidata e come:** attraverso il riscontro anno–su–anno dei risultati ottenuti, tanto all'interno all'esterno dell'organizzazione;
- **Ausilio alla strategia:** aiuta a comprendere come e quanta parte di ciò che è stato pianificato venga effettivamente conseguito, sulla base di un'analisi storica dei risultati;

<sup>355</sup> Cfr. Assicurazioni, 1 Settembre 2008, "Responsabilità Sociale: i voti delle compagnie italiane – Inchiesta CSR nel mondo assicurativo europeo": Alleanza Assicurazioni risulta tra le migliori 3 compagnie assicurative europee per le tutele previste nel rapporto di lavoro. Alleanza Assicurazioni risulta inoltre tra i tre finalisti dell'Oscar di Bilancio 2008, premio promosso da FERPI-Federazione Relazioni Pubbliche Italiana, per la sezione Corporate Governance. Nella motivazione della nomina viene specificato: "Oscar per la Governance societaria i finalisti sono: Alleanza Assicurazioni, Autogrill e Finmeccanica. Queste organizzazioni hanno saputo descrivere e sviluppare procedure di Governance articolate ed efficaci attraverso un'informativa chiara e trasparente". Prima di questa finale, Alleanza Assicurazioni risulta vincitrice dello stesso premio nell'edizione del 1999. I vincitori di ciascuna delle otto categorie di Oscar di Bilancio 2008 saranno comunicati lunedì 1 Dicembre 2008 durante la cerimonia di premiazione, che si svolgerà nella sede di Borsa Italiana (Milano). URL: [http://www.ferpi.it/ferpi/novita/ferpi\\_attivita/oscar-bilancio](http://www.ferpi.it/ferpi/novita/ferpi_attivita/oscar-bilancio).

<sup>356</sup> L'anno della rilevazione è l'anno solare in cui l'indagine è stata pubblicata. I dati riportati vanno tuttavia riferiti all'esercizio precedente.

<sup>357</sup> Valore da me calcolato sulla media dei risultati ottenuti da Alleanza Assicurazioni nelle seguenti aree: Human Resources, Environment, Business Behaviour (C&S), Corporate Governance, Community Involvement, Human Rights. Fonte: VIGEO, Alleanza Assicurazioni ISIN code: IT0000078193.

<sup>358</sup> URL: <http://www.halvarsson.se/en/WR/Results/>.

<sup>359</sup> Questo aspetto è di grande aiuto nel comprendere come le persone prendono decisioni e perché un problema si verifica, piuttosto che favorire la caccia alle streghe su chi sia il responsabile di turno del risultato deludente.

- **Consistenza dei risultati:** fornisce una misura concreta del livello di attendibilità delle previsioni;
- **Monitoraggio dell’allocazione delle risorse:** restituisce una chiara idea del ritorno delle risorse investite per singola classe di *stakeholders*;
- **Definizione delle priorità:** derivabile dai risultati ottenuti per singola categoria di *stakeholders*<sup>360</sup>;
- **Possibilità di porre azioni correttive:** grazie alla possibilità di implementare azioni correttive sulla base degli scostamenti osservati rispetto a quanto pianificato;
- **Chiara identificazione delle responsabilità:** a ciascuna classe di *stakeholders* fanno riferimento indicatori di performance (c.d. KPI) riconducibili in generale ad un ufficio o ad una particolare funzione aziendale<sup>361</sup>;
- **Dettagli nell’esecuzione:** ogni unità operativa sa che i KPI collegati alla propria classe di *stakeholders* sono migliorabili solo grazie alla profusione di impegno personale;
- **Favorire un cambiamento culturale:** ogni unità operativa sa di essere coinvolta nel processo di creazione e mantenimento del valore e, al contempo, tutte le fusioni aziendali sanno di concorrere in parti uguali alla determinazione del valore complessivo d’azienda<sup>362</sup>;

---

<sup>360</sup> Interessante in proposito il paragone col caso Toyota, in Takeuchi, Osono e Shimizu (2008), p. 100: “Toyota prevents rigidity from creeping in by forcing employees to think about how to reach new customers, new segments and new geographic areas and how to tackle the challenger of competitors, new ideas and new practices”. Inoltre, più oltre viene elogiata la deliberata filosofia aziendale di porre obiettivi vaghi, nei seguenti termini: “Many of Toyota’s goals are purposely vague, allowing employees to channel their energies in different direction and forcing specialists from different functions to collaborate across the rigid silos in which they usually work”. Cfr. anche Bower e Gilbert (2007) sul modo in cui decisioni e strategia si influenzino a vicenda.

<sup>361</sup> Questo aspetto mi sembra particolarmente rilevante nei casi in cui l’alta direzione sia all’oscuro dei c.d. colli-di-bottiglia che sovente possono crearsi passando dalla strategia all’esecuzione. La direzione è in grado in questo modo di individuare con un breve colpo d’occhio le funzioni aziendali che crescono di più e quelle che crescono di meno. Sul problema di quanto un’organizzazione sappia apprendere cfr. Garvin, Edmondson e Gino (2008).

<sup>362</sup> Questo aspetto mi sembra particolarmente importante in quelle organizzazioni che sono caratterizzate dai c.d. silos o «compartimenti stagni», in cui cioè la singola unità operativa non sa quello di cui si sta occupando l’azienda nel suo complesso o nei casi in cui si diffonda il convincimento che una qualche funzione aziendale sia più importante delle altre in vista del raggiungimento del risultato aziendale.

- **Panificare l'evoluzione futura degli affari:** favorisce la pianificazione del lavoro, contribuendo a prevenire il verificarsi di problemi futuri;
- **Consapevolezza del modo in cui le singole funzioni aziendali interagiscono** sulla creazione finale del valore e come gli obiettivi individuali contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi comuni<sup>363</sup>.
- **Dare il senso della direzione** verso cui l'azienda vuole andare, coerentemente con gli assunti della strategia<sup>364</sup>.

#### 4.3.4. Interpretazione dei risultati

Tramite il Barometro di Responsabilità è possibile superare le criticità tipiche delle aziende che scelgono di orientare le proprie scelte strategiche sulla base esclusiva dei risultati finanziari (per loro stessa natura, di breve periodo). Esso è stato costruito a partire dall'assunzione base che tutti gli stakeholder abbiano uguale diritto a vedere soddisfatte le legittime pretese economiche, fermo restando la responsabilità ultima in capo alla direzione di gestire l'azienda.

Una volta stabilita questa esigenza *democratica* nella strategia aziendale, si è cercato di tradurre questo concetto in KPI che fossero meglio di altri in grado di "spiegare" come la visione d'impresa si declina nelle specificità delle singole categorie di stakeholder. Il processo di scelta dei KPI è stato accompagnato da un incessante lavoro organizzativo e comunicativo, volto a introdurre nuove procedure interne o di adeguamento delle stesse alle *best practices* internazionali.

---

<sup>363</sup> Questo aspetto mi pare fondamentale, poiché attraverso il Barometro di Responsabilità si riesce ad aggregare sforzi individuali in vista di un obiettivo comune o, di disaggregare un obiettivo comune in una molteplicità di obiettivi individuali, secondo un'ottica di divisione e specializzazione del lavoro.

<sup>364</sup> Cfr. Nonaka (2007), p. 170: "[...] CEOs talk about this role in terms of their responsibility for articulating the company's «conceptual umbrella»: the grand concepts that in highly universal and abstract terms identify the common features linking seemingly disparate activities or businesses into a coherent whole [...]. Umbrella concepts and qualitative criteria for justification are crucial to giving a company's knowledge-creating activities a sense of direction".

Il processo così strutturato ha – a mio avviso – il pregio di consentire una costante verifica dell’effettività pratica della strategia aziendale e, come tale, fornisce un valido strumento di apprendimento dato che consente sia di verificare l’attinenza della sottostante teoria del valore alla prassi aziendale, sia di usare i risultati in ottica di controllo del lavoro svolto (c.d. *double-loop learning*).

Se una categoria di *stakeholders* ottenesse risultati sistematicamente superiori a quelli delle altre categorie, ciò sarebbe un indizio che non tutti i portatori d’interesse aziendale sono tenuti nella stessa considerazione o trattati con lo stesso metro di paragone, e – in definitiva – che l’azienda non sta massimizzando il proprio profitto.

Lo stesso processo iterativo che consente all’azienda di aggiornare i KPI e di ricostruire facilmente le serie storiche, permette inoltre di spiegare sempre più da vicino le evoluzioni delle dinamiche d’impresa. Il Barometro di Responsabilità è in definitiva uno strumento di apprendimento, e – come tale – necessita di un corretto utilizzo. Perché esso possa essere di massimo aiuto alla implementazione della strategia aziendale, occorre tuttavia tenere in considerazione che:

- Il management si impegna a superare l’oramai anacronistica struttura a *silos* funzionali, che è spesso causa di una gestione aziendale a «camere stagne»<sup>365</sup>: favorire la circolazione di idee induce i manager funzionali a pensare all’azienda come un tutto unitario piuttosto che come una somma algebrica di funzioni indipendenti<sup>366</sup>.
- I manager funzionali ricevono un aiuto a pianificare le proprie attività su un orizzonte temporale di lungo periodo: la minore pressione a lavorare per i risultati di breve periodo è accompagnata dalla necessità di lavorare per

---

<sup>365</sup> Cfr. Gulati (2007). Per un’interessante esposizione del problema in British Airways rimando invece a Neely e Najjan (2006). Su come invece la mancanza di informazione possa divenire motivo di immobilismo decisionale ed essere alla base di problemi di autorità, cfr. Neilson, Martin e Powers (2008).

<sup>366</sup> Un esempio è la soddisfazione dei clienti (c.d. *customer satisfaction*) che viene influenzata non solo da specifiche iniziative rivolte ai clienti, quanto p.e. anche da piani formativi rivolti alla soddisfazione dei dipendenti (c.d. *employee satisfaction*).

rimuovere le *barriere reali* che impediscono di creare maggior valore. Ciò è reso possibile dal fatto che i manager sono indotti a pensare come poter aumentare il proprio contributo alla creazione di valore senza creare pregiudizio alle altre funzioni aziendali<sup>367</sup>.

- Un maggior numero di persone ha accesso alle informazioni utili a comprendere lo stato di salute dell'azienda: le informazioni, in altre parole, non vengono custodite ma rese disponibili dove e quando servono, senza necessità di interfacciarsi di continuo con l'ufficio preposto (l'informazione diventa remota, non accentrata)<sup>368</sup>.
- Gestire un maggior numero di informazioni in maniera sintetica sposta l'attenzione da un problema gestionale alla ricerca dell'accuratezza nella raccolta dei dati. In questo modo anche persone sprovviste di specifiche conoscenze sono in grado di valutare l'andamento aziendale<sup>369</sup> e sapere come comportarsi anche in assenza di specifiche direttive del manager più prossimo<sup>370</sup>. La criticità viene infatti trasferita dalla comprensione del funzionamento dei processi alla raccolta puntuale e accurata delle informazioni, con evidente semplificazione dei compiti e delle mansioni.

---

<sup>367</sup> Un esempio è la soddisfazione dei dipendenti, che può migliorare tramite iniziative che prescindano da incentivi monetari, a maggior vantaggio della redditività aziendale e del benessere personale.

<sup>368</sup> Ciò implica una riorganizzazione fisica e culturale dei processi aziendali, che passa dalla costituzione di un data-base comune volto a facilitare l'intercambiabilità dei ruoli: non è l'addetto che gestisce (o custodisce) l'informazione, ma l'informazione che si diffonde usando l'addetto di turno come ponte. La rivoluzione culturale consiste nel fatto che per gli economisti marxisti l'intercambiabilità è la radice dello sfruttamento capitalistico del lavoratore; per i neo-classici è la "risorsa scarsa" la fonte del valore; Per la RSI - invece - la fonte del valore è il creare processi che stiano in piedi da soli.

<sup>369</sup> Una visione d'impresa non come "macchina" ma come "organismo vivente" dotato di propria identità e di una comprensione profonda di dove essa sta andando, il mondo in cui si immagina di vivere e soprattutto, come fa a trasformare questa visione condivisa in realtà, cfr. Nonaka (2005), p. 164: "This is the organizational equivalent of self-knowledge – a shared understanding of what the company stands for, where it is going, what kind of world it wants to live in, and, most important, how to make the world a reality".

<sup>370</sup> Una filosofia simile mi pare sia già presente in Toyota: cfr. Stewart e Rama (2007) p. 83: "Once you indicate the direction in which the company should move, and as long as you have that direction right, you can leave other people to do the right things that are necessary to get there. When people are heading in the right direction, the small movements and the major ones will stay aligned".

#### 4.3.5. Possibili estensione dell'analisi

La metodologia di analisi fin qui svolta è ulteriormente estensibile. Nonostante questo aspetto non abbia fatto parte del programma concordato con Alleanza Assicurazioni S.p.A., è possibile delineare in questa sede promettenti sviluppi nell'applicazione di questo metodo. In particolare:

1. E' possibile passare da un'analisi della *varianza* ad una della *covarianza*, che fornisce una misura della contemporanea variazione di X e Y in rapporto alle rispettive medie<sup>371</sup>.

$$Cov(X,Y) = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{n}$$

2. Allo stesso modo in cui il concetto di covarianza entra nel calcolo del  $\beta$  di portafoglio<sup>372</sup>, così è teoricamente possibile calcolare un  $\beta$  *responsabile di mercato*, mediante il confronto tra risultati finanziari d'azienda (variabile indipendente o *shareholder*, Y) con quelli ottenuti sulle singole classi di stakeholders (variabili dipendenti o *stakeholder*, X). Il  $\beta$  è conosciuto nella letteratura finanziaria come "rischio sistematico", non ulteriormente riducibile tramite "diversificazione di portafoglio".

3. E' possibile elaborare una regola decisionale *responsabile*, costruita a partire da un paragone (anche questo una sorta di bilancio!) tra quanto l'azienda offre e quanto essa riceve dall'ambiente in cui opera (vedi tabella 16):

---

<sup>371</sup> Piccolo (1998), cap. 7, p. 197 ss.

<sup>372</sup> Cfr. Sharpe (1964)

**Tabella 19: Regola decisionale basata sul metodo della covarianza**

Se Cov (X, Y) = 1	Valore Economico Generato $\equiv$ Valore Economico Distribuito <sup>373</sup>
Se Cov (X,Y) < 1	Valore Economico Generato > Valore Economico Distribuito <sup>374</sup>
Se Cov (X,Y) > 1	Valore Economico Generato < Valore Economico Distribuito <sup>375</sup>

4. Calcolo del *coefficiente di correlazione lineare di Bravais–Pearson* ( $\rho$ ).

Rappresenta la forza del legame statistico delle variabili. L'indice è così calcolabile:

$$\rho = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x \sigma_y}$$

con:

$$\rho = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x \sigma_y} = \frac{\text{COV (X,Y)}}{\sqrt{[\text{VAR (X) VAR (Y)]}}$$

Al crescere di  $\rho$ , i valori assumono una configurazione sempre più vicina ad una retta, che può essere di segno positivo o negativo; l'indice è cioè compreso tra  $[-1 \leq \text{Corr (X,Y)} \leq +1]$ . In particolare:

- Se  $\text{Corr (X,Y)} \geq 0$  X e Y si muovono simmetricamente;
- Se  $\text{Corr (X,Y)} < 0$  X e Y si muovono asimmetricamente.

Poiché tale indice dipende dall'unità di misura sia di X che di Y, è prima necessario l'utilizzo di trasformazioni metriche per rendere possibile confronti tra variabili non omogenee<sup>376</sup>.

<sup>373</sup> Se il valore economico generato coincide con il valore economico distribuito, l'azienda non ha né rendite né perdite di responsabilità: in altre parole né trattiene né disperde cultura d'impresa.

<sup>374</sup> Se il rischio di assumere un'unità aggiuntiva di rischio sugli stakeholders comporta un diminuzione del rischio finanziario, allora vuol dire che il valore economico che l'azienda genera è maggiore del valore economico che distribuisce. Per questo è necessaria una maggiore diversificazione del rischio sugli altri stakeholder d'impresa.

<sup>375</sup> Se il rischio di assumere un'unità aggiuntiva di rischio sugli stakeholders comporta un aumento del rischio finanziario, allora vuol dire che il valore economico che l'azienda genera è minore del valore economico che distribuisce. Per questo è necessaria una maggiore diversificazione del rischio sullo stakeholder azienda.

#### 4.3.6. APPENDICE STATISTICA

##### A) Principi generali per la stima di un parametro<sup>377</sup>

1. L'accettabilità di una informazione deriva dalla stabilità dei risultati campionari;
2. Il campione è solo una delle possibili realizzazioni della *variabile casuale*;
3. La stima numerica ha senso solo se accompagnata da un minimo di informazione sullo stimatore;
4. Il valore vero del parametro *theta* (gr.  $\theta$ ) da stimare rimane ignoto, è ma prezziabile con una data probabilità;
5. La stima di un parametro deve essere espressa nella stessa unità di misura del parametro (c.d. invarianza);
6. Nessuna sintesi dovrebbe privilegiare qualche informazione campionaria più di altre;
7. Ciascuna informazione apporta un "pezzo di informazione" aggiuntivo alla determinazione del parametro al crescere di  $n$  (c.d. consistenza), se le unità campionarie sono repliche indipendenti e somiglianti alla popolazione;
8. Le osservazioni campionaria consentono di estrarre da un campione tutto e solo quello che riguarda *theta* (gr.  $\theta$ ): esse utilizzano al meglio le informazioni campionarie (c.d. *unbiased*);

##### B) Condizioni che determinano la velocità di convergenza alla Normalità di una successione variabili casuali<sup>378</sup>

1. Unimodalità della distribuzione;
2. Simmetria della distribuzione;
3. Somiglianza delle distribuzioni;
4. Indipendenza delle variabili casuali.

---

<sup>376</sup> Cfr. Piccolo (1998), p. 199

<sup>377</sup> Cfr. Piccolo (1998), op. cit.

<sup>378</sup> *ibidem*, op. cit., p. 472: "non bisogna trarre l'erronea conclusione che la somma di variabili casuali tende sempre alla variabile casuale Normale. Esistono situazioni nelle quali la convergenza avviene verso altre variabili casuali oppure non avviene alcuna forma di convergenza".

## 5. Conclusioni

Lo studio che ho presentato è un'indagine sul significato e le argomentazioni forti a sostegno di una teoria della RSI. Il principale risultato cui sono pervenuto è che la RSI è non solo uno dei fattori determinanti della competitività aziendale quanto la sua stessa ragione d'essere e il momento fondamentale della sostenibilità di lungo periodo.

Partendo da un approccio multi-disciplinare ho mostrato come la RSI fornisca un contributo primario affinché l'azienda possa comprendere pienamente le dinamiche d'impresa. Ciò è reso possibile da una continua neutralizzazione degli interessi particolaristici (comportamenti opportunistici) che in ogni momento possono sconvolgere il funzionamento *sostenibile* di un mercato. Ho descritto tale processo tramite l'introduzione del concetto di "autenticità", che incorpora una definizione di autorità basata sulle categorie etiche di verità, giustizia e bene.

Se, in generale, l'autorità è fondata sulla verità essenziale dei fenomeni (di cui si può fare esperienza a partire dallo studio attento dei *segni*), gli individui formeranno delle aspettative *auto-rinforzanti*; in caso contrario, le aspettative degli individui saranno *auto-indebolenti* e l'autorità potrà sopravvivere solo mediante dosi maggiori di *autoritarismo*.

Il principio di autenticità, basato sul riconoscimento dell'esistenza di un diritto legittimo ad un equo trattamento delle proprie aspettative riferito a quanti a vario titolo entrano in contatto con l'azienda, è la base di una teoria della RSI improntata a criteri di razionalità e ragionevolezza. Perché ciò sia possibile non è tuttavia né necessario attuare forme di co-optazione decisionale, quasi a trasformare ogni decisione in un processo pubblico, né è sufficiente limitarsi ad invocare la teoria di soddisfazione dei bisogni, quasi che la legge della domanda e dell'offerta sia da sola in grado di eliminare comportamenti individuali opportunistici.

Percepire l'esistenza di un diritto-dovere legittimo ad un equo trattamento di tutte le istanze ha condotto a definire due significati di responsabilità, uno di natura economica,

l'altro di natura etica: in base al primo è stato possibile dedurre una definizione di responsabilità come qualcosa di opposto al concetto di “costo economico”, ovvero nel non *scaricare* su altri l'onere delle proprie decisioni<sup>379</sup>; in base al secondo si è derivata una definizione di eticità, ovvero una condizione antropologica di non-discriminazione tra individui (p.e. “io ho il tuo stesso diritto di essere pagato”).

L'esistenza di queste due condizioni rappresenta al tempo stesso una decisione equa ed efficiente. Al contrario, forme di discriminazione, per quanto escluse formalmente nelle premesse della TOV e della TSV, sono sostanzialmente presenti nelle loro conseguenze pratiche.

Ho definito *ontologico* l'approccio da me seguito, per differenziarlo dagli approcci classici e neoclassici. La sua caratteristica essenziale è il continuo confronto con l'essenza dei fenomeni rispetto alla realtà per come ci si mostra. La forza di tale approccio è che tramite esso si può continuare a utilizzare il concetto di *razionalità assoluta* per spiegare il comportamento degli individui in situazioni estreme, mentre la TOV e la TSV nelle stesse situazioni hanno finito per legittimare forme di *razionalità limitata* o di *irrazionalità* degli individui.

La teoria *ontologica* del valore offre una spiegazione della dinamica del processo di formazione delle aspettative. Tale meccanismo è stato descritto in termini di aggiustamento verso l'equilibrio, poiché l'azienda – con il proprio agire economico – modifica ed è modificata dal contesto in cui opera, non solo mediante gli scambi di beni e servizi, quanto anche di idee, conoscenze, esperienze. A questo riguardo, le aspettative sono il prodotto del

---

<sup>379</sup> Mi pare che questo sia lo stesso risultato raggiunto in Drucker (2006), p 163: “Ogni organizzazione deve assumere la piena responsabilità del proprio impatto sui collaboratori, sull'ambiente, sui clienti e su tutte le cose, animate e inanimate, con cui interagisce”.

continuo riscontro che l'individuo opera tra teoria e pratica<sup>380</sup>, premesse e conseguenze, logica e esperienza<sup>381</sup>, significante e significato, forma e contenuto.

Quando si verifica un allineamento tra le opposte coppie di categorie, si può parlare di “autorità” nel senso più elevato del termine. In questo senso, l'autorità non è né una risorsa scarsa né una risorsa distintiva di un'azienda, ma è piuttosto una possibilità che contraddistingue tutti gli individui razionali, a patto che venga correttamente ricercata ed utilizzata. Essa è inoltre una risorsa *fragile*, poiché dipende largamente dal modo in cui essa viene praticata. Caratteristica propria della persona responsabile è utilizzare l'autorità nel modo migliore al fine di prevenirne l'estinzione o l'esautorazione. Perché questa possa essere stabilmente mantenuta, va riaffermata ogni qual volta se ne presenti l'occasione. Se così è, ciò vuol dire che si è assolto responsabilmente il proprio compito e si è guadagnato in autorità. Se così non è, si è pregiudicata nello stesso momento la propria libertà (nel non riconoscere il vero), la propria responsabilità (nella rottura di un incondizionato legame alla verità), la propria autorità (nell'usare discrezionalmente il potere ricevuto) e, non ultimo, si è creato un danno alle aspettative altrui (nel produrre un potere ingiusto non riesce a vincolare le coscienze).

Tanto meglio avviene se l'autorità si rinforza, tanto più si hanno effetti positivi sulle aspettative delle persone. Al contrario, tanto peggio viene usata l'autorità, tanto più velocemente essa viene perduta, e con essa si deteriorano le aspettative altrui.

Il meccanismo che ho descritto è lo schema concettuale che aiuta a comprendere come mai la totalità della letteratura in tema di RSI ponga l'accento sull'importanza del far crescere e diffondere in tutta l'organizzazione (e possibilmente anche fuori di essa: cfr. *corporate*

---

<sup>380</sup> Cfr. Lovins, Lovins e Hawken (2007), p. 174: “The distortion makes it more tax efficient to waste fuel than to invest in improving fuel efficiency. In short, even though the road seems clear, the compass that companies use to direct their journey is broken”.

<sup>381</sup> Cfr. Drucker (2006), p. 83: “Una simile incongruenza nella logica, o nel ritmo, di un processo, è solo una delle possibilità da cui scaturisce l'innovazione. Un'altra fonte è costituita dall'incongruenza tra realtà economiche. Per esempio, tutte le volte che un settore presenta mercato in crescita e profitti in declino [...] esiste un'incongruenza. [...]. Anche un'incongruenza tra attese e risultati può offrire opportunità d'innovazione”.

*citizenship*)<sup>382</sup> una cultura aziendale che sia in grado di radicarsi nella sottostante teoria del valore.

Perché ciò accada durevolmente, occorre fare in modo che le decisioni da prendere siano condivise, nel rispetto del *principio di autenticità*. Tra i metodi tradizionalmente conosciuti per raggiungere questo obiettivo, assumono particolare rilievo la realizzazione di incontri tra funzioni aziendali diverse, così come ogni occasione di dialogo e di confronto utile a creare lo *spirito di squadra* nonché occasioni per la diffusione di nuove conoscenze.

La RSI così intesa rende evidenti a tutta l'organizzazione le priorità da seguire e le criticità da eliminare. Essa impegna gli individui alla coerenza ma soprattutto al dialogo continuo, inducendoli a riflettere su azioni e comportamenti che siano allo stesso tempo etici ed economici. Essa rende possibile realizzare una cultura d'impresa improntata a criteri di sostenibilità (e non di impoverimento!). Il suo compito più importante è rendere evidente che tutto ciò che rappresenta (o non rappresenta ancora) l'ambiente competitivo aziendale, è una risorsa *fragile*, che non appartiene a qualche persona o a qualche gruppo specifico, ma all'azienda nel suo complesso.

Questa osservazione è il ragionamento tramite il quale si arriva ad intuire che l'azienda è un'organizzazione dotata di personalità *economica* (non solo giuridica!), e – come tale – da proteggere e custodire se si vuole ottenerne il massimo rendimento possibile<sup>383</sup>.

Per questo motivo concludo che la RSI è il modo per intuire l'esistenza di valori etici universali e di renderne possibile l'esperienza pratica. Una domanda a cui ho cercato di dare risposta è se esiste un modo per tradurre queste assunzioni teoriche in pratica aziendale, cioè

---

<sup>382</sup> Una versione “forte” è presentata in Davis (2001), p. 313 ss. In questi termini: se la mera osservanza dei requisiti minimi di legge è ciò che ogni cittadino farebbe, la obbligazione sociale dell'impresa richiede di andare oltre le richieste della legge; in altri termini, la RSI comincia dove la legge finisce. In questo senso la società agisce per ridurre il potere di chi non usa responsabilmente il c.d. “socially defined behavior”. Ciò si verificherebbe ogni qual volta l'azienda manchi di interpretare le aspettative della comunità, non fornendo un servizio di valore. Poiché l'azienda nasce per servire i bisogni della comunità, essa ha il potere di revocare in ogni momento il diritto all'esistenza (c.d. charter to exist) dell'azienda.

<sup>383</sup> Cfr. Prahalad e Hamel (1990), p. 311: “Le competenze distintive non diminuiscono con l'uso. A differenza dei beni materiali, che si deteriorano col tempo, queste competenze si rafforzano quando vengono applicate e condivise. Ma si deve comunque alimentarle e proteggerle; la conoscenza scompare se non viene sfruttata”.

se esiste un modo per impostare un discorso di RSI che vada al di là del già conosciuto. L'occasione mi è stata offerta da una collaborazione con Alleanza Assicurazioni S.p.A., da cui è venuto fuori rafforzato il mio convincimento che le categorie etiche sono intellettualmente deducibili ed empiricamente verificabili, e rappresentano in definitiva l'elemento determinante della sostenibilità dei processi d'azienda.

\* \* \*

## Bibliografia

- AA.VV. (1998), Fünfzig Jahre Deutsche Mark. Notenbank und Wahrung in Deutschland seit 1948. Herausgegeben von der Deutschen Bundesbank. Verlag C.H. Beck München.
- AA.VV. (2005), Corporate Social Concerns: Are They Good Citizenship, Or a Rip-Off for Investors? In The Wall Street Journal, December 6, p. R6
- Alleanza Assicurazioni (2007), Più Valore alla Vita. Relazione di Sostenibilità 2007. URL: [http://www.alleanza.it/contenuti/file/Relazione\\_di\\_Sostenibilita\\_2007.pdf](http://www.alleanza.it/contenuti/file/Relazione_di_Sostenibilita_2007.pdf)
- ALTIS e Istituto per i valori d'impresa (2006), Il CSR Manager nelle imprese italiane, Terzo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia, Febbraio
- Andrews K.R. (1990), Director's Responsibility for Corporate Strategy. In Harvard Business Review, nov-dic. In Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. IISole24Ore, 2004, Milano
- Anthony S. D., Eyring M., Gibson L. (2006), Mapping Your Innovation Strategy. In Harvard Business Review, May, p. 104–113
- Argandoa A. (1998), La teoria degli stakeholder e il bene comune. In Teoria degli Stakeholder (2007), a cura di Freeman R. E., Rusconi G., Dorigatti M. Collana Persona, imprese e Società, Fondazione Acli Milanese, Milano.
- Aristotele, Etica Nicomachea. Bompiani, Milano, 2007
- Arrow K. J. (1969), The Economic Implications Of Learning By Doing. In Review Of Economic Studies, 29
- Arrow K. J. (1972), General Economic Equilibrium: Purpose, Analytic Techniques, Collective Choice. Nobel Memorial Lecture, December 12. URL: [www.nobelprize.org](http://www.nobelprize.org)
- Assicurazioni (2008), Responsabilità Sociale: i voti delle compagnie italiane – Inchiesta CSR nel mondo assicurativo europeo, 1 Settembre.
- Attas D. (2004), A Moral Stakeholder Theory of the Firm. In ethique et économique/Ethics and Economics, 2 (2), p. 1– 8
- Ayuso S., Argandoa A. (2007), Responsible Corporate Governance: Towards A Stakeholder Board Of Directors? In IESE Business School – University of Navarra, working paper, no 701, July
- Barry N.P. (2000), Controversy: Do Corporations Have Any Responsibility Beyond Making a Profit? In Journal of Markets & Morality 3, no. 1, spring, p. 100–107
- Bartlett C.A., Ghoshal S. (1986), Tap Your Subsidiaries For Global Reach. In Harvard Business Review, nov-dic. In Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri

- della Harvard Business School, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. IlSole24Ore, 2004, Milano
- Bartlett C.A., Ghoshal S., (2002), Building Competitive Advantage Through People. In MIT Sloan Management Review, Winter, vol. 43, 2
- Becker G. (1992), The Economic Way of Looking at Life. Nobel Lecture, December 9. URL: [www.nobelprize.org](http://www.nobelprize.org)
- Beer M., Eisenstat R.A. (2000), The Silent Killer Of Strategy Implementation And Learning. In MIT–Sloan Management Review, vol. 41, no.4, p. 29–40
- Begley T.M, Boyd D.P. (2003), The Need For A Corporate Global Mind–Set. In MIT–Sloan Management Review, vol. 44, no. 2, winter, p. 25 – 32
- Bentham J. (1748–1832), An Introduction to the principles of Morals and Legislation. Oxford, Clarendon Press, 1907
- Beretta Zanoni A. (2007), Le relazioni con gli stakeholder e gli obiettivi istituzionali di impresa. Un approccio strategico. In Teoria degli Stakeholder (2007), a cura di Freeman R. E., Rusconi G., Dorigatti M. Collana Persona, imprese e Società, Fondazione Acli Milanesi, Milano.
- Berg J.D., Matthews J.M., O’Hare C.M. (2007), Measuring Brand Health To Improve Top–Line Growth. In MIT–Sloan Management Review, vol. 49, no. 1, fall, p. 60–68
- Berger I.E., Cunnigham P.H., Drumwright M.E. (2007), Mainstreaming Corporate Social Responsibility: Developing Market for Virtue. In California Management Review, vol. 9, no. 4, summer, p. 132–157
- Bhattacharya C.B., Sen S. (2004), Doing Better at Doing Good: When, Why and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. In California Management Review, vol. 47 no.1, fall, p. 9–23
- Bhattachrya C.B., Sen S., Korschun D. (2008), Using Corporate Social Responsibility To Win The War For Talent. In MIT–Sloan Management Review, vol. 49, no.2, winter, p. 37–44
- Borgonovi E. (2007), Considerazioni per una teoria degli stakeholder nelle Amministrazioni Pubbliche. In Teoria degli Stakeholder (2007), a cura di Freeman R. E., Rusconi G., Dorigatti M. Collana Persona, imprese e Società, Fondazione Acli Milanesi, Milano.
- Borsa Italiana (2008), Profilo societario d Alleanza Assicurazioni S.p.A., URL: <http://www.borsaitaliana.it/companyprofile/it/107.pdf>
- Bower J.C. (2007), il leader interno che guarda all’esterno. In Harvard Business Review Italia, dicembre n.12, p. 1-9, ristampa n. 07074

- Bower J.L., Gilbert C.G. (2007), come le decisioni quotidiane dei manager influiscono sulla strategia aziendale. In *Harvard Business Review Italia*, aprile n.4, p 1-11, ristampa n. 07011
- Bowersox D.J. (1990), The Strategic Benefits of Logistics Alliances. In *Harvard Business Review*, lug–ago. In *Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School*, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. *IlSole24Ore*, 2004, Milano
- Bowie N.E. (1999), *Business Ethics: A Kantian Perspective*, Oxford: Blackwell
- Bresser R.K.F. (2004), Rasourcesbasierter Ansatz. In *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, 4. Auflage. Schaeffer–Poechel Verlag Stuttgart, p. 1270 ss.
- Brugmann J., Prahalad C.K. (2007), Cocreating Business’s New Social Compact. In *Harvard Business Review*, feb., p. 80–90
- Brugmann J., Prahalad C.K.(2007), creare assieme una nuova presenza sociale del business. In *Harvard Business Review Italia*, aprile n.4, p. 1-15, ristampa n. 07016
- Bruner R.F., Choosing Among Different Valuation Approaches. Darden Case No.: UVA–F–0720–SSRN. Available at SSRN: <http://SSRN.com/abstract=302167>
- Bryan L.L. (2007), The New metrics of Corporate Performance: Profit per Employee. In *The McKinsey Quarterly*, no. 1, p. 57–65
- Business for Social Responsibility (2006), Measuring CSR Performance. In *Leading Perspectives*, spring, URL: [www.bsr.org](http://www.bsr.org)
- Carroll A.B. (1991). La piramide della CSR: verso uno stakeholder management morale. In *Teoria degli Stakeholder (2007)*, a cura di Freeman R. E., Rusconi G., Dorigatti M. Collana *Persona, imprese e Società*, Fondazione Acli Milanesi, Milano.
- Chan K.W., Mauborgne R. (2005), Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. In *California Management Review*, vol. 47, no. 3, spring, p. 105–121
- Chandler A.D. (1990), The Enduring Logic of Industrial Success. In *Harvard Business Review*, mar–apr. In *Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School*, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. *IlSole24Ore*, 2004, Milano
- Chesbrough H.W. (2003), The Era of Open Innovation. In *MIT–Sloan Management Review*, spring, vol. 44 no.3
- Chesbrough H.W. (2007), Why Companies Should Have Open Business Models. In *MIT–Sloan Management Review*, winter, vol. 48 no.2, p. 22–28

- Christensen C.M., Baumann M., Ruggles R., Sadtler T.M. (2006), Disruptive Innovation for Social Change. In Harvard Business Review, dec., p. 94–101
- Christensen C.M., Baumann M., Ruggles R., Sadtler T.M., (2007), L'innovazione che cambia la Società. In Harvard Business Review Italia, gen–feb., no. 1–2
- Clarkson M.B.E. (1995), Un framework degli stakeholder per analizzare e valutare le performance sociali dell'impresa. In Teoria degli Stakeholder (2007), a cura di Freeman R. E., Rusconi G., Dorigatti M. Collana Persona, imprese e Società, Fondazione Acli Milanese, Milano.
- Clarkson M.B.E. (1999), I principi dello stakeholder management. In Teoria degli Stakeholder (2007), a cura di Freeman R. E., Rusconi G., Dorigatti M. Collana Persona, imprese e Società, Fondazione Acli Milanese, Milano.
- Coase R.H. (1937), The Nature of the Firm. In *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16,11, p. 386–405
- Coase R.H. (1991), The Institutional Structure of Production. Lecture to the memory of Alfred Nobel, December 9. URL: [www.nobelprize.org](http://www.nobelprize.org)
- Collis D.J., Rukstad M.G. (2008), Can You say What Your Strategy IS? In Harvard Business Review, apr, p. 82–90
- Cox W.M. (1999) Schumpeter In His Own Words. In *Insights Economic*, Federal Reserve Bank Of Dallas Volume 6, Number 3. URL: <http://dallasfed.org/research/ei/ei0103.pdf>
- Csikszentmihalyi M. (2003), Good Business. Leadership, Flow and the Making of Meaning, trad.it., Buon Business. Successo economico e comportamento etico. Il Sole24Ore, Milano, 2007
- D'Orazio E. (2003), Responsabilità sociale ed etica d'impresa. In *Notizie di Politeia*, XIX, 72, p. 3–27
- D'Orazio E. (2007) a cura di, Corporate Integrity, Ethical Leadership, Global Business Standards. The Scope and Limits of CSR. *Notizie di Politeia*, XXIII, no. 85–86
- Darwin C. (1859), On the Origin of Species by Means of Natural Selection, trad. it., L'origine della specie. Grandi Tascabili Economici Newton, 2007, 3. ed.
- Davenport T.H., Thomas R.J., Cantrell S. (2002), The Mysterious Art and Science of Knowledge–Worker Performance. In *MIT–Sloan Management Review*, fall, vol. 44, no.1
- Davis K. (2001), The Case For And Against Business Assumption Of Social Responsibilities. In *Academy Of Management Journal*, vol. 16, no. 2, p. 312–322

- De Smet A., Loch M. Schlaninger B. (2007), Anatomy of a Healthy Corporation. In The McKinsey Quarterly, may, p. 1–11
- Del Noce A. (2007), Verità e Ragione nella Storia. Edizioni BUR.
- Dobb M.H. (1940), Political Economy And Capitalism, trad.it., Economia Politica e Capitalismo. Boringhieri Editore, 1960
- Dobbs R., Koller T. (2005), Measuring Long–Term Performance. In the McKinsey Quarterly, special edition: value and performance, p.17–27
- Dobbs R., Leslie K., Mendoncal T. (2005), Building the Healthy Corporation. In The McKinsey Quarterly, no. 3, p. 63–70
- Donaldson G. (1985), Financial Goals And Strategic Consequences. In Harvard Business Review, mag–giu. In Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. IlSole24Ore, 2004, Milano
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. In The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, Jan., p. 65–91
- Dowling G.H. (2004), Corporate reputation: Should You Compete on Yours? In California Management Review, vol. 46, no. 3, spring, p. 19–36
- Drucker P.F. (2001), The Essential Drucker, trad.it., Il Management, l'individuo, la società. Franco Angeli, Milano, 2002
- Drucker P.F. (2006), Classic Drucker. Essential Wisdom of Peter Drucker from the Pages of Harvard Business Review, trad.it., Classic Drucker. L'Uomo che ha inventato il Management. Etas, 2007, 1. edizione
- Dunham L., Venkataraman S. (2002), From Rational to Creative Action: Recasting our Theories of Entrepreneurship. Darden Business School working paper no. 02–06. Available at SSRN: <http://SSRN.com/abstract=392421> or DOI: [10.2139/SSRN.392421](https://doi.org/10.2139/SSRN.392421)
- Eccles R.G., Newquist S. C., Schatz R. (2007), Reputation and Its Risks. In Harvard Business Review, Feb., p. 104–114
- Ehrenfeld J.R. (2005), The Roots of Sustainability. MIT-Sloan Management Review, Vol. 46,2
- Elkington J. (1994), Towards the Sustainable Corporation: Win–Win–Win Business Strategies for Sustainable Development. In California Management Review, winter, p. 94–100

- Emerson J. (2003), The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. In *California Management Review*, vol. 45 no. 4, summer, p. 35–51
- Entine J. (2003), The Myth Of Social Investing. A Critique of Its Practice and Consequences for Corporate Social Performance Research. In *Organization & Environment*, Vol. XX No. X, p. 1–17. URL: [http://www.aei.org/publications/pubID.19533,filter.all/pub\\_detail.asp](http://www.aei.org/publications/pubID.19533,filter.all/pub_detail.asp)
- Fama E.F. (1970), Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. In *Journal of Finance*, 25, p. 383–417
- Fama E.F. (1980), Agency Problems and the Theory of Firm, In *Journal of Political Economy*, 18.
- Fama E.F., Jensen M.C. (1983), Separation of Ownership and Control. In *Journal of Political Economy*, Vol. 88, p. 288–309
- Fanfani T. (1998), *Alleanza Assicurazioni. Cento Anni di Storia. Alleanza Assicurazioni*, Milano
- Financial Times (2007), Understanding Global Philanthropy. December 11. URL: [www.ft.com/globalphilanthropy\(20080722\)](http://www.ft.com/globalphilanthropy(20080722))
- Fitoussi J.P. (2004), *La Democratie Et Le Marché*, trad. It. *La democrazia e il mercato*. Feltrinelli editore, Milano
- Fonnesu L. (2008) a cura di, *Etica e Mondo in Kant*. Edizioni Il Mulino, Bologna
- Formaini R.L., Siems T. (2003), Ronald Coase – The Nature Of The Firms And Their Costs. In *Economic Insights*, Federal Reserve Bank Of Dallas, vol. 8, no. 3. URL: [www.dallasfed.org/research/ei/ei0303.pdf](http://www.dallasfed.org/research/ei/ei0303.pdf)
- Freeman R.E, Evan W.M. (1993), A Stakeholder Theory of Modern Corporation: a Kantian Capitalism., in T. Beauchamp, N. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*, N.Y., 4 ed.
- Freeman R.E. (1994), The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. In *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, no. 4, p. 409–421
- Freeman R.E., Dunham L., Liedtka J.M. (2006 ), Aumentare le applicazioni pratiche della teoria degli stakeholder: una analisi specifica della comunità. In *Teoria degli Stakeholder* (2007), a cura di Freeman R. E., Rusconi G., Dorigatti M. Collana Persona, imprese e Società, Fondazione Acli Milanese, Milano.
- Freeman R.E., Ramakrishna Velamuri S. (2006), Un nuovo approccio alla CSR: responsabilità verso gli stakeholder d'impresa (Company Stakeholder Responsibility).

- In Teoria degli Stakeholder (2007), a cura di Freeman R. E., Rusconi G., Dorigatti M. Collana Persona, imprese e Società, Fondazione Acli Milanesi, Milano.
- Freeman R.E., Reed D.L. (1983), Stockholders And Stakeholders: A New Perspective On Corporate Governance. In California Management Review, vol. xxv, no. 3, spring, p. 88–106
- Freeman, R. E., Phillips R.A. (2001), Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. Darden Business School Working Paper No. 01–03. Available at SSRN: <http://SSRN.com/abstract=263514> or DOI: [10.2139/SSRN.263514](https://doi.org/10.2139/SSRN.263514)
- Frenkel S.J., Scott D. (2002), Compliance, Collaboration, and Codes of Labor Practice: The Adidas Connection. In California Management Review, 22, 3, p. 29–49
- Friedman M. (1962), Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, Chicago
- Friedman M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In The New York Times Magazine, September 13.
- Friedman M., Friedman R.D. (1980), Free To Choose: A Personal Statement. Harcourt Brace Jovanovich, New York
- Friedman T.L. (2005), The World Is Flat. The Globalized World In The Twent–First Century. Penguin Books, London, 2006
- Garrouste P., Saussier S. (2005), Looking for a theory of the firm: Future challenges. In Journal of Economic Behavior & Organization, vol. 58, p. 178–199
- Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F. (2008), Avete un’organizzazione che sa apprendere? In Harvard Business Review Italia, maggio n.5, p 1-11, ristampa n. 08024
- Gates B. (2007), How To Keep America Competitive. In The Washington Post, February 25, Sunday
- Gerencser M., Napolitano F., Van Lee R. (2006), The Mega Community Manifesto. In Strategy + Business, Booz Allen Hamilton, issue 43, summer, p. 1–12
- Ghemawat P. (1986), Sustainable Advantage. In Harvard Business Review, sett–ott. In Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. IlSole24Ore, 2004, Milano
- Global Reporting Initiative (2002), Sustainability Reporting Guidelines. URL: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- Global Reporting Initiative (2006), Sustainability Reporting Guidelines. URL: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

- Goldman Sachs Global Investment Research (2007), URL: [http://www.unglobalcompact.org/docs/summit2007/g\\_s\\_esg\\_embargoed\\_until030707pdf.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/summit2007/g_s_esg_embargoed_until030707pdf.pdf)
- Goodpaster K.E. (1991), Etica d'impresa e analisi degli stakeholder. In Teoria degli Stakeholder (2007), a cura di Freeman R. E., Rusconi G., Dorigatti M. Collana Persona, imprese e Società, Fondazione Acli Milanese, Milano.
- Goold M., Campbell A. (1987), Many Best Ways To Make Strategy. In Harvard Business Review, nov–dic. In Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. IlSole24Ore, 2004, Milano
- Greenspan A. (2005), Adam Smith. Adam Smith Memorial lecture, Kircaldy, 6 Feb 2005. URL: <http://www.federalreserve.gov/boarddocs/speeches/2005/20050206/default.htm>
- Greenspan A. (2007), The Age of Turbulence, trad.it., L'Era della Turbolenza. Sperling & Kupfer
- Guardini R. (1933), Das Gute, das Gewissen und die Sammlung, trad. it., La Coscienza, Editrice Morcelliana, 3. ed., 2001, Brescia
- Guardini R. (1943), Der Tod des Sokrates. Eine Interpretation der platonischen Schriften: Eutyphron, Apologie, Kriton und Phaidon, trad. it., La Morte di Socrate. Interpretazione dei dialoghi platonici: Eutifrone, Apologia, Critone e Fedone, Editrice Morcelliana, 4. ed., 1998, Brescia
- Guardini R. (2003), Ethik. Vorlesungen an der Universität München (1950–1962), trad.it., Etica. Editrice Morcelliana, Brescia
- Guatri L., Bini M. (2007), La Valutazione delle Aziende. Egea, Milano
- Gulati R. (2007), Abbattere i silos organizzativi. Come operare in modo efficace con il customer focus. In Harvard Business Review Italia, giugno n. 6, p. 1-14, ristampa n. 07031
- Gunther Mc Grath R., Keil T. (2007), i processi per estrarre il valore. In Harvard Business Review Italia, giugno 2007 n. 6, p. 1-13, ristampa n. 07033
- Habermas J. (1999), Wahrheit und Rechtfertigung. Philosophische Aufsätze, trad. it., Verità e Giustificazione. Editori Laterza, 2001, Bari
- Hamel G. (2007), The Future of Management, trad.it., Il futuro del management, Etas, 2008
- Harrington R.J., Tjan A.K. (2008), Transforming Strategy One Customer at a Time. In Harvard Business Review, March

- Harris R. (2007), Perché il dialogo è diverso. In *Teoria degli Stakeholder* (2007), a cura di Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M. Collana Persona, imprese e Società, Fondazione Acli Milanese, Milano.
- Hayek von A.F. (1937), *Economics and Knowledge*, Presidential address delivered before the London Economic Club; 10 November 1936; reprinted from *Economica* IV (new ser., 1937), p. 33–54.
- Hayek von A.F. (1945), *The Use of Knowledge in Society*, in *American Economic Review*, XXXV, No. 4; September, p. 519–30.
- Hayek von A.F. (1952), *The Counter–Revolution Of Science: Studies On The Abuse Of Reason*, trad.it., *L’abuso della ragione*, Rubettino Editore, 2008, Soveria Mannelli
- Hayek von A.F. (1960), *The Constitution of Liberty*, trad.it., *La Società Libera*. Rubettino Editore, 2007, Soveria Mannelli
- Hayek von A.F. (2002), *Competition As A Discovery Procedure*. In *The Quarterly Journal Of Austrian Economics*, vol. 5, no.3, fall, p.9–23
- Heal G. (2001), *Survey – Mastering Investment: The Bottom Line To A Social Conscience*. In *The Financial Times*, July 2<sup>nd</sup>
- Heal G. (2005), *Corporate Social Responsibility: An Economic and Financial Framework*. In *The Geneva Papers on Risk and Insurance*. URL: [www.palgrave-journals.com/gpp](http://www.palgrave-journals.com/gpp)
- Henderson B.D. (1989), *The Origin Of Strategy*. In *Harvard Business Review*, nov–dic. In *Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School*, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. IlSole24Ore, 2004, Milano
- Herzberg F. (1966), *Work and Nature of Man*, World Publishing Company, Cleveland
- Hollender J. (2004), *What Natters Most: Corporate Values ad Social Responsibility*. In *California Management Review*, vol. 46 no. 4, summer, p. 111–119
- Hubbard G. (2007), *Nondestructive Creation*. In *Strategy + Business*, Booz Allen Hamilton, Summer, no. 47
- Hume D. (1742), *Essays, Moral, Political, and Literary*, Part I: 1742. Part II (Political Discourses): 1752, Liberty Fund Inc. 1987. Part I, Essay XI: *Of The Dignity Or Meanness Of Human Nature*
- Il Sole24Ore (2008), *Responsabilità Sociale – Rapporti*. Supplemento del 25 Marzo, p. 1–13
- Jackson B., Pfitzmann M. (2007), *Win–Win Sourcing*. In *Strategy+Business*, Summer, no. 47
- Jensen M.C. (1989), *Eclipse of Public Corporation*. In *Harvard Business Review*, sett–ott. In *Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School*, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. IlSole24Ore, 2004, Milano

- Jensen M.C. (1994), Self-Interest, Altruism, Incentives & Agency Theory. In Journal of Applied Corporate Finance, Vol. VII, no. 2, Summer 1994
- Jensen M.C. (2005), Leadership. In Negotiation, Organizations and Markets Research Papers n. 06, Harvard
- Jensen M.C., Meckling W. H. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. In Journal of Financial Economics, October, V. 3, No. 4, p. 305–360
- Jensen M.C., Meckling W. H. (1994), The Nature Of Man. Journal of Applied Corporate Finance, Summer 1994, V. 7, No. 2, p. 4–19
- Jensen M.C., Warner J.B. (1988), The Distribution Of Power Among Corporate Managers, Shareholders, And Directors. In Journal of Financial Economics, 20, p. 3–24
- Jones T. (1990), Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. In California Management Review, 22, 3, p. 59–60
- Kaplan R.S. (2007), Le domande da porsi davanti allo specchio. In Harvard Business Review Italia, marzo n.3, p. 1-14, ristampa n. 07004
- Kaplan R.S. (2008), Reaching Your Potential. In Harvard Business Review, lug–ago, p. 45–49
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In Harvard Business Review, (2007), jul – aug, p. 150–160
- Kelly E. (2007), A Catechism on Corporate Social responsibility. The 2007 Ernst & Young Entrepreneur of the Year. URL: [www.haas.berkeley.edu/responsiblebusiness/CSR%20Catechism.pdf](http://www.haas.berkeley.edu/responsiblebusiness/CSR%20Catechism.pdf)
- Kolasa B.J. (1972), Responsibility in Business. Issues and Problems. Prentice- Hall Inc., London
- KPMG (2005), KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005, June. URL: [www.kpmg.it/fmknet/View.aspx?da\\_id=2195](http://www.kpmg.it/fmknet/View.aspx?da_id=2195)
- Lancaster K.J., Leavitt H. J. (1972), Managerial Psychology. Chicago University Press, trad. it., Autorità, Manipolazione, Collaborazione: quale il modello vincente? Etas 2004
- Lenin N. (1916), L’Imperialismo Fase Suprema del Capitalismo. Edizioni Rinascita, 1956, Roma
- Levitt T. (1983), The Globalization of Markets. In Harvard Business Review, mag–giu. In Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. IlSole24Ore, 2004, Milano

- Locke R., Romis M. (2007), Improving Work Conditions in a Global Supply Chain. In MIT–Sloan Management Review, winter, vol. 48, no.2
- Lovins A.B., Lovins L.H., Hawken P. (2007), A Road Map for Natural Capitalism. In Harvard Business Review, July–Aug, p. 172–183
- Ludeman K., Elrandson E. (2004), Coaching the Alpha Male. In Harvard Business Review, May, p. 58–67
- Luo X., Bhattacharya C.B. (2006), Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, And Market Value. In Journal of Marketing, vol. 70, oct., p. 1–18
- Mac Gillivray A., Begley P., Zadek, S. (2007), a cura di, The State of Responsible Competitiveness 2007, AccountAbility, London
- Mackey A., Mackey T. B., Barney J.B. (forthcoming), Corporate Social Responsibility And Firm Performance: Investor Preferences And Corporate Strategies. Academy Of Management Review, forthcoming, available at SSRN: <http://SSRN.com/abstract=816425>
- Malkiel B.G. (2000), Are Markets Efficient? Yes, Even if They Make Errors. In The Wall Street Journal, December 28
- Mameli R. (2006), Il Bene d'Impresa Intangibile. In IlSole24Ore–Nòva, 6 Aprile, foglio 1, p. 9
- Mankins M.C., Steele R. (2005), Turning Great Strategy into Great performance. In Harvard Business Review, lug–ago, p. 65–72
- Marx K., Engels F. (1848), Manifesto of the Communist Party. URL: <http://www.marxists.org/archive/marx/works/download/manifest.pdf>
- Maslow A. (1954), Motivation and personality, Harper & Row, NY
- Mc Farlain F.W. (1984), Information technology changes the way you compete. In Harvard Business Review, mag–giu. In Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. IlSole24Ore, 2004, Milano
- McKinsey (2006), Global Survey of Business Executives. In The McKinsey Quarterly, January, p. 1–10
- McKinsey (2008), Making the Board more strategic: A McKinsey Global Survey. In The McKinsey Quarterly, Survey on Governance, feb., p. 1–10
- Menger K. (1871), Grundsätze der Volkswirtschaftslehre, trad. it., Principi di Economia Politica, Edizioni Milano Finanza, 2006
- Mill J. S. (1851), Principi di Economia Politica, trad. it., Edizioni Milano Finanza, 2006

- Mill J. S. (1863), Utilitarianism. URL: <http://www.utilitarianism.com/mill1.htm>
- Mintzberg H. (1987), Crafting strategy. In Harvard Business Review, lug–ago. In *Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School*, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. IlSole24Ore, 2004, Milano
- Mirvis P., Googins B. (2006), Stages of Corporate Citizenship. In *California Management Review*, vol. 48 no. 2, winter, p. 104–126
- Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J.(1997), Verso una teoria per l’identificazione e della rilevanza degli stakeholder: definizione del principio di chi e cosa veramente conta. In *Teoria degli Stakeholder (2007)*, a cura di Freeman R. E., Rusconi G., Dorigatti M. Collana Persona, imprese e Società, Fondazione Acli Milanesi, Milano.
- Molteni M. (2007), Sfida da Vincere in quattro mosse: dalla CSR «informale» a quella innovativa. In *IlSole24Ore*, 25 Giugno, p. 30
- Molteni M., Todisco A. (2007) a cura di, *Piccole e Medie Imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*. CSR Manager Network Italia, ALTIS; Istituto per i Valori d’Impresa
- Moore G.A. (2004), Darwin and The Demon: Innovating within Establishes Enterprise. In *Harvard Business Review*, july–aug, p. 86–92
- Neely A., Al Najjar M. (2006), Management Learning Not Management Control: The True Role of Performance Measurement? In *California Management Review*, vol. 48 no.3, spring, p. 101–114
- Neilson G.L., Martin K.L., Powers E. (2008), The Secrets To Successful Strategy Execution. In *Harvard Business Review*, giu.
- Nonaka I. (1991), The Knowledge Creating Company. In *Harvard Business Review (2007)* july – aug, p. 162–171
- Ohmae K. (1988), Getting Back To Strategy. In *Harvard Business Review*, nov–dic. In *Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School*, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. IlSole24Ore, 2004, Milano
- Ohmae K. (1989), Managing In A Borderless World. In *Harvard Business Review*, mag–giu. In *Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School*, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. IlSole24Ore, 2004, Milano
- Olson M.S., Van Bever D., Verry S. (2008), quando l’azienda entra in stallo. In *Harvard Business Review Italia*, maggio n.5, p. 1-16, ristampa n. 08019
- Orts E.W., Strudler A. (2002), The Ethical And Environmental Limits Of Stakeholder Theory. In *Business Ethics Quarterly*, Volume 12, Issue 2., p. 215–233

- Pearce J.A. II, Doh J. P. (2005), The High Impact of Collaborative Social Initiatives. In MIT–Sloan Management Review, spring, vol. 46 no.3
- Pelozo J. (2006), Using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance. In California Management Review, vol. 48 no. 2, winter, p. 52–72
- Perrini F. (2006), The Practitioner’s Perspective on non financial reporting: In California Management Review, vol. 48, no. 2, winter, p. 73–103
- Pfeffer J., Sutton R.I. (2006), Management Half-truths and Nonsense: How to practice Evidence–Based management. In California Management Review, vol. 48 no.3, spring, p. 77–89
- Phelps E. (2007), Entrepreneurial Culture. Why European economies lag behind the U.S. In The Wall Street Journal, 12 February. URL: <http://www.opinionjournal.com/editorial/feature.html?id=110009657>
- Phelps. E.S. (2007), Macroeconomics For A Modern Economy. In The American Economic Review, vol. 97 no. 3, June, p. 543–561
- Phillips R. (2003), La legittimità degli stakeholder. In Teoria degli Stakeholder (2007), a cura di Freeman R. E., Rusconi G., Dorigatti M. Collana Persona, imprese e Società, Fondazione Acli Milanese, Milano.
- Phillips R.A., Freeman R.E., Wicks A.C. (2003), What Stakeholder Theory is Not. In Business Ethics Quarterly, vol. 13, n.4, p. 479–502
- Piccolo D. (1998), Statistica. Il Mulino, Bologna
- Popkin R.H. (1979), The History of Scepticism, trad. it., Storia dello Scetticismo, Bruno Mondadori Editore, 2000
- Porter M.E. (1979), How Competitive Forces Shape Strategy. In Harvard Business Review, mar–apr. In Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. IlSole24Ore, 2004, Milano
- Porter M.E. (1987), From Competitive Advantage to Corporate Strategy. In Harvard Business Review, mag–giu. In Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. IlSole24Ore, 2004, Milano
- Porter M.E. (1990), The Competitive Advantage of Nations. In Harvard Business Review, mar–apr. In Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. IlSole24Ore, 2004, Milano

- Porter M.E., Kramer M. R. (2006), Strategy And Society: The Link Between Competitive Advantage And Corporate Social Responsibility. In Harvard Business Review, dic.
- Post J.E., Preston L.E., Sachs S. (2002), Managing the extended Enterprise: The New Stakeholder View. In California Management Review, vol. 45, no. 1, fall, p. 6–27
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), The Core Competence Of The Corporation. In Harvard Business Review, mag–giu. In Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. IlSole24Ore, 2004, Milano
- Profumo A. (2004), Governance e Responsabilità Sociale d’impresa. In Politeia, xx, no. 74, p. 27–31
- Quadrio Curzio A. (2007), Economisti Ed Economia. Per Un’Italia Europea: Paradigmi tra il XVIII e il XX Secolo. Edizioni Il Mulino, Bologna
- Quinn J.B., Doorley T.L., Paquette P.C. (1990), Beyond Products: Services–Based Strategy. In Harvard Business Review, mar–apr. In Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. IlSole24Ore, 2004, Milano
- Rajan R.G., Zingales L. (2001), The Firm As A Dedicated Hierarchy: A Theory Of The Origins And Growth Of Firms. In *The Quarterly Journal of Economics*, August, p. 805–851
- Ramakrishna Velamuri S., Venkataraman S., Why Stakeholder and Stockholder Theories are Not Necessarily Contradictory: A Knightian Insight. In IESE Business School Working Paper No. 591 Available at SSRN: <http://SSRN.com/abstract=875810>
- Rappaport A. (1981), Selecting Strategie That Create Shareholder Value. In Harvard Business Review, mag–giu. In Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. IlSole24Ore, 2004, Milano
- Reichmann T. (2001), Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. 6. Auflage, Verlag Franz Vahlen München
- Rothbard M.N. (1963), America’s Great Depression, trad. it., La Grande Depressione, 2006, Rubettino Editore, Soveria Mannelli
- Rothbard M.N. (1973), The essential von Mises, trad. it., I contributi fondamentali di Ludwig von Mises. In Libertà e Proprietà, 2007, Rubettino Leonardo Facco Editore

- Rupp D.E., Ganapathi J., Aguilera R.V., Williams C.A. (2006), Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. In *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 537–543
- Rusconi G. (2007), Stakeholder e documenti di accountability diretta delle imprese. In *Teoria degli Stakeholder (2007)*, a cura di Freeman R. E., Rusconi G., Dorigatti M. Collana Persona, imprese e Società, Fondazione Acli Milanese, Milano.
- Sacconi L. (2004), Responsabilità Sociale Come Governance Allargata d'impresa: Un'interpretazione basata sulla Teoria del Contratto Sociale e della Reputazione. In *LIUC Papers n. 143, Serie Etica, Diritto Ed Economia 11, suppl. A, Febbraio*
- Sacconi L. (2007), Teorie etico-normative degli stakeholder: un esame critico e l'alternativa contrattualista. In *Teoria degli Stakeholder (2007)*, a cura di Freeman R. E., Rusconi G., Dorigatti M. Collana Persona, imprese e Società, Fondazione Acli Milanese, Milano.
- Samuelson P.A. (1970), *Economics, an Introductory Analysis*, trad. it. Economia, UTET, 1962
- Sawhney M., Wolcott R.C., Arroniz I. (2006), The 12 Different Ways for Companies to Innovate. In *MIT-Sloan Management Review*, spring, p. 75–81
- Schumpeter J.A. (1911), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, trad.it., La teoria dello sviluppo economico, Etas, 2002, 1. edizione
- Schumpeter J.A. (1972), *History of Economic Analysis*, trad.it., Storia dell'analisi economica. Universale Bollati Boringhieri, Torino
- Schumpeter J.A. (1975), *Capitalism, Socialism and Democracy*, trad.it., Capitalismo, socialismo e democrazia, Etas, 2001, Milano
- Schwalbach J. (2004), Reputation. In *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, 4. Auflage. Schaeffer–Poeschel Verlag Stuttgart, p. 1262–1269
- Schwalbach J., Schwerk A. (N/D), *Corporate Governance und Die Gesellschaftliche Verantwortung Von Unternehmen*. Humboldt–Universität Zu Berlin, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Institut Für Management – Publikationen. URL: [www.wiwi.hu-berlin.de/im/publikdl/schwalbachschwerk.pdf](http://www.wiwi.hu-berlin.de/im/publikdl/schwalbachschwerk.pdf) (20080721)
- Schwerk A. (2006), Strategisches gesellschaftliches Engagement und gute Corporate Governance. In Backhaus–Maul H., Polterauer J., Nährlich S. (a cura di): *Corporate Citizenship in Deutschland*, VS Verlag.
- Sen A. (1987), *On Ethics and Economics*, trad.it., Etica ed Economia, Editori Laterza, 6. edizione, 2007

- Sen A. (1999), *Development as Freedom*, trad. it., *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, 2000
- Sen. A. (1998), *The Possibility of Social Choice*. Nobel Lecture. URL: [www.nobelprize.org](http://www.nobelprize.org)
- Senge P.M. (1990), *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. In MIT–Sloan Management Review, fall, vol. 32, no. 1
- Senge P.M., Lichtenstein B. B., Kaeufer K., Bradbury H., Carroll J. (2007), *Collaborating for Systemic Change*. In MIT–Sloan Management Review, winter, vol. 48, no. 2
- Senofonte, *Economico*, trad.it., Biblioteca Universale Rizzoli, 2000, 2. edizione
- Sharpe W. (1964), *Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium Under Conditions of Risk*. In *Journal of Finance*, 19, p. 425–442
- Sharpe W.F. (1990), *Capital Asset Prices With and Without Negative Holdings*. Nobel Lecture, December 7. URL: [www.nobelprize.org](http://www.nobelprize.org)
- Shleifer A. (2000), *Are Markets Efficient? No, Arbitrage Is Inherently Risky*. In *The Wall Street Journal*, December 28
- Shleifer A. (2004), *Does Competition Destroy Ethical Behavior?* In *AEA Papers And Proceedings*, may, vol. 94 no. 2, p. 414–418
- Smith A. (1776), *The Wealth of Nations*, trad. it., *La Ricchezza delle Nazioni*, Milano Finanza Editori 2006
- Smith A. (1790), *The Theory of Moral Sentiments*. London: A. Millar. Sixth edition.
- Smith N.C. (2003), *Corporate Social Responsibility: Whether or How?* In *California Management Review*, vol. 45 no. 4, summer, p. 52–76
- Sodalitas (2005), *La Roadmap Europea per un'impresa sostenibile e competitiva*. URL: [http://www.sodalitas.it/file/RoadMap\\_traduzione\\_italiana\\_aggiorn.pdf](http://www.sodalitas.it/file/RoadMap_traduzione_italiana_aggiorn.pdf)
- Sodalitas (2007), *Il libro d'oro della responsabilità sociale d'impresa*. 5.ed
- Sodalitas (2008), *Il libro d'oro della responsabilità sociale d'impresa*. 6.ed
- Soros G. (1997), *The Capitalist Threat*. In *Atlantic Monthly*, vol. 279, no. 2, February. URL: <http://www.mtholyoke.edu/acad/intrel/soros.htm>
- Spaemann R. (1998), *Personen. Versuche über den Unterschied zwischen „etwas“ und „jemand“*, trad. it., *Persone*, Editori Laterza, 2005
- Spear S. (2004), *Learning to lead at Toyota*. In *Harvard Business Review*, May, p. 78–86
- Stadler C. (2007), *i quattro principi di un successo duraturo*. In *Harvard Business Review Italia*, settembre 2007 n.6, p. 1-15, ristampa n. 07043
- Stalk G. Jr. (1988), *Time – The Next Source Of Competitive Advantage*. In *Harvard Business Review*, lug–ago. In *Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della*

- Harvard Business School, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. *IlSole24Ore*, 2004, Milano
- Stewart T.A., Rama A.P. (2007), *Lessons from Toyota's Long Drive*. In *Harvard Business Review*, July–Aug, p. 74–83
- Stiroh K.J. (2001), *What drives Productivity Growth?* In *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review*, march, p. 37–59
- Sweezy P.M. (1942), *The Theory of Capitalist Development*, trad. it., *La teoria dello sviluppo capitalistico*, Einaudi, 1951
- Takeuchi H., Osono E., Shimizu N. (2008), *The Contradictions That Drive Toyota's Success*. In *Harvard Business Review*, June, p. 96–104
- Taylor F.W. (1903), *Scientific Management*, trad.it., *L'organizzazione scientifica del lavoro*. Etas, 2004
- Tentati L.A. (2002), *Sostenibilità, Impresa e Performance. Un nuovo modello di evaluation reporting*. Egea, Milano
- The Aspen Institute and Booz Allen Hamilton (2005), *Deriving Value from Corporate Values*. URL: <http://www.aspeninstitute.org/atf/cf/%7BDEB6F227-659B-4EC8-8F84-8DF23CA704F5%7D/VALUE%20SURVEY%20FINAL.PDF>
- The Economist (2005a), *The Good Company*, January 22
- The Economist (2005b), *The Ethics of Business*, January 22
- The Economist (2005c), *The Union of Concerned Executives*. Vol. 374, no, 8406 January 22, US edition. Survey Insert: *The Good Company*
- The Economist (2008), *Just Good Business. A Special Report on Corporate Social Responsibility*. January 19
- The Global Compact (2007), *UN Global Compact Annual Review 2007 Leaders Summit*, July. URL: [http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/news\\_archives/2007\\_07\\_05d.html](http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/news_archives/2007_07_05d.html)
- Thomson Financial (2007), *Corporate Responsibility. The Disconnect Between Corporation and Investors*. June
- UNEP Finance Initiative and the UN Global Compact (2006), *Principles of Responsible Investment*. URL: [www.unpri.org](http://www.unpri.org)
- Varian H.R. (1993), *A Portfolio of Nobel Laureates: Markowitz, Miller and Sharpe*. In *Journal of Economic Perspectives*, 7, p. 159–169

- Venkataraman S., Sarasvathy Saras D. (2001), *Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an untold Story*. Darden Business School working paper no. 01–06. Available at SSRN: <http://SSRN.com/abstract=275186> or DOI: [10.2139/SSRN.275186](https://doi.org/10.2139/SSRN.275186)
- Vitale M. (2006), *Creatività, Ricerca E Nuovi Profili D'impresa*. In *La tradizione rinnovata. Da Enrico Mylius alla Sesto San Giovanni de futuro*. A cura di Giorgio Oldrini e Aldo Venturelli. Centro Italo–Tedesco Villa Vigoni
- Vittadini G. (2007) a cura di, *Che cosa è la sussidiarietà*. Edizioni Angelo Guerini e Associati, Milano
- Vogel D.J. (2005), *Is There a Market for Virtue? The Business case for Corporate Social Responsibility*. In *California Management Review*, vol. 47, no.4, summer, p. 19–45
- Von Mises L. (1958), *Liberty and Property*, trad. it., *Libertà e Proprietà*, 2007, Rubettino Leonardo Facco Editore
- Von Wieser F. (1889), *Der natürliche Wert*, trad.it., *Il valore naturale*. In *Opere*, Milano Finanza Editori 2006
- Von Wieser F. (1926), *Das Gesetz der Macht*, trad. it., *La legge del Potere*. In *Opere*, Milano Finanza Editori 2006
- Wack P. (1985), *Scenarios: Uncharted Waters Ahead*. In *Harvard Business Review*, sett–ott. In *Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School*, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. *IlSole24Ore*, 2004, Milano
- Waddock S., Bodwell C. (2004), *Managing Responsibility: What Can Be Learned From The Quality Movement?* In *California Management Review*, vol. 47, no. 4, summer, p. 19–45
- Walras L. (1874), *Elements d'Economie Politique Pure*, trad. it., *Elementi di Economia Politica Pura*, Milano Finanza Editori 2006
- Walsh B. (2007), *The Cost Of Being Clean*. In *Time*, oct. 18. URL: [www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1673258,00.html](http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1673258,00.html)
- Ward H., Smith C. (2006), *Corporate Social Responsibility at a Crossroads: Futures for CSR in the UK to 2015*. The International Institute for Environment and Development
- Werhane P.H., Dunham L. (2000), *Moral Imagination: A Bridge Between Ethics And Entrepreneurship*. Darden Business School working paper no. 00–04. Available at SSRN: <http://SSRN.com/abstract=252654> or DOI: [10.2139/SSRN.252654](https://doi.org/10.2139/SSRN.252654)
- Wheeler D., Colbert B., Freeman R.E. (2003), *Focusing on Value: reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World*. In *Journal of General Management*, vol. 28, no. 3, spring, p. 1–28

- Wheelwright S.C., Hayes R.H. (1985), *Competing Through Manufacturing*. In *Harvard Business Review*, gen-feb. In *Strategia – Il Vantaggio Competitivo secondo i maestri della Harvard Business School*, a cura di Porter M.E. e Montgomery C. A. IlSole24Ore, 2004, Milano
- White A.L. (2007), *What Is Long-Term Wealth? Business for Social Responsibility*, p. 1–12. URL: [www.bsr.org](http://www.bsr.org)
- Wilcke R.W. (2004), *An Appropriate Ethical Model for Business and a Critique of Milton Friedman's Thesis*. In *The Independent Review*, vol. IX, n. 2, Fall, p. 187–209
- Xueming L., Bhattacharya C.B. (2006), *Corporate social responsibility, Customer satisfaction, and Market Value*. In *Journal of Marketing*, vol. 70, oct., p. 1–18
- Yunus M. (1997), *Vers Un Monde Sans Pouvreté*, trad.it., *Il Banchiere dei Poveri*, Universale Economica Feltrinelli, 2005, 7. edizione, Milano
- Yunus M. (2008). *Vers Un Nouveau Capitalism*, trad.it., *Un mondo senza povertà*. Feltrinelli editore, Milano
- Zack M.H. (2003), *Rethinking the Knowledge-Based Organization*. In *MIT-Sloan Management Review*, Summer, Vol. 44, No. 4
- Zadek S. (2004), *The Path to Corporate Responsibility*. In *Harvard Business Review*, dec., p. 125–132
- Zamagni S. (2006a), *Per la ripresa del dialogo tra Economia ed Etica*. In *AICCON working paper n. 27*, gennaio
- Zamagni S. (2006b), *Responsabilità Sociale delle Imprese e "Democratic Stakeholding"*. In *AICCON working paper n. 28*, gennaio
- Zamagni S. (2007), *La Responsabilità Sociale D'impresa Come Fenomeno Emergente*. In *Paradoxa*, no. 4, ottobre–dicembre, p. 10–23
- Zingales L. (2008), *L'impresa è più Sociale se fa Bene la sua Parte*. In *Il Sole24Ore*, 9 Luglio
- Zook C. (2007), *scoprite il vostro nuovo core business*. In *Harvard Business Review Italia*, maggio n.5, p. 1-15, ristampa n. 07025
- Zúñiga G.L. (1998), *Truth in Economic Subjectivism*. In *Journal of Markets & Morality* 1, no. 2, October , p. 158–168. URL: <http://www.acton.org/files/mm-v1n2-zuniga.pdf>

## Sitografia

Accountability, URL: <http://www.accountability21.net/>

American Forest and Paper organization. URL:

[http://www.afandpa.org/Content/NavigationMenu/Environment\\_and\\_Recycling/Recycling/Recycling.htm](http://www.afandpa.org/Content/NavigationMenu/Environment_and_Recycling/Recycling/Recycling.htm)

Business & Human Rights Resource Centre. URL: <http://www.business-humanrights.org/Home>

Business for Social Responsibility. URL: <http://www.bsr.org/research/reports.cfm>

Center for Responsible Business, University of California at Berkley – Haas School of Business. URL: <http://www.haas.berkeley.edu/responsiblebusiness/>

Ethicalperformance. URL:

<http://www.ethicalperformance.com/index.php?PHPSESSID=ec546765e11a0fb34bd2453bf59819aa>

Ethical Leadership Group. URL: <http://www.ethicalleadershipgroup.com/>

Eurosif – European Social Investment Forum. URL:

[http://www.eurosif.org/member\\_affiliates/list\\_of\\_member\\_affiliates](http://www.eurosif.org/member_affiliates/list_of_member_affiliates)

Fondazione per la Sussidiarietà. URL: <http://www.sussidiarieta.net/site/sussidiari/index.htm>

Global Footprint Network. URL: <http://www.footprintnetwork.org/>

Global Reporting Initiative. URL: <http://www.globalreporting.org/>

Interfaith Center on Corporate Responsibility (ICCR). URL: <http://www.iccr.org/>

Investor Network on Climate Risk. URL:

<http://www.incr.com/NETCOMMUNITY/Page.aspx?pid=223&srcid=198>

Pew Center on Climate Change. URL: [http://www.pewclimate.org/global-warming-in-depth/all\\_reports/corporate\\_strategies/](http://www.pewclimate.org/global-warming-in-depth/all_reports/corporate_strategies/)

Redefining Progress. URL:

[http://www.rprogress.org/sustainability\\_indicators/about\\_sustainability\\_indicators.htm](http://www.rprogress.org/sustainability_indicators/about_sustainability_indicators.htm)

Responsible Investor. URL: <http://www.responsible-investor.com/beta/>

Social Investment Forum. URL: <http://www.socialinvest.org/index.cfm>

The Association of Independent Financial Advisers. URL: <http://aifa.net/your-industry/useful-links.php>

The Boston College Center for Corporate Citizenship. URL: <http://www.bccccc.net/>

The Carol and Lawrence Zicklin Center for Business Ethics Research at The Wharton School – University of Pennsylvania. URL: <http://www.zicklincenter.org/>

The Center for the Advancement of Applied Ethics and Political Philosophy at Carnegie Mellon University. URL: <http://caae.phil.cmu.edu/caae/>

The Center for Economy, Environment and Society (CEES) at Columbia University. URL: [http://www.vkrf.org/vkrf\\_main.php?PID=G69](http://www.vkrf.org/vkrf_main.php?PID=G69)

The Center for Ethical Business Cultures (CEBC) at the University of St. Thomas – Minnesota. URL: <http://www.cebcglobal.org/>

The Intergovernmental Panel on Climate Change. URL: <http://www.mnp.nl/ipcc/index.html>

The Markkula Center for Applied Ethics at Santa Clara University. URL: <http://www.scu.edu/ethics/>

The Nature Conservancy. URL: <http://www.nature.org/>

The UK Social Investment Forum (UKSIF). URL: <http://www.uksif.org/uksif>

Towers Perrin. URL: <http://www.towersperrin.com/tp/lobby.jsp?country=global>

Trexler Climate + Energy Services. URL: <http://www.climateservices.com/>

United Nations Framework Convention on Climate Change. URL: <http://unfccc.int/2860.php>

\* \* \*

## **Rassegna Web**

## Migliori siti web istituzionali in Italia: Eni interrompe l'egemonia di Telecom

*Pubblicata l'edizione 2008 della classifica stilata da Hallvarsson & Halvarsson in collaborazione con l'inserto CorrierEconomia. Ma il web italiano viaggia sotto la media europea*

Lunedì 17 Novembre 2008

VOTA 2    



**(m.t.)** Anche quest'anno CorrierEconomia, l'inserto economico del Corriere della Sera, ha pubblicato la classifica dei migliori **siti web istituzionali** delle società italiane quotate in Borsa.

Stilata dalla società svedese **Hallvarsson & Halvarsson** in collaborazione appunto con CorrierEconomia, la classifica **Webranking 2008 Italy Top 80** presenta un avvicendamento importante al vertice, con Telecom Italia che dopo due anni consecutivi al primo posto si è vista superare da Eni, come si legge nell'edizione odierna dell'inserto del Corriere, e anche da Unicredit.

Il sito di **Eni** ha totalizzato 85,25 punti su 100 potenziali, precedendo **Unicredit Group** (83,25 punti), **Telecom Italia** (80), **Edison** (78,5) e **Pirelli & C** (77,25). Nell'edizione 2007 Telecom Italia aveva fatto registrare il punteggio record di 89.

Come si legge nell'articolo pubblicato da CorrierEconomia, Eni ha vinto “grazie a un sito completamente rinnovato nella tecnologia con nuovi spazi per presentazioni interattive, filmati e servizi di employer branding”.

Nelle prime dieci posizioni anche, nell'ordine, Hera, Snam Rete Gas, Assicurazioni Generali, Ubi Banca e Autogrill.

Secondo quando commentato da CorrierEconomia, “quella che emerge dalla classifica 2008 è **un'Italia del web che arretra**”. Il settimanale del Corriere fa notare che la media delle società italiane è scesa di 4,8 punti percentuali rispetto al 2007, mentre la media europea delle prime 150 società per capitalizzazione è rimasta sugli stessi livelli dell'anno precedente. Tra i punti deboli dei nostri siti, evidenzia l'inserto del Corriere della Sera, la mancata pubblicazione dell'organigramma aziendale sul web (35% delle società) e del bilancio sociale (67%).

Le società che hanno guadagnato più posizioni nella classifica 2008 di Webranking Italy Top 80 sono Banca Generali, Ubi Banca, Bementir, Fiat e Alleanza Assicurazioni.

La classifica di Hallvarsson & Halvarsson assegna punteggi ai siti basati su diversi parametri: si va dalla struttura alla tecnologia impiegata, dalle informazioni presenti alle funzionalità interattive ospitate. A determinare i singoli punteggi è un'apposita giuria.

L'edizione 2008 è la settima della classifica Webranking Italy Top 80. Le maggiori società per capitalizzazione entrano a far parte della ricerca **Webranking Europe Top 150**, condotta in collaborazione con il Financial Times, i cui risultati saranno pubblicati alla fine di novembre.

<http://www.asca.it/moddettnews.php?idnews=789150&canale=ORA&articolo=FINMECCANICA:%20FINALISTA%20ALL'OSCAR%20DI%20BILANCIO%202008%20PER%20GOVERNANCE>

### **FINMECCANICA: FINALISTA ALL'OSCAR DI BILANCIO 2008 PER GOVERNANCE**

(ASCA) - Roma, 6 nov - Finmeccanica e' stata selezionata dalla Giuria dell'Oscar di Bilancio ed e', insieme ad Alleanza Assicurazioni ed Autogrill, finalista della sezione Governance Societaria.

"I bilanci - spiega la societa' - sono stati analizzati sulla base di una griglia di valutazione estremamente complessa e severa che ha tenuto conto di parametri come l'analisi dei rischi, la gestione delle risorse umane e dell'assetto tecnico, la presenza contestuale di bilancio economico e socio ambientale, la comunicazione tempestiva ed efficace, la completezza dell'informativa economico-finanziaria e prospettica".

La cerimonia di Premiazione dell'Oscar di Bilancio 2008 e' prevista lunedì 1\* dicembre alle ore 17.30 presso la sede di Borsa Italiana a Milano.

com-fgl/mcc/rob

*Alla mia famiglia, mio porto sicuro.*