

SOMMARIO: 1.1. Introduzione. – 1.2. Le origini della *Corporate Social Responsibility*. – 1.3. La responsabilità sociale d'impresa negli Anni '50. – 1.4. La responsabilità sociale d'impresa negli Anni '60. – 1.5. La responsabilità sociale d'impresa negli Anni '70. – 1.6. La responsabilità sociale d'impresa negli Anni '80. – 1.7. La responsabilità sociale d'impresa negli Anni '90. – 1.8. La responsabilità sociale d'impresa nel XXI Secolo. – 1.9 Considerazioni conclusive.

### 1.1. Introduzione

Quello della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) o *Corporate Social Responsibility* (d'ora in avanti CSR) è una tema al centro di un ampio dibattito sia a livello accademico – attraverso la proposizione di schemi concettuali o, dove possibile, modelli – che di singola organizzazione – laddove, è la pratica manageriale a testare la reale consistenza ed adeguatezza di certi schemi e/o modelli ad uno specifico contesto.

Sebbene questo interesse per la RSI abbia raggiunto l'apice negli ultimi venti anni<sup>1</sup>, non si tratta certamente di un tema nuovo: già prima del '900, tale *issue* era iniziato ad emergere nell'agenda aziendale<sup>2</sup>.

Pertanto, nonostante in questo lungo periodo di tempo si sia registrato un forte impegno di numerosi Studiosi<sup>3</sup>, e seppur, come detto, il dibattito sia stato

---

\* Pur essendo frutto di comune collaborazione, Claudio Nigro ha curato i paragrafi 1.1, 1.8 e 1.9; Miriam Petracca ha curato i paragrafi 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6 e 1.7.

<sup>1</sup> Cfr. A. MULLER-A. KOLK (2010), Extrinsic and Intrinsic Drivers of Corporate Social Performance: Evidence from Foreign and Domestic Firms in Mexico, *Journal of Management Studies*, 47(1), 1-26; N.C. SMITH (2003), *Corporate Social Responsibility: not whether, but how?*, London Business School, London.

<sup>2</sup> Cfr. S.K. MAY-G. CHANEY-J. ROPER (2007), *The Debate over Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford.

<sup>3</sup> Cfr. H.R. BOWEN (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York; M. FRIEDMAN (1962), *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press, Chicago; C.C. WALTON (1967), *Corporate social responsibilities*, Wadsworth, Belmont, CA; A.B. CARROLL (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*,

fervente, ad oggi ci sentiamo di affermare che siamo ancora lontani, dal punto di vista del metodo, dalla possibilità di fornire indicazioni certe circa gli effetti e i risultati che si potrebbero ottenere dall'implementazione di strumenti e pratiche di CSR nelle organizzazioni, laddove, anche sul piano ontologico, si registri una varietà di definizioni che tradisce un forte disallineamento tra ciò che è e ciò che dovrebbe significare<sup>4</sup>.

Il fatto che la CSR si occupi degli obblighi sociali delle imprese non risolve, sul piano dei contenuti, il problema legato a quali obblighi possano o debbano essere inclusi nelle dinamiche interne affinché un'organizzazione possa essere considerata *CSR oriented*<sup>5</sup>. Per questo motivo, nel corso degli anni, gli Accademici hanno sviluppato e proposto diverse varianti riguardanti il possibile contenuto della CSR – azioni a sostegno dell'educazione, dell'occupazione e della formazione, della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, dei diritti civili e delle pari opportunità, del rinnovamento urbano e dello sviluppo, della filantropia, della riduzione dell'inquinamento, della qualità di prodotti/servizi, della conservazione e ricreazione delle risorse naturali, della cultura e delle arti, delle cure mediche, e così via<sup>6</sup>.

Da queste necessarie, seppure sintetiche considerazioni, prende il via il presente capitolo, volto a tracciare l'evoluzione che ha riguardato la definizione e lo studio della responsabilità sociale dalle origini ai giorni nostri. Sebbene si pensi che lo studio della CSR sia partito negli Anni '50, si è ritenuto potesse essere utile proporre una ricostruzione storica che fosse precedente a tale periodo, al fine di chiarire, altresì, gli elementi che, sedimentandosi, abbiano concorso a dare il via al fenomeno in questione<sup>7</sup>.

In definitiva, questo primo capitolo analizza, dapprima, il periodo storico precedente agli Anni '50; quello relativo agli Anni '50, periodo nel quale il dibattito si è prevalentemente concentrato sulle responsabilità che un *business-*

---

4(4), 497-505; A.B. CARROLL (1991), The pyramid of corporate social responsibility, *Business Horizons*, 4(4), 39-48; A. DAHLSTRUD (2006), How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1): 1-13; S. SCIARELLI (2007), *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè, Milano.

<sup>4</sup> Cfr. D. CETINDAMAR-K. HUSOY (2007), Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behaviour: The case of the United Nations global compact, *Journal of Business Ethics*, 76(2), 163-176.

<sup>5</sup> Cfr. C. SMITH (2003), Corporate social responsibility: Whether or how?, *California Management Review*, 45(4): 52-76.

<sup>6</sup> Cfr. W.C. FREDERICK (2006), *Corporation be good! The story of corporate social responsibility*, Dog Ear Publishing, Indianapolis.

<sup>7</sup> Cfr. A.B. CARROL (2008), A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices, in A. CRANE-D. MATTEN-A. MCWILLIAMS-J. MOON-D.S. SIEGEL, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford.

*man* deve avere nei confronti della società civile, generalmente intesa; infine, quello relativo agli Anni '60, in cui la letteratura ha cercato di definire i doveri che un'organizzazione deve assumere verso la società civile e i comportamenti che essa deve acquisire per essere considerata socialmente responsabile. Successivamente, si analizza il periodo storico in cui la CSR si è definitivamente affermata nel mondo accademico e d'impresa. In particolare, tra gli anni '70 e il XXI secolo:

– la CSR diviene una sorta di “cornice” epistemologica all'interno della quale si sviluppano nuovi ed alternativi temi<sup>8</sup>, piuttosto che nuove definizioni<sup>9</sup>. Non a caso, in questo lasso di tempo, iniziano a circolare studi sulla *Corporate Social Performance* (CSP), sulla teoria degli *Stakeholder*, sulla sostenibilità e sulla *Corporate Citizenship*<sup>10</sup>;

– in seguito agli incidenti (Chernobyl, Exxon Valdez) e agli scandali aziendali (Enron, Deloitte, Parmalat, Cirio), si rafforza la necessità di inglobare, all'interno del tema della *Corporate Governance*, gli assunti e gli aspetti tipici della CSR. L'approccio “responsabile” delle imprese è, così, analizzato in chiave strategica, come imprescindibile “leva”, anziché come mera “opzione”, per la creazione di valore per gli azionisti e per gli altri portatori di interessi;

– ed è, in definitiva, sempre in questo periodo che, a partire dagli aspetti salienti della CSR, si diffonde sempre di più la convinzione che le organizzazioni debbano sviluppare le proprie attività in maniera “sostenibile”, in ragione delle istanze promosse dalla collettività, generalmente intesa<sup>11</sup>.

In sintesi, la CSR diviene uno degli elementi centrali del pensiero manageriale, nonché, importante leva strategica. Sia gli Studiosi che tendono a (ri)definirne il *framework* teorico che quelli che conducono ricerche empiriche indirizzano gli sforzi nella direzione di sviluppare modelli e/o schemi che possano supportare o indirizzare il *decision maker* verso un miglioramento delle *performance* complessive dell'organizzazione che è chiamato a condurre<sup>12</sup>.

---

<sup>8</sup> L'uso della locuzione popperiana di “cornice epistemologica” non riprende il sostrato culturale ed argomentativo dell'Autore, bensì, intende solo definire un ambito di conoscenza che ha assunto, a partire dagli Anni '70, un suo ben delineato ed indipendente posizionamento rispetto ad altri temi. Cfr. K. POPPER (2003), *La società aperta e i suoi nemici*, Armando, Roma.

<sup>9</sup> Cfr. A.B. CARROLL (1999), Corporate social responsibility, *Business and Society*, 38(3): 268-295, p. 284.

<sup>10</sup> Cfr. A.B. CARROLL (2008), A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices, in A. CRANE-D. MATTEN-A. MCWILLIAMS-J. MOON-D.S. SIEGEL (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford, p. 37.

<sup>11</sup> Cfr. A.B. CARROLL-K. SHABANA (2010), The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice, *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 85-105.

<sup>12</sup> Cfr. A.B. CARROLL-K. SHABANA (2010), *op. cit.*; M. LEE (2008), A review of the theories of

## 1.2. Le origini della Corporate Social Responsibility

È indiscussa la paternità, appartenente al mondo anglosassone, nonché il periodo storico, gli Anni '50, nel quale iniziarono a diffondersi i primi scritti relativi alla responsabilità sociale delle imprese.

È, altresì, vero che nessuna “etichetta” riferita a qualsivoglia fenomeno sociale possa apparire sulla scena *out of the blue* per, poi, diventare, oggetto di studio e di ricerca empirica. È, piuttosto, vero il contrario, ossia che il fenomeno sociale fosse già presente in diverse forme di interazione sociale – soprattutto in determinati contesti – nonché incorporato in pratiche ed artefatti di vario genere e che sia assurto agli onori delle cronache e all’attenzione di ricercatori e *practitioners* in una specifica epoca storica.

È, sicuramente, agevole collocare nell’America degli Anni '20 l’origine dei primi dibattiti sul tema, allorquando le organizzazioni sindacali ed alcuni gruppi di interesse iniziarono ad esercitare, per la prima volta, forme di pressione democratica verso alcune categorie di *businessman*: a cavallo tra gli ultimi Decenni del XIX Secolo e i primi Anni del XX, il Movimento Populista Americano aveva, infatti, denunciato i “*robber barons*”<sup>13</sup> ed esaltato la figura dei “*trustbuster*”<sup>14</sup>. Quelli erano stati gli anni della *Progressive Era*<sup>15</sup> di Roosevelt

---

corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead, *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73; D. VOGEL (2007), *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*, Brookings Institution Press, Washington, D.C. È, inoltre, necessario sottolineare che, sul rapporto tra *performance* sociale e *performance* economica, gli Studiosi si stanno confrontando da anni, senza giungere a conclusioni univoche (F. PASCUCCI, 2012, Responsabilità sociale e questione etica nell’impresa: alcune riflessioni. *Sinergie rivista di studi e ricerche*, 86). In particolare, le posizioni predominanti riguardano il fatto che non sussiste conflitto tra ruolo economico e ruolo sociale dell’impresa (S. SCIARELLI, 1991, Responsabilità sociale ed etica d’impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale, *Finanza, Marketing e Produzione*, 17, 1; G.M. GOLINELLI, 2000, *L’approccio sistemico al governo d’impresa*, Cedam, Padova) e tra produzione di ricchezza e rispetto di valori etici (S. BARILE-M. GATTI-L. PROIETTI, 2002, Il giudizio etico sui comportamenti imprenditoriali: verso una modellizzazione secondo l’approccio sistemico-vitale, *Competizione globale e sviluppo locale tra etica e innovazione*) e che tra *performance* economica e *performance* sociale esiste un rapporto di *trade-off* (W. CHAPPLE-C.J. MORRISON PAUL-R. HARRIS, 2005, Manufacturing and corporate environmental responsibility: cost implications of voluntary waste minimization, *Structural Change and Economic Dynamics*, 16, 3, 347-373).

<sup>13</sup> Negli Stati Uniti dell’800, il termine *robber baron*, in italiano letteralmente “barone ladrone”, era usato per indicare gli imprenditori che accumulavano grandi quantità di denaro, costruendo enormi fortune personali, generalmente praticando concorrenza sleale.

<sup>14</sup> Letteralmente “smontatori di monopoli”. Erano chiamate così le persone che si battevano per porre fine ai monopoli. Il Presidente Theodore Roosevelt divenne noto come *trustbuster* per le sue crociate contro i grandi monopolisti. Nella sua legislatura mise fine a 44 imprese monopolistiche.

<sup>15</sup> Periodo dell’attivismo sociale e delle riforme politiche negli Stati Uniti che prosperò dal 1890 e il 1920.

e della prima legislazione antimonopolistica (*Sherman Antitrust Act*<sup>16</sup> e *Clayton Antitrust Act*<sup>17</sup>). In quel periodo la “filantropia manageriale” era apparsa, per la prima volta, come potenziale risposta alla “rabbia” di un intero popolo affetto da diverse problematiche di ordine economico e sociale. In quegli anni la responsabilità manageriale riguardava il miglioramento delle condizioni abitative, di salute e di sicurezza previdenziale dei lavoratori e nascevano, contestualmente, forme paternalistiche di *welfare* aziendale<sup>18</sup>.

Iniziava così a delinarsi, accanto al profilo classico, un nuovo ruolo dei *manager*, basato su principi fino a quel momento esclusi dal novero delle caratteristiche del “buon” capitano d’industria<sup>19</sup>:

- l’avvio e la strutturazione di relazioni industriali che fossero sostenibili su un piano di *welfare* aziendale: programmi di partecipazione azionaria dei dipendenti (*profit sharing*), dei contributi pensionistici e delle altre forme di *welfare* introdotte in quegli anni dalla contrattazione sindacale;
- una nuova immagine pubblica, necessaria dopo i *robber barons*, attraverso numerosi interventi sui giornali tesi a ricostruire una positiva identità delle grandi imprese e dei loro *manager*;
- la filantropia aziendale, ossia donazioni a scopo di beneficenza a fondazioni ed associazioni, che garantissero i servizi sanitari o assistenziali delle comunità in cui le imprese operavano.

C’è da dire, però, che tale funzione sociale dell’impresa non era una novità neppure degli Anni ’20. Essa poggiava le sue radici nelle pratiche del Secolo

---

<sup>16</sup>Lo *Sherman Antitrust Act* (1890), più comunemente conosciuto come lo *Sherman Act*, è la più antica legge *antitrust* degli Stati Uniti e rappresenta la prima azione del governo degli Stati Uniti per limitare i monopoli e i cartelli (*trust*). Il cuore dello *Sherman Act* è rappresentato dalle prime due sezioni. La Sezione 1 si incentra sugli accordi che hanno come oggetto o finalità quella di restringere o falsare la concorrenza, disponendone illiceità sia contrattuale che penale. La Sezione 2, invece, si prefigge di impedire qualsiasi tentativo di monopolizzazione o di monopolio del mercato. Come appare chiaro, le due sezioni sono le facce della stessa medaglia; rendevano evidente il tentativo di evitare che uno o più soggetti, congiuntamente o singolarmente, potessero arrivare al controllo totale di un settore economico del Paese.

<sup>17</sup>Il *Clayton Antitrust Act* (1914) estende la legislazione *antitrust* alle fusioni che limitano la concorrenza e ad altre pratiche anti-competitive (discriminazione del prezzo, contratti di esclusiva, ecc.). Alla disciplina dello *Sherman Act* del controllo delle concentrazioni, si aggiunge quella del *Clayton Antitrust Act*, che avvia un miglior controllo delle operazioni di concentrazione, introducendo il divieto di realizzare fusioni attraverso l’acquisto di beni o azioni.

<sup>18</sup>Cfr. L. MORRI (2008), La responsabilità sociale dell’impresa: teorie e significati sociali. Con una ricerca empirica sul punto di vista dei lavoratori, *Tesi di Dottorato di ricerca in Sociologia*, XX Ciclo, Università di Bologna.

<sup>19</sup>Cfr. P. BATTILANI (2014), L’impresa e l’interesse della società: imprese cooperative e convenzionali a confronto fra Ottocento e Novecento, *Scienza e Politica*, 26(50): pp. 63-76.

precedente, dove le azioni di filantropia e di paternalismo avevano già moderato la corsa al profitto delle *corporation*. Va sottolineato, infatti, che negli ultimi anni del XIX Secolo, negli Stati Uniti, erano molto importanti le donazioni effettuate dagli imprenditori ad enti di beneficenza e a comunità di appartenenza per la costruzione di ospedali, asili, parchi e qualsiasi altra struttura di cui la popolazione necessitava<sup>20</sup>. A titolo puramente esemplificativo, nel 1893 nacque un nuovo modello di comunità industriale: George M. Pullman, della *Pullman Palace Car Company*, creò una città-comunità, considerata da molti un esempio di politiche di *business* illuminato. La città era costruita secondo *standard* qualitativi tra i più avanzati dell'epoca<sup>21</sup>: venivano, infatti, realizzate abitazioni, giardini pubblici, parchi gioco, una chiesa, un teatro, un casinò e un *hotel*. Chi conobbe Pullman e visita la città in quel periodo, divenne testimone del fatto che l'interesse genuino di George risiedesse sia nel migliorare le condizioni per i propri dipendenti e le loro famiglie che nel creare i presupposti per attrarne di nuovi e mantenerli<sup>22</sup>.

Agli inizi del XX secolo, Andrew Carnegie, possessore di una grande fabbrica di acciaio negli Stati Uniti, portò il concetto di beneficenza ad un livello superiore. Egli riteneva che l'accumulo di milioni di dollari dovesse essere considerato un peccato, ossia quello dell'avarizia, e non già semplice parsimonia. Per questo motivo Carnegie andò oltre la semplice offerta di migliori condizioni lavorative, garantendo un lavoro basato su ciò che chiamava *The Gospel of Wealth*. Secondo Carnegie, gli imprenditori dovevano assumere la responsabilità di usare la loro ricchezza per promuovere il benessere sociale non attraverso il lascito di una cospicua eredità alla propria famiglia, ma attraverso elargizioni alle istituzioni pubbliche, come scuole e biblioteche, che potessero offrire opportunità alle comunità in cui esse operavano. Nel 1911 creò la *Carnegie Foundation*, introducendo il concetto dell'"arte di spendere i soldi dell'impresa per il benessere comune"<sup>23</sup>. Nello stesso periodo (1913), J.D. Rockefeller diede in donazione 183 milioni di dollari per la creazione della "*Rockefeller Foundation*"<sup>24</sup>. Carnegie prima ed altri imprenditori, poi, donarono, dunque, gran parte del loro patrimonio personale ponendo, così, le basi del *framework* della moderna filantropia.

---

<sup>20</sup> Cfr. P. BATTILANI (2014), *op. cit.*

<sup>21</sup> Cfr. A.B. CARROL (2008), *op. cit.*

<sup>22</sup> Cfr. M. HEALD (1970), *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960, The Press of Case Western Reserve University, Cleveland.*

<sup>23</sup> Cfr. O. ZUNZ (2011), *Philanthropy in America: A History*, Princeton University Press, Princeton.

<sup>24</sup> Cfr. G. JONES (2013), *Debating the Responsibility of Capitalism in Historical and Global Perspective, Working paper.*

Se, da un lato, tali politiche furono apprezzate dai lavoratori e dalle comunità alle quali appartenevano, esse suscitarono non poche critiche, tanto che, un'altra parte dell'opinione pubblica vide quelle del miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori come un tentativo di manipolazione e di controllo della vita dei dipendenti<sup>25</sup>. Anche i principali *communication outlet*, più vicini a posizioni conservatrici, iniziarono ad accusare – non senza ragionevoli basi di merito – di “immoralità” questi imprenditori filantropi perché, a loro dire, producevano un danno diretto ai piccoli azionisti, incapaci o inefficaci, cioè, nell'incidere sulle politiche aziendali. Quando, ad esempio, Ford<sup>26</sup>, nel 1914, annunciò un salario minimo di 5 dollari (più del doppio rispetto alla media di 2,34 dollari nell'industria americana dell'auto) per tutti i lavoratori che lavoravano 8 ore al giorno – convinto che un piano di *profit sharing* avrebbe motivato i propri dipendenti ad adottare abitudini efficienti e produttive sia in fabbrica che a casa – fu accusato dal Wall Street Journal di “*blatant immorality*”<sup>27</sup>.

Successivamente, nel periodo tra le due guerre mondiali, si assistette al diffondersi di un'ulteriore “prassi”, quella cioè di “professionalizzare” la figura del *management*. Il processo di professionalizzazione sarebbe, così, servito a “certificare” determinate “qualità” e “doti” – prima che abilità – che un “buon” *manager* dovesse possedere affinché a questi fosse accordata fiducia.

Si cominciarono, da allora, ad osservare negli Stati Uniti, la creazione e la diffusione di *Business School* annesse a prestigiose Università (come la Columbia, Harvard e Dartmouth) laddove, le stesse, per prime parificarono il *management* a discipline come giurisprudenza e medicina<sup>28</sup>.

Nel 1919, ad esempio, W. Donham, un avvocato, divenne Preside della *Harvard Business School* e, come risultato della sua visione, la rese la scuola manageriale più prestigiosa di quella più antica che era la *Harvard Law School*.

La Grande Depressione che seguì rafforzò ancora di più la convinzione nell'opinione pubblica che quella della responsabilità dei *manager* – soprattutto, in un contesto caratterizzato dalla presenza prevalente di *public companies* – dovesse rappresentare un importante *issue* nell'agenda politica del Paese. Nel 1938 Donham pubblicò un articolo, molto citato, sull'*Harvard Business Review* in cui sosteneva che il *business* aveva la responsabilità di essere etico e che, se

---

<sup>25</sup> Cfr. M. HEALD (1970), *op. cit.*

<sup>26</sup> Cfr. F. PALUMBIERI (2001), *La battaglia mondiale dell'automobile*, Edizioni Lotta comunista.

<sup>27</sup> Cfr. A. CROWE (2013), *Leadership in the Open: A New Paradigm in Emergency Management*, CRC Press.

<sup>28</sup> Cfr. R. KHURANA (2007), *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*, Princeton University Press, Princeton.

così non fosse stato, il Governo sarebbe dovuto intervenire attraverso l'imposizione di leggi, secondo lui "poco sagge ed inutili"<sup>29</sup>.

A seguire, negli Anni '30, A. Berle e G. Means (1932) diedero nuova linfa al dibattito sulla CSR, facendo perno sul ruolo sociale dell'impresa. Erano gli anni del *New Deal* di Franklin D. Roosevelt, in cui si sviluppò un acceso dibattito sulla responsabilità delle imprese. Berle, un legale d'impresa che divenne un Consigliere di Roosevelt, scrisse, insieme a Means, *The Modern Corporation and Private Property*. I due Autori, come ampiamente noto, affermarono che l'impresa capitalistica è un'istituzione caratterizzata dalla separazione tra proprietà e *management*, nella quale i *manager* decidono in maniera discrezionale<sup>30</sup>. Una chiave di lettura del lavoro, spesso trascurata, riguarda il fatto che la nascita, e successiva crescita, di *manager* professionisti aveva spezzato ciò che gli Autori consideravano il *link* tra capitalismo e responsabilità sociale e morale verso la società in cui le imprese operavano<sup>31</sup>. Dalla separazione tra *management* e proprietà sorge, infatti, il problema dell'individuazione di quei soggetti (il *management*) a cui devono far capo i doveri fiduciari che devono essere rispettati nel governo delle attività economiche<sup>32</sup>.

Un ulteriore contributo nella direzione del rafforzamento del principio di responsabilità in capo al *management* è stato prodotto da E.M. Dodd (1932)<sup>33</sup>, professore di diritto ad Harvard, per il quale i *manager* opererebbero per conto dell'intera collettività, essendo l'impresa, nella sua visione, un'istituzione economica che svolge un servizio sociale<sup>34</sup>.

Nel "periodo delle *corporation*", che ha il suo inizio sempre negli Anni '30 (ma che si estende a tutt'oggi), secondo Eberstadt (1973), le imprese iniziarono ad essere considerate come istituzioni, come il Governo, e, quindi, dotate di obblighi sociali da soddisfare<sup>35</sup>.

Tra gli Anni '30 e i '40, periodo precedente alla nascita formale della letteratura sulla CSR, negli Stati Uniti presero piede i primi puntuali riferimenti alle

---

<sup>29</sup> Cfr. G. JONES (2013), *op. cit.*

<sup>30</sup> Cfr. A. BERLE-G. MEANS (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, MacMillan, New York.

<sup>31</sup> Cfr. A.B. CARROLL-K.J. LIPARTITO-J.E. POST-P.H. WERHANE (2012), *Corporate Responsibility. The American Experience*, Cambridge University Press, Cambridge; A. BERLE-G. MEANS (1932), *op. cit.*

<sup>32</sup> Cfr. A. BERLE (1954), *The 20th century capitalistic revolution*, Harcourt-Brace, New York.

<sup>33</sup> Cfr. E.M. DODD (1932), For Whom are Corporate Managers Trustees?, *Harvard Law Review*, 45(7), pp. 1145-1163.

<sup>34</sup> Cfr. F. ZARRI (2009), *Corporate Social Responsibility: Un concetto in evoluzione*, Impronta etica.

<sup>35</sup> Cfr. N. EBERSTADT (1973), What History Tells us about Corporate Responsibilities, *Business and Society Review/Innovation*, 12(22), pp. 76-81.

“responsabilità” del *management* e, tra queste, a quella sociale<sup>36</sup>. Le pubblicazioni di C.I. Barnard (1938), *The Functions of the Executive*, di J.M. Clark (1939), *Social Control of Business* e di T.J. Krep (1940), *Measurement of the Social Performance of Business* furono tra i primi riferimenti alla responsabilità sociale di impresa<sup>37</sup>. In particolare, Barnard evidenziò l'importanza e l'influenza che l'ambiente esterno poteva avere sui processi decisionali di cui il dirigente dell'impresa era responsabile. Egli suggerì che una *leadership* efficace necessitasse di capacità sia “tecniche” che doti morali che connotassero quel concetto di “responsabilità” oggi incorporato nell'acronimo CSR<sup>38</sup>. Clark, invece, speculò sulla necessità di implementare sistemi efficaci di controllo della condotta sociale dell'impresa, laddove, la “società” assurgeva ad arbitro contro le possibili derive individualistiche promosse dai sostenitori del libero mercato<sup>39</sup>. Krep, infine, introdusse per la prima volta il termine di “*social audit*” poi usato in relazione alla necessità che le aziende si dotassero di uno strumentario capace di implementare, controllare e comunicare le proprie condotte socialmente “responsabili”<sup>40</sup>.

Anche H. Simon, nel suo *Administrative Behavior* (1947) contribuì alla diffusione di questo nuovo “ruolo responsabile” del *management*. Come sottolineano Joyner e Payne (2002), l'Autore riconobbe che le organizzazioni dovevano essere responsabili nei confronti della propria comunità, al di là della semplice *compliance*, ossia del rispetto dei vincoli imposti dalla legge<sup>41</sup>: per il fatto che molte imprese potessero considerarsi di pubblico interesse fu necessario che esse fossero in grado di instaurare relazioni di fiducia con la propria comunità<sup>42</sup>.

---

<sup>36</sup> Cfr. A.B. CARROLL (2008), *op. cit.*, p. 24.

<sup>37</sup> Cfr. A.B. CARROLL (1999), *op. cit.*, p. 269.

<sup>38</sup> Cfr. C.I. BARNARD (1938), *Functions of the executive*, Harvard University, Cambridge, MA.

<sup>39</sup> Cfr. J.M. CLARK (1939), *Social Control of Business*, McGraw-Hill, New York.

<sup>40</sup> Cfr. T.J. KREP (1940), *Measurement of the Social Performance of Business: In an Investigation of Concentration of Economic Power for the Temporary National Economic Committee*, Monograph No. 7, Government Printing Office, Washington.

<sup>41</sup> Cfr. B.E. JOYNER-D. PAYNE (2002), Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297-311.

<sup>42</sup> Cfr. H.A. SIMON (1947), *Administrative Behaviour: A study of decision-making process*, *Administrative Organization*, The Free Press.

### 1.3. La responsabilità sociale d'impresa negli Anni '50

Gli Anni '50 segnarono l'inizio di una nuova fase per lo sviluppo del corpo di conoscenze relativo alla CSR.

H.R. Bowen, nel 1953, attraverso suo lavoro seminariale intitolato *Social Responsibilities of the Businessman* – partendo dal principio che le imprese di maggiori dimensioni potessero essere considerate centri di potere, le cui decisioni e azioni investono e condizionano la vita della società da molti punti di vista –, fornì una prima definizione di responsabilità sociale: “*it refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society*”<sup>43</sup>.

È da notare come, nella definizione di Bowen, l'attenzione fosse centrata sull'individuo (il *businessman*) e non sull'entità collettiva (l'impresa). Così, da questa prima definizione emerge che i *businessmen*, in quanto attori sociali al servizio della società, non possono e non devono trascurare i valori socialmente accettati o anteporre i propri valori e, soprattutto, i propri fini a quelli di quest'ultima<sup>44</sup>. Da ciò deriva che se le imprese operano è perché esse sono già state legittimate ad operare, perché producono utilità per l'intera società e non solo per gli azionisti<sup>45</sup>. L'elemento chiave in questa definizione è che le imprese sembrano esistere “*at the pleasure of society*”, ossia entro alcuni parametri forniti dalla società, che rimane una importante fonte di legittimazione dell'impresa: le imprese, quindi, agiscono come “agenti morali” all'interno della società<sup>46</sup>. Le azioni come il supporto all'educazione, il responsabile sfruttamento di risorse naturali, la filantropia e le altre iniziative simili sono state considerate elementi della CSR ed è stato riconosciuto che queste attività possono avere elevati ritorni per le imprese<sup>47</sup>. Bowen argomentò, però, che tale coinvolgimento sociale delle imprese doveva essere compiuto volontariamente, con interventi governativi minimi<sup>48</sup>. Questo perché, secondo l'Autore, la responsabilità sociale non doveva essere considerata una panacea, quanto piuttosto un mezzo, discrezio-

---

<sup>43</sup> “[Il termine CSR] fa riferimento ai doveri dei *businessmen* di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee di condotta che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società”. Cfr. H.R. BOWEN (1953), *op. cit.*, p. 6.

<sup>44</sup> Cfr. H.R. BOWEN (1953), *op. cit.*

<sup>45</sup> Cfr. F. ZARRI (2009), *op. cit.*

<sup>46</sup> Cfr. S.L. WARTICK-P.L. COCHRAN (1985), The evolution of the corporate social performance model, *Academy of Management Review*, 10(4), pp. 758-769.

<sup>47</sup> Cfr. W.C. FREDERICK (2006), *op. cit.*

<sup>48</sup> Cfr. W.C. FREDERICK (2006), *op. cit.*

nalmente utilizzato dal *management*, finalizzato non solo a guidare il futuro del *business*, ma allo stesso tempo essere utile allo sviluppo dell'intera società.

Nella visione di Bowen, l'espansione della discrezionalità degli uomini d'affari, indirizzandola verso la produzione di "pubblica utilità", assunse i caratteri di alternativa agli interventi dello Stato nell'economia. Infatti, per l'Autore, "un'assunzione volontaria di queste responsabilità da parte dei businessmen è [...] una possibile alternativa alla crescita del controllo dello Stato sull'economia"<sup>49</sup>. Grazie a questo suo primo lavoro alcuni Studiosi come A.B. Carroll (1999)<sup>50</sup> e D. Windsor (2001)<sup>51</sup> riconobbero in Bowen il padre della CSR.

Un ruolo fondamentale nello sviluppo del concetto di *Corporate Social Responsibility* è da attribuire sicuramente ad un altro importante lavoro, quello di P. Drucker (1954), il primo autore ad utilizzare l'espressione "*social responsibilities of business*" – come confermano A.B. Carroll (1991)<sup>52</sup> e B.E. Joyner e D. Payne (2002)<sup>53</sup>. A differenza di Barnard (1938) e Simon (1947), che attribuirono maggiore attenzione alle dimensioni etiche e morali del comportamento degli individui nelle organizzazioni, Drucker, nel testo *The Practice of Management* (1954), si concentrò sulla responsabilità del soggetto collettivo, l'impresa.

L'Autore, infatti, classificò la *public responsibility* come uno degli otto obiettivi primari che l'impresa – e non già il *management* – doveva prefiggersi: "è necessario valutare se l'azione intrapresa possa servire a promuovere il bene pubblico, a far progredire i valori di base della nostra società, a contribuire alla sua stabilità, alla sua forza e alla sua armonia"<sup>54</sup>.

Sulla stessa direttrice degli studi di Drucker si situarono le osservazioni di P. Selznick (1957)<sup>55</sup>, che nel suo testo *Leadership in Administration: A Sociological Perspective*, sostenne che le imprese – considerate oggetti a parte rispetto al *management* –, per poter affrontare i problemi insiti nella società, dovevano prefiggersi degli obiettivi che non sono esclusivamente di natura economica.

Un altro contributo di questo periodo che merita menzione è quello di M. Heald (1957) che definì la CSR come segue: "*the recognition on the part of management of an obligation to the society. It serves not only for maximum*

<sup>49</sup> Cfr. H.R. BOWEN (1953), *op. cit.*, p. 28.

<sup>50</sup> Cfr. A.B. CARROLL (1999), *op. cit.*, p. 270.

<sup>51</sup> Cfr. D. WINDSOR (2001), *The future of corporate social responsibility*, International Journal of Organizational Analysis, 9(3), pp. 225-56.

<sup>52</sup> Cfr. A.B. CARROLL (1991), *op. cit.*, p. 286.

<sup>53</sup> Cfr. B.E. JOYNER-D. PAYNE (2002), *op. cit.*

<sup>54</sup> Cfr. P.F. DRUCKER (1954), *The Practice of Management*, Harper and Row Publishers, New York, p. 388.

<sup>55</sup> Cfr. P. SELZNICK (1957), *Leadership in Administration*, Harper & Row Publishers, New York.

*economic performance but for humane and constructive social policies as well*<sup>56</sup>.

T. Levitt (1958) si colloca su posizioni opposte rispetto agli Autori appena citati. Egli, infatti, può essere ricordato per aver iniziato il dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa nel suo articolo *The Dangers of Social Responsibility*, accusando la CSR di rappresentare un potenziale pericolo per le fondamenta del libero mercato e di offuscare potenzialmente il ruolo delle imprese e del Governo nazionale. La sua posizione può essere meglio compresa con la seguente affermazione: “*government’s job is not business, and business’s job is not government*”<sup>57</sup>.

In realtà, soprattutto a seguito dell'avvio delle politiche di *welfare* nel dopoguerra, che tracciarono una chiara linea tra la responsabilità delle imprese e quelle dello Stato, i sostenitori dell'ideologia del libero mercato guardarono alla responsabilità sociale dell'impresa come una vera e propria minaccia per sistema capitalistico e, di conseguenza, continuarono a criticarla nel tempo.

#### **1.4. La responsabilità sociale d'impresa negli Anni '60**

È negli Anni '60 e, poi, successivamente, nel Decennio a seguire, che si affermò definitivamente il concetto di *Corporate Social Responsibility* attraverso una significativa crescita dei contributi in materia.

K. Davis (1960) fu il primo a sostenere che l'obiettivo della responsabilità sociale dell'impresa dovesse essere considerato prioritario rispetto a quello del risultato economico. Secondo l'Autore, le questioni riguardanti la dignità dei lavoratori o gli aspetti sociali ad essa associati avrebbero dovuto possedere assoluta centralità nell'agenda manageriale. Nella visione di Davis, per responsabilità sociale avrebbe dovuto intendersi l'insieme delle “*businessman’s decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm’s direct economic or technical interests*”<sup>58</sup>.

---

<sup>56</sup> “Il riconoscimento, da parte del *management*, di un obbligo verso la società. [La CSR] serve non solo per massimizzare le *performance* economiche ma anche per le politiche sociali ed umane”. Cfr. M. HEALD, (1957), *Management’s responsibility to society: The growth of an idea*, *The Business History Review*, 31(4), 375-384, p. 380.

<sup>57</sup> “Il lavoro del governo non è il *business* e il lavoro delle imprese non è il governo”. Cfr. T. LEVITT (1958), *The dangers of social responsibility*, *Harvard Business Review*, 36(5), 41-50, p. 47.

<sup>58</sup> “Le decisioni e le azioni dell'imprenditore prese per una ragione che va oltre gli interessi meramente economici o tecnici dell'impresa”. Cfr. K. DAVIS (1960), *Can business afford to ignore social responsibilities?*, *California Management Review*, 2(3), 70-76, p. 71.

Un altro punto nodale della sua analisi fu la messa in evidenza di uno stretto legame tra il “potere” esercitabile e, dunque, la responsabilità sociale dell'impresa, laddove la “*social responsibility of businessmen need to be commensurate with their social power*”<sup>59</sup>.

In sostanza, Davis sembrò preoccupato principalmente per gli effetti che sarebbero potuti scaturire dalla potenziale asimmetria tra potere e responsabilità, tanto che all'Autore va riconosciuta la paternità della *Iron Law of Responsibility*<sup>60</sup>.

Contemporaneamente, W.C. Frederick (1960) enfatizzò il ruolo dell'impresa verso l'ambiente in cui essa era inserita, affermando che: “[*Social responsibilities*] mean that businessmen should oversee the operation of an economic system that fulfils the expectations of the public. And this means in turn that the economy's means of production should be employed in such a way that production and distribution should enhance total socio-economic welfare. Social responsibility in the final analysis implies a public posture toward society's economic and human resources and a willingness to see that those resources are used for broad social ends and not simply for the narrowly circumscribed interests of private persons and firms”<sup>61</sup>.

Il dibattito che andò nel tempo sviluppandosi concorse a delineare, progressivamente, una responsabilità sociale dell'impresa che andasse oltre gli obblighi economici e legali, anche se i contenuti concreti non erano ancora ben definiti.

J.M. McGuire (1963), condividendo la prospettiva di Frederick, ribadì – per la prima volta in maniera chiara – la necessità per le imprese di considerare non solo gli obblighi di carattere economico e legislativo, ma anche le responsabilità che trascendessero tali obblighi. “*The idea of social responsibility supposes that the corporation has not only economic and legal obligations, but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations*”<sup>62</sup>.

---

<sup>59</sup> “La responsabilità sociale dei *businessmen* deve essere commisurata con il loro potere sociale”. Cfr. K. DAVIS (1960), *op. cit.*, p. 70.

<sup>60</sup> Cfr. K. DAVIS (1967), Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?, *Business Horizons*, 10(4), pp. 45-50.

<sup>61</sup> “[Responsabilità sociale] significa che i *businessman* dovrebbero guardare oltre le operazioni di un sistema economico che soddisfa le aspettative del pubblico. E questo significa a sua volta che i mezzi di produzione dell'economia dovrebbero essere impiegati in modo tale che la produzione e la distribuzione devono migliorare il benessere socio-economico totale. La responsabilità sociale in ultima analisi implica un atteggiamento pubblico verso le risorse economiche e umane della società e la volontà di vedere che tali risorse sono utilizzate per grandi fini sociali e non solo per gli interessi strettamente circoscritti di soggetti privati e imprese”. Cfr. W.C. FREDERICK (1960), The Growing Concern over Business Responsibility, *California Management Review*, 2(4): 54-6, p. 60.

<sup>62</sup> “L'idea della responsabilità sociale suppone che l'impresa non ha solo obblighi economici e le-

A partire da questa definizione, K. Davis e R.L. Blomstrom (1966) definirono, a loro volta, la responsabilità sociale come: “*a person’s obligation to consider the effects of his decisions and actions on the whole social system. Businessmen [sic] apply social responsibility when they consider the needs and interest of others who may be affected by business actions. In doing so, they look beyond their firm’s narrow economic and technical interests*”<sup>63</sup>.

Solo verso la fine degli Anni '60, C.C. Walton (1967) evidenziò l’esistenza di un *link* intimo tra l’impresa e la società, definendo la responsabilità sociale come segue: “*the new concept of social responsibility recognizes the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their respective goals*”<sup>64</sup>. Walton, in sostanza, dichiarò che la responsabilità sociale dovesse essere considerata come un processo di attuazione volontario e non coercitivo, sia da parte dei *manager* che da parte dell’impresa.

### 1.5. La responsabilità sociale d’impresa negli Anni '70

Gli Anni '70 giocarono un ruolo importante nella definitiva affermazione della responsabilità sociale d’impresa.

Il lavoro di M. Heald (1970), *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*, può ben rappresentare la prima opera che conduce la CSR all’interno dei processi strategici delle imprese. L’Autore, con questo testo, non ha inteso focalizzarsi sugli aspetti teorici della responsabilità sociale, bensì, su “*how businessmen themselves have defined and experienced it*”<sup>65</sup>. Sebbene l’Autore non arrivasse a formulare una vera e propria definizione di responsabilità sociale, il suo pensiero era in linea con le definizioni emerse

---

gali, ma anche alcune responsabilità verso la società che vanno oltre tali obblighi”. Cfr. J.W. MCGUIRE (1963), *Business and Society*, McGraw-Hill, New York, p. 144.

<sup>63</sup> “Gli obblighi di una persona di considerare gli effetti delle sue decisioni e delle sue azioni sull’intero sistema sociale. Il *businessman* applica la responsabilità sociale quando considera che i bisogni e gli interessi degli altri possono essere intaccati dalle azioni dell’impresa. Così facendo egli va oltre i confini economici e tecnici dell’impresa”. Cfr. K. DAVIS-R.L. BLOMSTROM (1966), *Business and its Environment*, McGraw Hill, New York, p. 12.

<sup>64</sup> “Brevemente il nuovo concetto di responsabilità sociale riconosce una relazione intima tra impresa e società e realizza che tale relazione deve essere tenuta a mente dai *manager* dell’impresa e dai gruppi relativi nel raggiungimento dei rispettivi obiettivi”. Cfr. C.C. WALTON (1967), *op. cit.*, p. 18.

<sup>65</sup> “Come i *businessmen* stessi hanno definito e vissuto la CSR”. Cfr. M. HEALD (1970), *op. cit.*, p. XI.

nei periodi precedenti<sup>66</sup>. Il contributo più significativo di Heald allo sviluppo del tema fu quello di aver fornito una chiave di lettura “utilitaristica” della CSR, legando, per l'appunto, i contenuti teorici alle politiche e alle effettive pratiche dei *manager*<sup>67</sup>. Heald, inoltre, nel suo lavoro dichiarò che: “[the] meaning of the concept of social responsibility for businessmen must finally be sought in the actual policies with which they were associated”<sup>68</sup>. Ciò sta a dire che le attività di CSR e, dunque, i relativi contributi di senso, devono essere contestualizzati nel periodo storico in cui si sviluppano. E, di conseguenza, secondo l'Autore, l'impresa di quel tempo avrebbe avuto l'imperativo categorico di sviluppare ed implementare programmi orientati al benessere collettivo e che, pertanto, le politiche e i punti di vista dei *businessman* dovessero essere improntate alla declinazione di attività che riguardassero la filantropia e il mantenimento delle relazioni con la comunità<sup>69</sup>.

Come accennato precedentemente, non mancarono le critiche alla CSR, a partire dagli scritti di Levitt del 1958.

In particolare, M. Friedman (1970) si mosse nella stessa direzione e, nel suo articolo sul *New York Times Magazine*, descrisse la CSR, almeno in linea di principio, come “fondamentalmente sovversiva” della vera responsabilità d'impresa che era quella di incrementare la profittabilità e il valore per gli azionisti. Secondo l'Autore: “There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game”<sup>70</sup>. Non è difficile riconoscere, nel pensiero di Friedman, la matrice del libero scambio e della “mano invisibile” sviluppata da Adam Smith, secondo cui il libero mercato e il perseguimento di interessi personali conduce a maggiori benefici per tutta la società, purché gli operatori tendano a rispettare le non meglio precisate “regole del gioco”<sup>71</sup>. Per Friedman era lo Stato, e non le imprese, che doveva assumere precise responsabilità nei confronti della collettività (soprattutto, per gli aspetti sociali ed ambientali) attraverso la promulgazione e l'applicazione delle leggi. È alquanto

---

<sup>66</sup> Cfr. A.B. CARROLL (1999), *op. cit.*, p. 273.

<sup>67</sup> Cfr. CENTER FOR ETHICAL BUSINESS CULTURES (2010), *Corporate Social Responsibility: The shape of a history, 1945-2004*, Center for Ethical Business Cultures.

<sup>68</sup> “Il significato del concetto di responsabilità sociale per i *businessmen* deve essere visto secondo le attuali politiche a cui essi sono associati”. Cfr. M. HEALD (1970), *op. cit.*, p. XI.

<sup>69</sup> Cfr. A.B. CARROLL (1999), *op. cit.*, p. 273.

<sup>70</sup> “C'è una ed una sola responsabilità di impresa – usare le proprie risorse e realizzare attività designate ad aumentare i propri profitti così a lungo da permetterle di rimanere all'interno delle regole del gioco”. Cfr. M. FRIEDMAN (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, *New York Times Magazine*, 122-124, p. 123.

<sup>71</sup> Cfr. CENTER FOR ETHICAL BUSINESS CULTURES (2010), *op. cit.*, p. 10.

lapalissiano sostenere che la prospettiva dell'Autore fu (e lo è tutt'ora) al centro di dure critiche promosse dai principali sostenitori della CSR<sup>72</sup>.

Se l'accostamento del pensiero di Friedman a Levitt è risultato immediato, potrebbe essere meno intuitivo o, comunque, più difficile, accostarlo a quello del "padre" della CSR, ossia a Bowen (1952)<sup>73</sup>. La difficoltà nel comparare gli Autori sta nel fatto che essi differiscono circa il punto di arrivo e non negli assiomi di base. Infatti, dalla lettura delle loro opere risulta alquanto evidente che le assunzione alla base di entrambi gli approcci sia la stessa: entrambi consideravano le imprese quali organizzazioni tese a massimizzare il profitto e interessate a migliorare le *performance* complessive. La differenza sostanziale tra i due, come accennato, risiede nel fatto che Bowen considerava la CSR come un'opportunità per le imprese di aumentare i propri benefici mentre Friedman la vedeva come una minaccia pura.

A differenza di Heald, nel 1971 H. Johnson, nel suo lavoro *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, indirizzò i propri sforzi nel tentativo di chiarire le possibili definizioni che, fino a quel momento, erano presenti in letteratura, individuando quattro differenti modi di declinare la CSR:

- “*Conventional wisdom*”;
- “*Long-run profit maximization*”;
- “*Utility maximization*”;
- “*Lexicographic view of social responsibility*”<sup>74</sup>.

Per Johnson la locuzione “*conventional wisdom*” corrisponderebbe ad una sorta di bilanciamento, da parte dei *manager*, di una molteplicità di interessi diversi. “*A socially responsible firm is one whose managerial staff balances a*

---

<sup>72</sup> A questa visione basata esclusivamente sugli *stockholder*, alcuni Studiosi (Walters, 1977; Freeman, 1984; solo per citarne alcuni) hanno sostenuto che una tale prospettiva ristretta, basata sulla semplice massimizzazione della ricchezza di azionisti, può portare il *management* ad ignorare altri importanti *stakeholder* e adottare una logica di breve periodo. Walters (1977), infatti, ha sostenuto che le ipotesi di mera responsabilità economica di Friedman sono irrealistiche, perché trascurerebbero le conseguenze di lungo periodo della massimizzazione dei profitti e non riuscirebbero, pertanto, ad essere segnaletiche della natura del rapporto tra il *manager* e il mutare delle condizioni politiche e legali (Cfr. K.D. WALTERS, 1977, Corporate social responsibility and political ideology, *California Management Review*, 19(3), 40-51). Secondo Freeman, invece, le imprese dovevano rispondere non solo agli azionisti ma anche a tutti gli *stakeholder* che, come sarà dettagliato meglio successivamente, egli definì come “*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*”. Cfr. R.E. FREEMAN (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, p. 46.

<sup>73</sup> Cfr. H.R. BOWEN (1953), *op. cit.*

<sup>74</sup> “Saggezza convenzionale”, “Massimizzazione dei profitti di lungo periodo”, “Massimizzazione dell'utilità” e “Visione lessicografica della responsabilità sociale”. Cfr. H.L. JOHNSON (1971), *Business in contemporary society: Framework and issues*, Wadsworth, Belmont, CA, pp. 50-77.

*multiplicity of interests. Instead of striving only for larger profits for its stockholders, a responsible enterprise also takes into account employees, suppliers, dealers, local communities, and the nation*"<sup>75</sup>. È utile segnalare che nella definizione appena riportata dell'Autore, segnatamente alla "molteplicità di interessi", vi era un chiaro riferimento a ciò che è comunemente noto come approccio per *stakeholder*, elencando alcuni tra quelli che sono inseriti nelle tassonomie più attuali.

La seconda prospettiva, quella della "*long-run profit maximization*" è presentata come segue: "*Social responsibility states that businesses carry out social programs to add profits to their organization*"<sup>76</sup>. Secondo tale visione, chiaramente "strumentale", le imprese intraprenderebbero programmi sociali al fine di incrementare i profitti per l'impresa.

Il terzo approccio alla responsabilità sociale d'impresa si basava sull'assunzione che: "*A socially responsible entrepreneur or manager is one who has a utility function of the second type, such that he is interested not only in his own well-being but also in that of the other members of the enterprise and that of his fellow citizens*"<sup>77</sup>. Tale approccio alla CSR rilanciò la figura del *manager/imprenditore* "socialmente responsabile", intendendo con essa colui che è interessato non solo al proprio benessere (ricomprendendo, probabilmente, sia quello individuale che dell'impresa per la quale opera) ma anche a quello della comunità in generale.

Secondo la quarta, ed ultima definizione, gli obiettivi dell'impresa, come quelli degli individui, erano classificati in ordine di importanza. "*The goals of the enterprise, like those of the consumer, are ranked in order of importance and that targets are assessed for each goal. These target levels are shaped by a variety of factors, but the most important are the firm's past experience with these goals and the past performance of similar business enterprises; individuals and organizations generally want to do at least as well as others in similar circumstances*"<sup>78</sup>. Quest'ultima definizione, suggerita da Johnson, contene-

---

<sup>75</sup> "Un'impresa socialmente responsabile è una in cui il gruppo manageriale bilancia una molteplicità di interessi. Invece di essere protesa solo verso la generazione di maggiori profitti per gli azionisti, un'impresa responsabile dovrebbe tenere in considerazione anche i dipendenti, i fornitori, le comunità locali e la nazione". Cfr. H.L. JOHNSON (1971), *op. cit.*, p. 50.

<sup>76</sup> "La responsabilità sociale prevede che le imprese sviluppino programmi sociali per aggiungere profitti alle loro organizzazioni". Cfr. H.L. JOHNSON (1971), *op. cit.*, p. 54.

<sup>77</sup> "Un imprenditore o un *manager* socialmente responsabile è uno che ha una funzione di utilità del secondo tipo, così che sia interessato non solo al proprio benessere ma anche a quello degli altri membri dell'impresa e della società". Cfr. H.L. JOHNSON (1971), *op. cit.*, p. 68.

<sup>78</sup> "Gli obiettivi dell'impresa, come quelli dei clienti, sono classificati in ordine d'importanza e i traguardi sono valutati per ciascun obiettivo. Questi livelli *target* sono modellati da una varietà di fattori, ma i più importanti sono le esperienze che l'impresa ha avuto con questi obiettivi nel passato e le

va numerosi punti interessanti, restituendo un'idea non banale della CSR. Infatti, sembrava suggerire un nesso di causazione importante tra la variabile profitto e la variabile comportamentale "socialmente" rilevante, laddove, il profitto avrebbe assunto i caratteri di "antecedente", ossia, "causa", mentre l'approccio alla CSR sarebbe la variabile "spiegata" o "dipendente". Detto in altre parole, per Johnson, solo le imprese fortemente orientate al profitto sarebbero state in grado di intraprendere comportamenti socialmente responsabili, in quanto, una volta ottenuto il loro *target* di profitto, avrebbero potuto essere in grado di dedicarsi alla responsabilità sociale. Anche in questo caso, la CSR era assunta quale "leva strategica" e i comportamenti che ne dovevano derivare avrebbero dovuto condurre verso il perseguimento dell'obiettivo principale, ossia il profitto.

Un altro contributo importante alla letteratura sul tema arriva dal *Committee for Economic Development* (CED) quando, nello stesso anno di Johnson, pubblicò un *report* intitolato *Social Responsibilities of Business Corporations*. In questo documento la responsabilità sociale d'impresa veniva vista come "*business functions by public consent and its basic purpose is to serve constructively the needs of society – to the satisfaction of society*"<sup>79</sup>.

Il principale presupposto dal quale muovevano gli assunti del CED era che, contestualmente, erano stati osservati sostanziali cambiamenti nel contratto sociale tra le imprese e la società, all'interno del quale veniva chiesto alle imprese di assumere maggiori responsabilità verso la società, contribuendo ad incrementare, in generale, la qualità della vita degli operai e della collettività e non soltanto la fornitura di beni e servizi. "*Business is being asked to assume broader responsibilities to society than ever before and to serve a wider range of human values. Business enterprises, in effect, are being asked to contribute more to the quality of American life than just supplying quantities of goods and services. Inasmuch as business exists to serve society, its future will depend on the quality of management's response to the changing expectations of the public*"<sup>80</sup>.

In risposta ad un'indagine condotta dall'*Opinion Research Corporation*<sup>81</sup>

---

*performance* passate di imprese similari; gli individui e le organizzazioni generalmente vogliono agire almeno come fanno gli altri in circostanze simili". Cfr. H.L. JOHNSON (1971), *op. cit.*, p. 73.

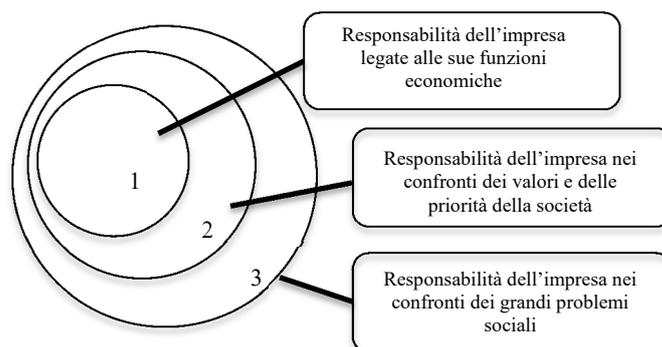
<sup>79</sup> "Le funzioni d'impresa di consenso pubblico e i suoi scopi di base sono quelli di servire in maniera costruttiva i bisogni della società – per il soddisfacimento della società". Cfr. CED (1971), *Social Responsibilities of Business Corporations*, Committee for Economic Development, p. 11.

<sup>80</sup> "È stato chiesto alle imprese di assumere, verso la società, responsabilità più ampie di sempre e di servire maggiori valori umani. È stato chiesto, in effetti, alle imprese di contribuire maggiormente alla qualità della vita Americana non semplicemente attraverso la fornitura di beni e servizi. Nella misura in cui le imprese esistono per servire la società, il loro futuro dipende dalla qualità della risposta del *manager* ai cambiamenti attesi dal pubblico". Cfr. CED (1971), *op. cit.*, p. 16.

<sup>81</sup> Organizzazione, con sede a Princeton (New Jersey), che conduce ricerche di mercato.

nel 1970, in cui i due terzi dei rispondenti credeva che le imprese avessero l'obbligo morale di aiutare le Istituzioni al raggiungimento dei progressi sociali, il CED definì la responsabilità sociale attraverso l'utilizzo di tre cerchi concentrici (Figura 1.1)<sup>82</sup>.

**Figura 1.1.** – *Modello dei cerchi concentrici*



Fonte: Elaborazione su CED (1971), *op. cit.*, p. 16.

Dall'immagine, che è facilmente intelligibile, il cerchio più interno rappresenta la responsabilità economica, ossia quella che l'impresa assume per il semplice svolgimento delle sue tradizionali funzioni economiche (ad esempio la produzione di beni, la creazione di posti di lavoro e il contributo alla crescita economica). Il cerchio intermedio incorpora alcuni valori sociali, in aggiunta alla responsabilità economica, quali, a titolo esemplificativo, il miglioramento delle condizioni di lavoro dei dipendenti e la riduzione dell'impatto ambientale. Il cerchio più esterno rappresenta, infine, la disponibilità dell'impresa di intraprendere un coinvolgimento attivo e volontario in attività per essa non proprie, agendo in funzione dello sviluppo sociale della collettività, come, ad esempio, impegnandosi nel migliorare gli aspetti fondamentali di un determinato ambiente sociale, quali le condizioni di sottosviluppo economico e culturale, la vivibilità urbana e così via<sup>83</sup>.

Sempre in questi anni G. Steiner, nella sua prima edizione del suo libro *Business and Society* (1971), fornì un ulteriore contributo per lo sviluppo della CSR. L'Autore non si soffermò sulla definizione di responsabilità sociale d'impresa ma estese il significato e le circostanze entro cui la CSR dovesse essere

<sup>82</sup> Cfr. A.B. CARROLL (1999), *op. cit.*, p. 275.

<sup>83</sup> Cfr. CED (1971), *op. cit.*, p. 15.

interpretata e applicata<sup>84</sup>. “*Business is and must remain fundamentally an economic institution, but [...] it does have responsibilities to help society achieve its basic goals and does, therefore, have social responsibilities. The larger a company becomes, the greater are these responsibilities, but all companies can assume some share of them at no cost and often at a short-run as well as a long-run profit.[...] It is a philosophy that looks at the social interest and the enlightened self-interest of business over the long run as compared with the old, narrow, unrestrained short-run self-interest*”<sup>85</sup>. Steiner riconobbe che, sebbene le imprese erano istituzioni aventi finalità e funzioni prettamente economiche, ad esse andavano riconosciute responsabilità sociali che crescevano all’aumentare delle loro dimensioni.

Nel 1972 tra H.G. Manne e H.C. Wallich emerse uno dei più grandi dibattiti sul significato della CSR, sintetizzato nel volume *The Modern Corporation and Social Responsibility*.

In particolare, secondo Manne: “*to qualify as socially responsible corporate action, a business expenditure or activity must be one for which the marginal returns to the corporation are less than the returns available from some alternative expenditure, must be purely voluntary, and must be an actual corporate expenditure rather than a conduit for individual largesse*”<sup>86</sup>.

Wallich, dal canto suo, sostenne che: “*I take responsibility to mean a condition in which the corporation is at least in some measure a free agent. To the extent that any of the foregoing social objectives are imposed on the corporation by law, the corporation exercises no responsibility when it implements them*”<sup>87</sup>.

---

<sup>84</sup> Cfr. A.B. CARROLL (1999), *op. cit.*, p. 276.

<sup>85</sup> “L’impresa è e deve rimanere fundamentalmente un’istituzione economica ma [...] ha la responsabilità di aiutare la società nel raggiungimento dei suoi obiettivi di base e, quindi, ha responsabilità sociali. Quanto più grande diventa un’azienda, tanto maggiori sono queste responsabilità, ma tutte le imprese ne possono assumere una certa parte senza alcun costo e, spesso, con un profitto sia di breve che di lungo periodo. [...] È una filosofia che guarda agli interessi sociali e personali del *business* in un’ottica di lungo periodo, comparata al vecchio, ristretto, incontrollato interesse personale di breve periodo”. Cfr. G.A. STEINER (1971), *Business and society*, Random House, New York, p. 164.

<sup>86</sup> “Per essere qualificata come impresa socialmente responsabile, la spesa o l’attività dell’impresa deve essere una per cui i rendimenti marginali dell’impresa sono minori dei rendimenti ottenibili da spese alternative, deve essere puramente volontaria e deve essere una spesa aziendale reale, piuttosto che essere condotta per generosità individuale”. Cfr. H.G. MANNE-H.C. WALLICH (1972), *The modern corporation and social responsibility*, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington, DC, pp. 4-6.

<sup>87</sup> “Io uso il termine responsabilità per indicare una condizione in cui l’impresa è almeno, in qualche misura, un agente libero. Nella misura in cui uno dei precedenti obiettivi sociali è imposto dalla legge, l’impresa non ha responsabilità quando li implementa”. Cfr. H.G. MANNE-H.C. WALLICH (1972), *op. cit.*, p. 40.