

Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse

EMILIO D'ORAZIO*

1. Introduzione

Negli ultimi decenni le imprese e i loro manager sono stati sottoposti a una gamma di richieste, più ampia che in passato, da parte degli stakeholder – definiti come individui o gruppi che sono influenzati da o che influenzano l'organizzazione (Freeman, 1984). Alla luce di questo fenomeno, la gestione di molteplici e concorrenti interessi degli stakeholder è diventata una questione di crescente interesse per i manager¹ ed è stata identificata come una funzione essenziale del management (Ansoff, 1984). Compito dei manager è oggi quello di bilanciare la richiesta degli azionisti di massimizzare i profitti, mantenere e sviluppare la competitività dell'organizzazione e operare in modo coerente con le aspettative degli stakeholder.

Una maniera per le imprese di affrontare questa sfida è quella di impiegare il concetto di *stakeholder management* – introdotto nella letteratura del management strategico da Freeman (1984) – secondo cui i manager devono essere più consapevoli dell'esistenza di molteplici stakeholder portatori di diversi interessi². La gestione degli stakeholder è stata considerata progressivamente nel corso del tempo secondo tre prospettive ognuna delle quali coglie alcune sue importanti dimensioni.

Una prima prospettiva suggerisce che la gestione degli stakeholder consiste in un insieme di *attività*, tali come la comunicazione, il monitoraggio e la negoziazione, attraverso cui un'impresa gestisce un gruppo di stakeholder e le sue relazioni con quel gruppo (Freeman, 1984). Una seconda prospettiva suggerisce che la gestione degli stakeholder non è un insieme di attività ma un *orientamento* generale che può essere concepito o in termini di apprendimento (“a quali stakeholder un'impresa presta attenzione?”) oppure in termini di valori (“a quali stakeholder un'impresa dà priorità?”) (Mitchell et al., 1997). Una terza prospettiva suggerisce che la gestione degli stakeholder concerne l'impatto della *qualità morale* dei comportamenti e delle decisioni di un'impresa (Evan e Freeman, 1988; Jones, 1995; Phillips, 2003).

Ognuna di queste prospettive, secondo Johnson-Cramer et al. (2003), ha il limite

* Direttore del Centro Studi Politeia-Milano.

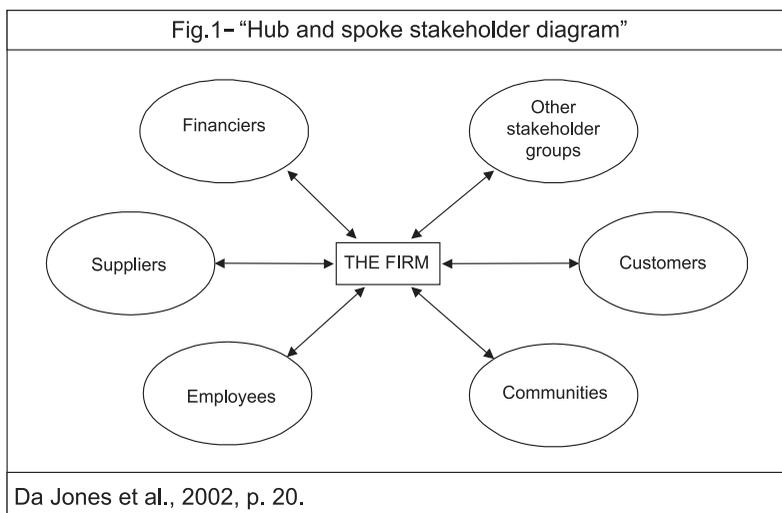
metodologico di scambiare la parte per il tutto: ciò che è oggi necessario è invece “una più esauriente nozione del concetto [di stakeholder management] che integri queste diverse prospettive” (p. 147) e questa integrazione presuppone naturalmente una più chiara nozione di stakeholder management.

Alla base del concetto, vi sarebbero, secondo Jones e Wicks (1999, p. 207), le seguenti quattro premesse:

- 1) la corporation ha relazioni con molti gruppi (‘stakeholder’) che influenzano le, o sono influenzati dalle, sue decisioni (Freeman, 1984);
- 2) la teoria [degli stakeholder] concerne la natura di queste relazioni in termini sia dei processi sia dei risultati per l’impresa e i suoi stakeholder;
- 3) gli interessi di *tutti* (i legittimi) stakeholder hanno valore intrinseco, e si assume che nessun insieme di interessi domini gli altri (Clarkson, 1995; Donaldson e Preston, 1995);
- e 4) la teoria si concentra sul processo decisionale manageriale (Donaldson e Preston, 1995).

1.1. Modello degli stakeholder Vs. modello input-output dell’impresa

Freeman (1984), come è noto, presenta il *modello degli stakeholder* come uno schema in cui l’impresa è il fulcro di una ruota e gli stakeholder sono al termine dei raggi della ruota (Fig. 1). Questo modo di concettualizzare l’impresa è diventato la regola in quanto è considerato come adeguatamente descrittivo delle relazioni impresa-stakeholder (Jones et al., 2002, p. 20).



Freeman nel 1984 osservava che le richieste provenienti da proprietari, clienti, dipendenti e fornitori – gli stakeholder tradizionalmente considerati dai modelli di management – erano accompagnate dalle richieste provenienti da nuovi gruppi emergenti di stakeholder potenzialmente capaci di influenzare grandemente l’organizzazione – stati, concorrenti, associazioni dei consumatori, ambientalisti, gruppi di

interesse e media. Egli pertanto criticava i modelli tradizionali di management, etichettati come “visione manageriale” dell’impresa, e avvertiva che “la visione manageriale dell’impresa semplicemente non offre nessun modo unificante di comprendere i cambiamenti che sono avvenuti o che avverranno” (1984, p. 22).

La “stakeholder view” dell’impresa difesa da Freeman, pertanto, si contrappone al modello convenzionale input-output dell’impresa in cui questa è concepita principalmente come un’attività economica in cui risorse economiche sono raccolte allo scopo di fare profitti per il proprietario/azionista: investitori, dipendenti e fornitori mettono a disposizione input che l’impresa trasforma in output a vantaggio dei consumatori.

Nel modello degli stakeholder l’impresa è invece raffigurata non solo come una serie di transazioni di mercato ma come uno sforzo cooperativo (e competitivo) che coinvolge un ampio numero di individui e gruppi organizzati in vario modo. L’impresa è quindi una organizzazione in cui e attraverso cui molti differenti individui e gruppi tentano di raggiungere propri fini. Un’impresa interagisce continuamente con i propri stakeholder e molto del suo successo dipende da come tutte queste relazioni sono gestite. Gestire relazioni con gli stakeholder, piuttosto che input e output, può offrire quindi un modello adeguato per comprendere come si comportano e come dovrebbero comportarsi gli individui nell’impresa.

La ricchezza del contributo teorico di Freeman si può valutare considerando anche il lavoro compiuto successivamente alla pubblicazione del suo classico lavoro da altri ricercatori interessati ad investigare in modo più approfondito la natura e l’impatto degli stakeholder sull’organizzazione. Riformulazioni ed estensioni della “stakeholder view” si sono avute a partire dai primi anni ’90 quando i manager hanno cercato di controllare strategicamente le relazioni degli stakeholder della loro organizzazione e quando i ricercatori hanno tentato di sezionare e prevedere queste relazioni (Post et al., 2002).

Come infatti hanno osservato criticamente alcuni ricercatori (Rowley, 1997; Frooman, 1999) nello “hub and spoke stakeholder diagram” le relazioni tra impresa e stakeholder sono *diadiche* – essendo caratterizzate da legami intercorrenti tra una specifica organizzazione (*focal organization*) e ognuno dei suoi stakeholder considerato singolarmente –, *indipendenti l’una dall’altra*, considerate in gran misura dal *punto di vista dell’impresa* e definite in termini di *attributi* degli attori. Ecco quindi la proposta di nuovi modelli volti ad ampliare la portata della teoria degli stakeholder, così come presentata originariamente da Freeman, in ognuno di questi aspetti.

1.2. *Tipi di teoria degli stakeholder*

Si deve a Donaldson e Preston (1995) la proposta di una tassonomia dei tipi di teoria degli stakeholder – normativa, strumentale e descrittiva/empirica – il cui uso consente di precisare ulteriormente il concetto di stakeholder management.

La teoria *normativa* prescrive che tutti gli stakeholder siano trattati dai manager

in base ad alcuni principi morali. Secondo Donaldson e Preston (1995, p. 67) il nucleo normativo della teoria sta nell'accettazione di due tesi fondamentali: 1) gli stakeholder identificano se stessi a causa del *loro* interesse nell'impresa (a prescindere dall'esistenza o meno di un interesse funzionale dell'impresa per essi); 2) gli interessi di tutti gli stakeholder hanno *valore intrinseco* e meritano considerazione per se stessi nel processo decisionale manageriale, indipendentemente dalla capacità di un gruppo particolare di stakeholder di promuovere gli interessi di un altro gruppo, per es. gli azionisti³.

In questa prospettiva si collocano gli studi di Evan e Freeman (1988) e di Clarkson (1994; 1995). Evan e Freeman hanno avanzato la tesi secondo cui i manager hanno un "rapporto fiduciario" con un'ampia serie di stakeholder dell'impresa, intendendo con questo termine i "fornitori, clienti, dipendenti, azionisti e la comunità locale, come pure il management nel suo ruolo di agente di questi gruppi" (Evan e Freeman, 1988, p.97). Questa teoria dell'impresa trova il suo fondamento morale nel principio kantiano del *rispetto delle persone*, principio secondo cui queste devono essere trattate come *fini in sé* e non meramente come mezzi per qualche fine. È sulla base di questo principio che Evan e Freeman hanno potuto sostenere che i diritti di proprietà degli azionisti non sono assoluti e non possono pertanto essere fatti valere per giustificare l'uso degli stakeholder come mezzi in vista della massimizzazione della ricchezza degli azionisti. Scrivono a questo riguardo:

[...] ognuno di questi gruppi di stakeholder ha il diritto di non essere trattato come un mezzo per qualche fine, e pertanto deve partecipare alla determinazione della direzione futura dell'impresa in cui ha un interesse [...]. Perciò, i diritti di proprietà non sono assoluti, in modo particolare quando confliggono con importanti diritti di altri. Il diritto di proprietà non implica quello di trattare gli altri come mezzi per un fine (p. 97 e p.100).

Poiché in questa prospettiva gli stakeholder sono trattati come *soggetti morali* titolari di *diritti*, la sfida etica per il management consiste allora nel cercare di soddisfare le pretese legittime avanzate da una varietà di stakeholder dell'impresa, che include, naturalmente, anche i proprietari. In questa teoria, quindi, il management svolge un ruolo "speciale" che si esprime nel rispetto del "dovere" morale di badare alla "salute" dell'impresa intesa come entità astratta,

... e questo richiede il bilanciamento delle molteplici pretese confliggenti degli stakeholder. [...] Quando le relazioni [tra gli stakeholder] sono squilibrate, la sopravvivenza dell'impresa è in pericolo (p. 103).

Ciò a cui la proposta teorica di Evan e Freeman mette capo è dunque una ridefinizione dello *scopo* dell'impresa, che risulta essere quello di "fungere da mezzo per il coordinamento degli interessi degli stakeholder" (p. 103), uno strumento per soddisfare gli interessi degli stakeholder.

Anche Clarkson, definiti gli stakeholder "primari" come "risk-bearers" cioè come quei gruppi che effettuano investimenti a rischio nell'impresa e "senza la cui partecipazione la corporation non può sopravvivere come azienda avviata" e definita la corporation come "un sistema di gruppi di stakeholder primari" (pp. 106-107), giunge a una ridefinizione dello *scopo* economico e sociale della corporation:

creare e distribuire maggiore ricchezza e valore a tutti i suoi gruppi di stakeholder primari senza favorire un gruppo a spese degli altri⁴(p. 112),

garantendo in questo modo la loro continua collaborazione come parte del sistema e quindi la sopravvivenza dell'impresa. In questa visione compito dei manager è dunque

risolvere gli inevitabili conflitti tra i gruppi di stakeholder primari circa la distribuzione della ricchezza e del valore creati dalla corporation. Risolvere tali conflitti equamente (*fairly*) richiede l'esercizio del giudizio e operare delle scelte morali (p. 112).

Quando i manager, di fronte agli inevitabili conflitti di interessi tra i gruppi di stakeholder, decidono in termini di stakeholder management essi devono affrontare tali conflitti facendo ricorso ai principi morali. Infatti, osserva Clarkson,

Fino a quando i manager potevano sostenere che gli azionisti e i loro profitti erano supremi, le pretese di altri stakeholder potevano essere ignorate. [Quindi] non era necessario per i manager preoccuparsi della equità, della giustizia o della verità (p. 112).

Quando, invece, il giudizio etico diventa una questione di sopravvivenza della corporation, la "gestione dell'etica...in una corporation diventa una faccenda di importanza strategica" (p.113). Alla base di questa visione vi è un ampliamento della teoria dei diritti di proprietà, rispetto alla dottrina tradizionale, che giunge a considerare i vari stakeholder come quelle entità che effettuano investimenti a rischio nell'impresa e che pertanto, poichè tutti gli "investimenti" sono egualmente necessari al successo dell'impresa, sono moralmente eguali in importanza agli investimenti dei "financial claimants" (Clarkson, 1994).

La teoria *strumentale* indaga l'esistenza di un collegamento tra la pratica della stakeholder management e il conseguimento di obiettivi di *performance* aziendale e se questo nesso è positivo o negativo. L'assunto è che l'obiettivo ultimo delle decisioni aziendali è il successo economico, e la stakeholder management è un mezzo in vista di quel fine.

Si devono a Jones (1995) e a Jensen (2002) le versioni della teoria strumentale meglio elaborate oggi disponibili.

Jones, sintetizzando etica ed economia avanza un argomento a favore della tesi generale secondo cui *se* le imprese (attraverso i manager) fanno contratti con i propri stakeholder in base alla reciproca *fiducia* e alla *cooperazione*, esse avranno un vantaggio competitivo sulle imprese che non lo fanno. L'argomento di Jones è che

imprese affidabili e cooperative saranno ricercate come partner nelle relazioni economiche che richiedono fiducia e ad esse saranno offerte opportunità che ad imprese che non presentano queste caratteristiche non saranno offerte. Pertanto, le imprese che attribuiranno valore morale alla fiducia reciproca e alla cooperazione avranno un vantaggio competitivo su quelle che non lo attribuiscono (Jones e Wicks, 1999, p. 219).

Jensen sostiene, da un lato, che i manager e i dipendenti richiedono (per ragioni logiche e comportamentali) una funzione obiettivo basata su un unico argomento (cioè, la creazione del valore di mercato totale dell'impresa) – sferrando così un forte attacco alla teoria degli stakeholder – e, dall'altro, che l'attenzione dell'impresa agli interessi degli stakeholder è necessaria per motivare i manager e i dipendenti a

perseguire la creazione del valore di lungo termine – attenuando in questo modo la forza di un argomento esclusivamente economico-finanziario concernente la condotta manageriale.

La tesi di Jensen è che una gestione degli stakeholder correttamente intesa (cioè, una “teoria degli stakeholder illuminata”) debba essere subordinata a una “teoria della massimizzazione del valore illuminata” e non viceversa. Jensen quindi sia accetta la creazione del valore di lungo termine ottenuta per mezzo delle pratiche di gestione degli stakeholder (considerate strumentalmente) sia rifiuta l’idea dell’esistenza per la condotta manageriale di una funzione obiettivo basata su una pluralità di argomenti (considerata come un insieme di scopi)⁵. Secondo Jensen, infatti, qualsiasi altra versione della teoria degli stakeholder finirebbe per difendere gli interessi privati di manager e amministratori, non offrirebbe alcun fondamento logico al processo decisionale manageriale e produrrebbe danni alle organizzazioni e al benessere sociale⁶.

La teoria *descrittiva* cerca di accertare se e come le organizzazioni realmente prendono in considerazione gli interessi dei propri stakeholder e se i manager realmente praticano la stakeholder management. Secondo Clarkson (1995), ricerche empiriche indicano che i manager sembrano riconoscere gruppi distinti di stakeholder e gestire le loro imprese in conseguenza.

Brenner e Cochran (1991) sono stati i primi a proporre una teoria dell’impresa descrittiva basata sul modello degli stakeholder il cui scopo è “descrivere come l’organizzazione opera e contribuire a prevederne il comportamento” (p. 452). In particolare, Brenner e Cochran sostengono che

La teoria degli stakeholder postula che la natura degli stakeholder, i loro valori, la loro relativa influenza sulle decisioni e la natura della situazione sono tutte informazioni rilevanti per prevedere il comportamento dell’organizzazione (p. 462).

Pertanto, se le imprese esistono in un contesto di stakeholder, il modo in cui esse agiscono per raggiungere i propri scopi deve essere, in parte, dipendente da come esse si aspettano che i propri stakeholder si comporteranno. Scopo della teoria degli stakeholder è allora quello di spiegare e prevedere come l’organizzazione opera riguardo alle influenze degli stakeholder.

Poichè i differenti gruppi di stakeholder hanno il loro proprio set di pretese, richieste e obiettivi che probabilmente devono comunicare all’impresa, il problema per l’impresa è come gestire con successo queste interdipendenze e, in modo particolare, i conflitti tra gli interessi che tali interdipendenze possono generare. A questo riguardo, sono disponibili in letteratura una quantità di *frameworks* e modelli per il processo decisionale manageriale che in generale evidenzia il bisogno per le imprese di comprendere il *potere* e l’*influenza* dei differenti stakeholder, così come il loro interesse in una particolare questione.

In questo lavoro si presenta una rassegna di alcuni di questi *frameworks* e modelli descrittivi con l’intento di fornire ai manager di organizzazioni complesse strumenti attualmente disponibili e idonei a consentire loro di meglio comprendere e

gestire le interazioni con gli stakeholder di cui sono testimoni o di cui hanno esperienza. Le analisi su cui si basano i diversi modelli offrono una prospettiva interessante, sia come contributo teorico sia come strumento metodologico, per far compiere un avanzamento alla teoria degli stakeholder descrittiva, capace cioè di generare ipotesi di ricerca sotto forma di proposizioni descrittive verificabili empiricamente.

1.3. Stakeholder e strategie di stakeholder management

Il modello degli stakeholder è stato assai influente nella teoria e nella pratica del management (Harrison e Freeman, 1999; Stoney e Winstanley, 2001). Tuttavia, sebbene i ricercatori tendano a convergere sul concetto di stakeholder management, non hanno raggiunto l’accordo su ciò che Freeman (1984) chiama “Principio di chi o che cosa realmente conta”, cioè, chi (o che cosa) *sono* gli stakeholder dell’impresa? e a chi (o a che cosa) i manager realmente prestano attenzione? È stata infatti proposta una gamma assai varia di *definizioni* di “stakeholder” (e di “stake”) che vanno da quelle molto ampie – basate sulla constatazione empirica che di fatto chiunque può influenzare le o essere influenzato dalle decisioni di una organizzazione – a quelle più ristrette⁷ – basate sulla realtà pratica che i manager, per mancanza di risorse, non possono prestare attenzione a tutte le pretese – che propongono una serie di priorità per l’attenzione manageriale.

Freeman (1984) definisce gli stakeholder di una impresa come “qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare il, o che è influenzato dal, conseguimento degli obiettivi dell’organizzazione” (p. 46). Questa definizione è considerata dai ricercatori una delle più ampie tra quelle proposte, in quanto può includere di fatto chiunque: esclusi dall’aver un interesse nell’impresa infatti sono solo quegli individui o gruppi che non possono influenzare (in quanto privi di potere) e non sono influenzati dall’impresa (in quanto non hanno una pretesa nei suoi confronti o una relazione con essa).

Diversamente da Freeman, Clarkson (1994; 1995) propone una definizione ristretta, in termini di stakeholder come “risk bearers” volontari e involontari e come entità necessarie alla sopravvivenza dell’impresa. Secondo Clarkson (1994)

gli stakeholder volontari sopportano qualche forma di rischio come conseguenza di aver investito qualche forma di capitale, umano o finanziario, qualche cosa di valore, in una impresa. Gli stakeholder involontari sono a rischio per effetto delle attività dell’impresa. Ma senza l’elemento del rischio non esiste alcun interesse (*stake*) in gioco (p. 5).

In questa definizione, hanno notato Mitchell et al. (1997), l’uso dell’elemento del rischio per denotare l’interesse “offre un modo per restringere il campo degli stakeholder a quei gruppi con *pretese legittime*, senza preoccuparsi del loro *potere* di influenzare l’impresa” (p. 857).

Inoltre, Clarkson (1995), stabilito che “stakeholder sono persone o gruppi che hanno, o pretendono di avere, diritti o interessi in una corporation e nelle sue attività passate, presenti e future”, distingue tra stakeholder “primari” e stakeholder “secondari”.

dari”; primari sono gli stakeholder “senza la cui partecipazione continua la corporation non può sopravvivere”; secondari sono quelli “che influenzano la, o sono influenzati dalla, corporation ma che non sono impegnati in transazioni con essa e non sono essenziali alla sua sopravvivenza”. Secondo questa definizione, appartengono al primo tipo: azionisti e investitori, dipendenti, consumatori, fornitori, lo stato e la comunità; appartengono al secondo tipo i media e i gruppi di interesse. Nella sua analisi Clarkson sottolinea soprattutto l’alto livello di *interdipendenza* tra la corporation e i suoi stakeholder primari:

se un gruppo di stakeholder primari, tali come i consumatori o i fornitori, sono insoddisfatti e si ritirano dal sistema aziendale, in tutto o in parte, la corporation sarà seriamente danneggiata o incapace di continuare ad esistere (p. 105).

Anche gli stakeholder secondari, precisa Clarkson, pur non essendo essenziali per la sopravvivenza della corporation, possono tuttavia causare significativi danni ad essa e ai suoi stakeholder primari, per es. mobilitando l’opinione pubblica in favore o contro la *performance* della corporation, oppure opponendosi alle politiche “che una corporation ha adottato...per soddisfare i bisogni e le aspettative dei suoi stakeholder primari” (p. 107). In considerazione di ciò, anche di essi – oltre che di quelli primari – dovranno occuparsi i manager con la stakeholder management.

Come hanno notato Mitchell et al. (1997, pp. 862- 863) commentando le varie proposte di definizione, chi propone una definizione ristretta di stakeholder è portato a sottolineare la rilevanza della *legittimità della pretesa*, variamente fondata, mentre chi propone una definizione ampia è portato a sottolineare l’importanza del *potere* dello stakeholder di influenzare l’impresa, indipendentemente dalla presenza o meno di pretese legittime. La conclusione a cui giungono Mitchell et al. a questo riguardo è che un concetto di stakeholder management meglio definito deve riconoscere, proprio al fine di rispettare gli interessi giuridici e morali degli stakeholder legittimi, l’importanza del potere nelle relazioni stakeholder-management. In caso contrario, è possibile che gruppi dotati di potere disturbino le attività dell’impresa così seriamente da impedire che le pretese legittime degli stakeholder possano essere soddisfatte e l’impresa possa sopravvivere (Mitchell et al., 1997, pp. 862-863; 881-882).

Per affrontare ogni gruppo di stakeholder una organizzazione può adottare differenti *strategie*. Wartick e Cochran (1985), seguendo Carroll (1979), hanno usato i termini “reactive”, “defensive”, “accommodative” e “proactive” per caratterizzare le diverse strategie aziendali verso la “social responsiveness”⁸. Questo approccio è stato successivamente convertito da Clarkson (1995) nella scala RDAP per misurare le strategie di *reazione*, *difesa*, *conciliazione* e *proazione* e per descrivere le strategie usate dal management per gestire un particolare gruppo di stakeholder relativamente a una o più questioni o richieste (*issues*).

Nel *framework* proposto inizialmente da Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1985) la strategia *proattiva* implica per l’impresa cercare di andare oltre le norme esistenti e di anticipare le future aspettative facendo più di quanto ci si attende da essa; la strategia di *conciliazione* implica accettare la responsabilità e di fare quanto è richiesto ad essa dai gruppi rilevanti; la strategia *difensiva* implica ammettere la

responsabilità cercando di fare solo quello che è richiesto dalla legge; infine, la strategia di *reazione* implica negare qualsiasi responsabilità nei confronti delle problematiche sociali. Clarkson (1995) ha aggiunto a questo *framework*⁹ due elementi utili alla misurazione e valutazione del livello di responsabilità che una organizzazione accetta e manifesta nella sua gestione della relazione con lo stakeholder: il primo elemento è l’*atteggiamento (posture)* o *strategia* dell’organizzazione, il secondo è la *performance* (v. Tavola 1).

Tavola 1

The Reactive – Defensive – Accomodative – Proactive (RDAP) Scale		
Rating	Posture o Strategy	Performance
1) Reactive	- Deny responsibility for effects on stakeholders	Doing less than required
2) Defensive	- Admit responsibility for effect on stakeholders but fight it	Doing the least that is required
3) Accommodative	- Accept responsibility for effect on stakeholders	Doing all that is required
4) Proactive	- Anticipate responsibility for effect on stakeholders	Doing more than is required

Da Clarkson, 1995, p. 109.

La strategia di proazione implica per l’impresa cercare di soddisfare al massimo grado gli interessi di un particolare stakeholder; la strategia di conciliazione implica accettare la responsabilità degli effetti dell’azione dell’organizzazione sugli stakeholder ma, al tempo stesso, contrattare con essi per ottenere concessioni; la strategia di difesa implica, una volta ammessa la responsabilità, di difendersi dalle ulteriori richieste degli stakeholder di fare di più di quanto prescritto dalla legge; la strategia di reazione implica negare ogni responsabilità nei confronti delle problematiche sollevate dallo stakeholder fino ad ignorare lo stakeholder stesso.

1.4. Stakeholder strategico e stakeholder morale

Goodpaster (1991; 2002) ha osservato a proposito della definizione “ampia” di stakeholder proposta da Freeman (1984) che essa implica il riferimento a due tipi

differenti di “approcci” agli stakeholder – *strategico* (o prudentiale) e *morale* (o “multi-fiduciario”) – a seconda che la teoria si concentri rispettivamente sugli individui o gruppi che possono influenzare un’impresa o sugli individui o gruppi che sono influenzati da questa.

Nel caso dell’approccio strategico¹⁰, il manager deve attuare una *gestione degli interessi*, nel senso che lo stakeholder e i suoi interessi devono essere “trattati” (*dealt with*) (Freeman, 1984, p. 126) affinché l’impresa possa conseguire i propri scopi; nel caso dell’approccio morale¹¹, il manager deve ricercare un *bilanciamento degli interessi* di tutti gli stakeholder in quanto i loro interessi e diritti hanno eguale importanza e meritano di essere soddisfatti congiuntamente (Evan e Freeman, 1988). Conseguo da questa analisi che l’approccio strategico, con la sua enfasi sulla gestione dello stakeholder, fornisce un resoconto *unidirezionale* della relazione impresa-stakeholder, considerata cioè dal punto di vista dell’impresa, e che l’approccio morale fornisce un resoconto *bidirezionale* dell’impresa e dei suoi stakeholder¹².

La sfida principale che si presenta una volta adottata la teoria degli stakeholder consiste dunque nello stabilire se essa debba servire a gestire meglio quei gruppi noti come stakeholder oppure a trattarli eticamente. Sul tema una prospettiva interessante è quella adottata da Phillips (2003) che distingue all’interno degli stakeholder legittimi quelli *normativi* da quelli *derivati*. Questa distinzione consegue dalla difesa del principio di *equità* (*fairness*) quale giustificazione normativa della visione dell’impresa basata sugli stakeholder. In generale, il principio di equità afferma che

quando gli individui sono impegnati in uno sforzo cooperativo e i benefici derivanti da questo schema cooperativo sono accettati, si creano degli obblighi in capo al gruppo che ha accettato il beneficio (p. 9).

Anche le imprese, pertanto, nel momento in cui accettano i benefici derivanti da uno schema di cooperazione reciprocamente vantaggioso, maturano degli obblighi morali nei confronti di tutti quei soggetti che contribuiscono volontariamente all’impresa. Secondo questa visione, gli stakeholder sono “quei gruppi da cui l’organizzazione ha volontariamente accettato benefici e verso cui sorge un obbligo morale” (p. 135). Gli obblighi dell’impresa verso tutti i propri stakeholder primari (inclusi gli azionisti/proprietari) sono dunque basati, per Phillips, sull’equità (Phillips, 2003, cap. 5).

Applicando il principio di equità è possibile, secondo Phillips, distinguere una *legittimità normativa* che è creata direttamente dal principio di equità e dagli obblighi che sorgono nei contesti organizzativi, e una *legittimità derivata* che è appunto derivata da questi precedenti obblighi morali e che riceve la sua forza dal potere di certi gruppi di influenzare il benessere dell’organizzazione e degli stakeholder normativi. Allora *stakeholder normativi*

sono gli stakeholder verso cui l’organizzazione ha un obbligo morale, un obbligo di equità, al di là e oltre quello dovuto agli altri attori sociali semplicemente in virtù della loro umanità (p. 124).

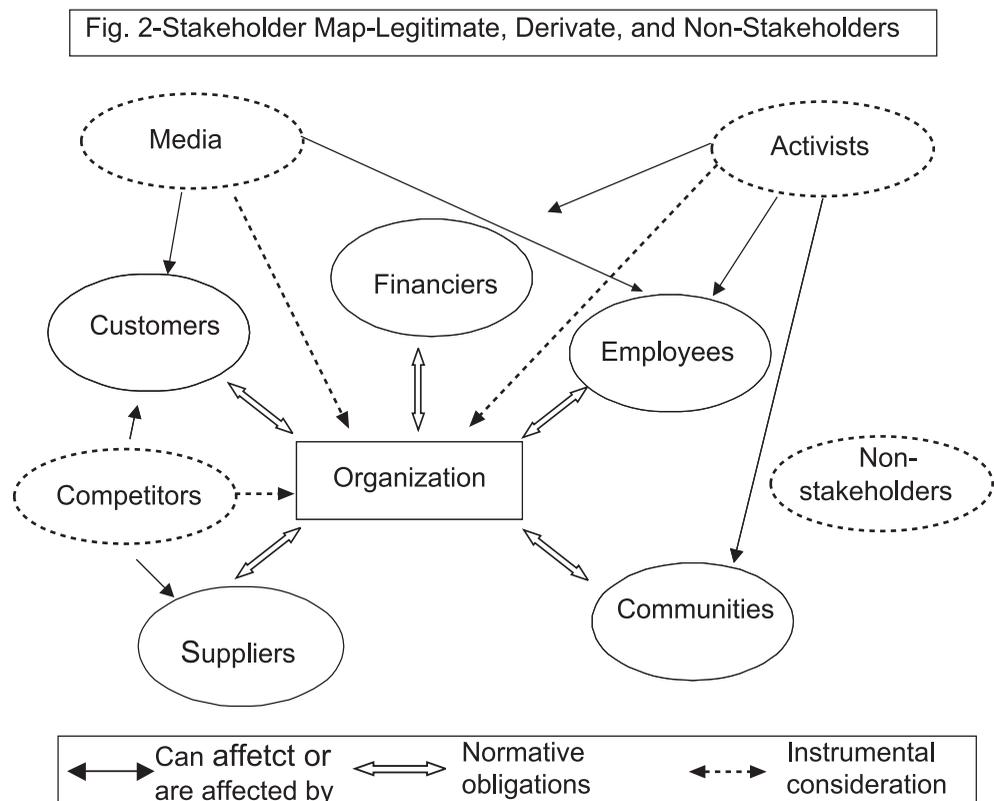
E stakeholder derivati

sono quei gruppi le cui azioni e pretese devono essere considerate dai manager a causa dei loro effetti potenziali sugli stakeholder normativi. L'attenzione dei manager a questi gruppi è legittima ma è derivata dalla loro capacità di influenzare l'organizzazione e i suoi stakeholder (p. 125).

Nella teoria di Phillips, dunque,

La legittimità degli stakeholder derivati è basata solamente sugli obblighi dovuti agli altri e non consegue da alcun obbligo verso gli stessi stakeholder derivati (p. 126).

Come si può vedere nella Fig. 2, esempi di stakeholder derivati sono i concorrenti, gli attivisti e i media.



Da Phillips, 2003, p. 127.

In quanto gli stakeholder derivati possono influenzare l'organizzazione dovrebbero essere considerati stakeholder legittimi, ma in quanto non vi è alcun obbligo morale da parte dell'organizzazione e dei suoi manager di preoccuparsi del loro benessere essi possono essere trattati *strumentalmente* o *strategicamente*.

Secondo Phillips, attraverso l'impiego della distinzione legittimità normativa/legittimità derivata è possibile cogliere

l'intuizione presente nelle teorie degli stakeholder che alcuni stakeholder meritano maggiore considerazione morale nel processo decisionale manageriale di altri, ma che la teoria sarebbe incompleta se non tenesse conto degli stakeholder che potrebbero avere un effetto significativo sull'organizzazione e sul raggiungimento dei suoi scopi (pp. 123-124).

Per Phillips, infatti, la teoria degli stakeholder è sia una *teoria etica dell'organizzazione* sia una *teoria del management strategico*¹³.

Infine, il modo in cui Phillips imposta la questione della legittimità ha implicazioni pratiche per quanto riguarda le modalità in cui i manager assegnano le priorità tra gli stakeholder. Se si impiega la distinzione normativo/derivato, gli stakeholder normativi hanno la precedenza sui derivati, in quanto l'attenzione a questi ultimi è giustificata solo dal riferimento ai primi. Così conclude la sua analisi Phillips:

È a vantaggio dei legittimi stakeholder normativi che l'organizzazione è amministrata e i loro interessi sono fondamentali. L'attenzione alle richieste degli stakeholder derivati è derivata e quindi logicamente secondaria, anche se queste domande possono ancora richiedere una maggiore attenzione manageriale ad un certo momento (p. 134).

1.5. Dalla classificazione degli stakeholder all'esame del comportamento degli stakeholder

Nella letteratura che affronta la relazione stakeholder-impresa dal lato dello stakeholder, si possono rintracciare due temi d'indagine principali: la classificazione degli stakeholder e l'esame del loro comportamento. Alcuni ricercatori hanno elaborato sistemi di classificazione utili a identificare differenti tipi di stakeholder, differenti tipi di relazioni tra stakeholder e impresa e differenti obblighi in capo ai manager nei confronti degli stakeholder. Altri ricercatori, più di recente, hanno esaminato il comportamento degli stakeholder e in particolare come questi tendono ad influenzare l'organizzazione di riferimento.

Savage et al. (1991) hanno suggerito che compito dei manager è quello di diagnosticare la *capacità* e la *propensione* degli stakeholder rilevanti a minacciare l'impresa e a questo fine hanno considerato i *fattori* usati nel valutare la probabilità che gli stakeholder siano cooperativi o conflittuali nei loro comportamenti verso l'impresa. A questo filone di ricerca si rifanno espressamente Frooman (1999) e Rowley (1997) – che con i loro modelli sono interessati a spiegare *come* gli stakeholder influenzano l'impresa, dal momento che questi hanno deciso di agire – e Rowley e Moldovenau (2003) – che con i loro modelli sono interessati a spiegare i *fattori* che influenzano la probabilità che essi si mobilitano. Alcuni di questi modelli, ad es. quello di Rowley e Moldovenau (2003) sulla mobilitazione dei gruppi – che amplia la gamma dei motivi comportamentali al di là degli stretti confini degli interessi razionali –, presuppongono il lavoro di quei teorici degli stakeholder che hanno messo in discussione il rigido assunto proprio dei modelli

economici del comportamento manageriale e aziendale (Donaldson e Preston, 1995; Jones, 1995; Jones e Wicks, 1999): che gli attori hanno preferenze stabili basate sulla massimizzazione dell'utilità economica, che guida il loro comportamento. Ad avviso di Jones e Wicks (1999), ad es., il futuro della teoria degli stakeholder poggia invece sulla costruzione di modelli che considerano il comportamento e i motivi come *variabili* piuttosto che come assunti: "il comportamento umano è sia vario (cioè, autointeressato, basato sulla fiducia, cooperativo) sia variabile (cioè, talvolta autointeressato, talvolta "attento agli altri")" (p. 215).

2. Una teoria della identificazione e della salienza degli stakeholder

Scopo del lavoro di Mitchell et al. (1997) è contribuire a una teoria dell'identificazione degli stakeholder e della loro salienza (*salience*) per i manager basata sul riconoscimento di tre attributi principali di uno stakeholder. Secondo Mitchell et al. i tre attributi nelle loro diverse combinazioni sono indicatori del grado d'attenzione che il management deve prestare ad un dato stakeholder¹⁴.

Mitchell et al., una volta analizzato il "Principio di chi o che cosa realmente conta" in una organizzazione (Freeman, 1984) in due questioni – 1) chi (o che cosa) *sono* gli stakeholder dell'impresa; 2) a chi (o a che cosa) i manager realmente prestano attenzione – hanno chiarito che per rispondere alla prima questione è necessario disporre di una *teoria normativa della identificazione* degli stakeholder¹⁵ e che per rispondere alla seconda è necessario disporre di una *teoria descrittiva della salienza degli stakeholder* – intendendo con "salienza" "il grado a cui i manager danno priorità a opposte pretese degli stakeholder" (Mitchell et al., 1997, p. 854). La tesi di Mitchell et al. è che

La questione della salienza dello stakeholder... va ben oltre la questione della identificazione dello stakeholder (p. 854).

Infatti, le dinamiche interne ad ogni relazione stakeholder-manager coinvolgono considerazioni complesse che non sono spiegate da una teoria dell'identificazione ma che richiedono una teoria della salienza.

Mitchell et al., a partire dalla definizione "ampia" di stakeholder data da Freeman (1984), che consente "che nessuno stakeholder, potenziale o reale, sia escluso dall'analisi arbitrariamente o a priori" (p. 854), propongono una teoria della identificazione capace di identificare classi di stakeholder attraverso il possesso di uno, due o tutti e tre dei seguenti attributi: 1) *potere* dello stakeholder di influenzare l'impresa; 2) *legittimità* (morale) della relazione dello stakeholder con l'impresa; e 3) *urgenza* della pretesa (*claim*) dello stakeholder sull'impresa. La tipologia di stakeholder è basata sull'assunto normativo che le sette classi di stakeholder così individuate costituiscono quelle entità a cui i manager *dovrebbero* prestare attenzione.

La teoria della salienza, una volta accettata la tipologia di stakeholder generata

dalla teoria della identificazione, sostiene che i manager “per raggiungere certi fini...prestano certi tipi di attenzione a certi tipi di stakeholder” (p. 855).

Mitchell et al. mostrano poi come l'impiego della tipologia di stakeholder consenta previsioni circa il comportamento manageriale riguardo a ogni classe di stakeholder come pure previsioni su come gli stakeholder si spostano da una classe all'altra con importanti conseguenze per i manager e le imprese.

La tesi di Mitchell et al. è che per meglio comprendere il “Principio di chi e che cosa realmente conta” occorre considerare sistematicamente la relazione stakeholder-manager in termini dell'assenza o presenza relativa di tutti o di alcuni degli attributi sopra menzionati. Dei tre attributi sono date delle definizioni. Mitchell et al., con Etzioni (1964), ritengono che “una parte in una relazione ha potere nella misura in cui ha o può ottenere accesso a mezzi coercitivi, utilitari o normativi per imporre la sua volontà nella relazione”¹⁶ (Mitchell et al., 1997, p. 865); con Suchman, ritengono che la legittimità sia la “percezione...che le azioni di una entità sono desiderabili, giuste o appropriate all'interno di qualche sistema di norme, valori, credenze e definizioni costruito socialmente” (Suchman, 1995, p. 574); con l'uso, ritengono che l'urgenza sia “il grado a cui le pretese dello stakeholder richiedono immediata attenzione” (Mitchell et al., 1997, p. 867). L'analisi di quest'ultimo attributo consente loro di concludere che esso è basato su due fattori: a) la *sensibilità al tempo* – cioè, il grado a cui un ritardo del manager nel prestare attenzione alla pretesa è inaccettabile per lo stakeholder; e b) la *criticità*, cioè l'importanza della pretesa per lo stakeholder. Quando entrambi questi fattori sono presenti, la teoria di Mitchell et al. cattura l'attributo risultante come *urgenza*. La tesi di Mitchell et al. è che solo aggiungendo l'attributo dell'urgenza agli attributi del potere e della legittimità è possibile conferire al modello la capacità di cogliere la *natura dinamica* delle interazioni stakeholder-manager.

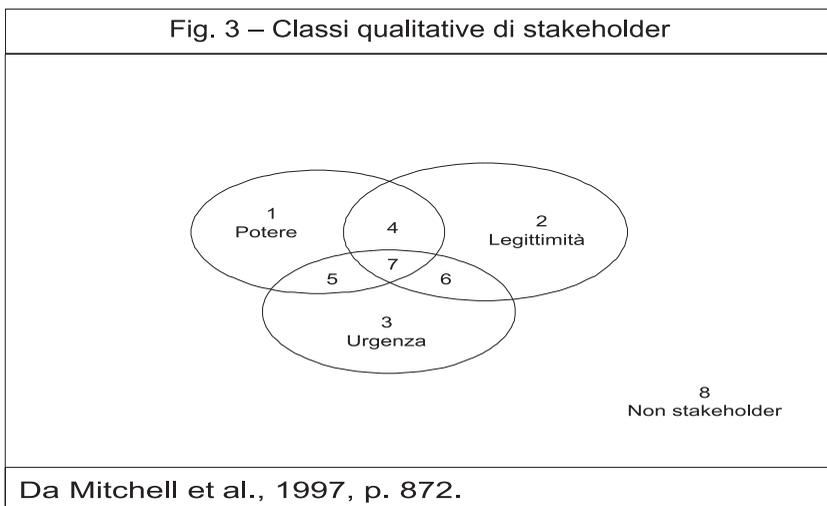
Per comprendere come gli stakeholder possono guadagnare o perdere in salienza agli occhi del manager, Mitchell et al. sottolineano la rilevanza di tre caratteristiche degli attributi: 1) ogni attributo è una variabile; 2) l'esistenza di ogni attributo è una realtà costruita socialmente; 3) una entità può non essere consapevole di possedere un attributo, e se lo è, può scegliere di non eseguire i comportamenti implicati.

Ciò premesso, il possesso di ogni singolo attributo di per sé non garantisce un'alta salienza di una relazione stakeholder-manager; il contributo alla salienza dato da ogni singolo attributo dipende infatti dall'interazione con gli altri due attributi. Così, il potere guadagna l'autorità attraverso la legittimità e l'esercizio attraverso l'urgenza; la legittimità guadagna diritti attraverso il potere e voce attraverso l'urgenza; l'urgenza favorisce l'accesso ai canali del processo decisionale aziendale attraverso la legittimità e incoraggia l'azione dello stakeholder attraverso il potere.

Nella teoria di Mitchell et al. un ruolo essenziale è svolto dal manager: sebbene sia possibile identificare in modo attendibile i gruppi come stakeholder in base al loro possesso del potere, della legittimità e dell'urgenza in relazione all'impresa, è il manager che determina quali stakeholder sono salienti e di conseguenza quali

stakeholder riceveranno attenzione. Pertanto, la *percezione* degli attributi di uno stakeholder da parte del manager decide della salienza dello stakeholder. Il suggerimento di Mitchell et al. a questo proposito è che le differenze nelle caratteristiche manageriali (nell’educazione, nei comportamenti e nei valori dei manager) debbano essere trattate dalla teoria come variabili e in quanto tali possano fungere da importanti “moderatori” della relazione stakeholder-manager.

Mitchell et al., combinando i tre attributi generano una tipologia di stakeholder (così come mostrato nella Fig. 3)



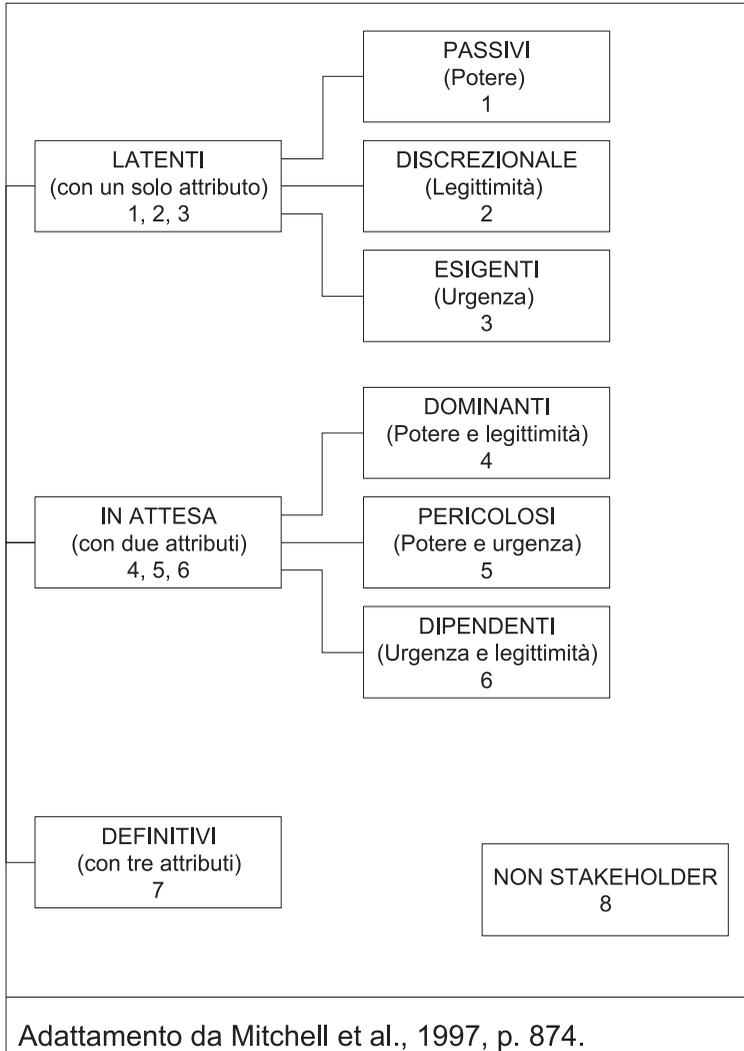
Dalle diverse combinazioni dei tre attributi derivano *sette classi di stakeholder* raggruppabili in *tre categorie*, così come è mostrato nella Fig. 4: tre classi con uno solo dei tre attributi, denominati stakeholder “latenti” (aree 1, 2, 3); tre classi con due attributi, denominati stakeholder “in attesa” (aree 4, 5, 6); e una classe con tutti e tre gli attributi, denominata “stakeholder definitivi” (area 7). L’analisi dei tipi di stakeholder, secondo Mitchell et al. (1997),

giustifica l’identificazione di entità che dovrebbero essere considerate stakeholder dell’impresa, e costituisce anche la serie da cui i manager selezionano quelle entità che essi percepiscono come salienti. Secondo questo modello, allora, le entità senza potere, legittimità e urgenza in relazione all’impresa non sono stakeholder e saranno percepite dai manager come prive di salienza (p.873).

In accordo con l’analisi dei tipi di stakeholder e in base all’assunto che sono le percezioni dei manager a dettare la salienza degli stakeholder per l’impresa, Mitchell et al. offrono alla verifica empirica alcune proposizioni descrittive concernenti la salienza degli stakeholder per i manager. La proposizione n.1 afferma che:

La salienza dello stakeholder sarà positivamente collegata al numero cumulativo degli attributi dello stakeholder - potere, legittimità e urgenza - percepiti essere presenti dai manager (p.873).

Fig. 4-Tipi di stakeholder



STAKEHOLDER "LATENTI". "Latenti" sono gli stakeholder con un solo attributo fatto questo che li porta ad assumere una *posizione passiva*, con un corrispondente abbassamento del livello di *responsiveness* dell'impresa nei confronti dei loro interessi.

Gli stakeholder "latenti" sono analizzabili in tre classi ("passivi", "discrezionali" ed "esigenti").

Stakeholder "passivi". Questa classe di stakeholder "latenti" è caratterizzata dal possesso del solo attributo del potere. Lo stakeholder "passivo" ha il potere di imporre

la propria volontà all'impresa, ma poichè non ha una pretesa legittima e urgente, il suo potere rimane non utilizzato.

Stakeholder "discrezionali". Questa classe di stakeholder "latenti" è caratterizzata dal possesso del solo attributo della legittimità. Mancando gli attributi del potere e dell'urgenza, questa classe di stakeholder non può esercitare alcuna pressione sui manager affinché essi si preoccupino dei loro interessi, sebbene i manager possano scegliere di preoccuparsene.

Stakeholder "esigenti". Questa classe di stakeholder "latenti" è caratterizzata dal possesso del solo attributo dell'urgenza. Mancando degli attributi del potere e della legittimità, questa classe di stakeholder è paragonabile a "insetti...fastidiosi ma non pericolosi" (p.875).

Per quanto riguarda la salienza degli stakeholder "latenti", Mitchell et al. presentano la seguente *proposizione n. 1a*:

La salienza dello stakeholder sarà *bassa* quando solo uno degli attributi - potere, legittimità e urgenza - è percepito essere presente dai manager (p. 874).

STAKEHOLDER IN "ATTESA". Mentre gli stakeholder con un solo attributo e conseguente bassa salienza hanno una latente relazione con i manager dell'impresa, gli stakeholder con due attributi sono considerati come "in attesa" poichè la combinazione di due attributi porta gli stakeholder ad assumere una posizione attiva, con un corrispondente aumento del livello di *responsiveness* dell'impresa nei confronti dei loro interessi.

Gli stakeholder "in attesa" sono analizzabili in tre classi ("dominanti", "dipendenti" e "pericolosi").

Stakeholder "dominanti". Questa classe di stakeholder "in attesa" è caratterizzata dal possesso sia dell'attributo del potere sia dell'attributo della legittimità: è chiamata "dominante" in considerazione delle pretese legittime che gli stakeholder hanno nei confronti dell'impresa e della capacità di questi stakeholder di agire in base a queste pretese. Gli stakeholder "dominanti" si aspettano di ricevere, e di solito ricevono, molta attenzione da parte dei manager: questo fatto è evidenziato dalla presenza nelle imprese di meccanismi formali (consigli di amministrazione, dipartimenti e uffici, report annuali) che riconoscono l'importanza della relazione degli stakeholder "dominanti" con l'impresa. Rientrano in tale classe proprietari, creditori, dipendenti, Stato, comunità e clienti.

Stakeholder "dipendenti". Questa classe di stakeholder "in attesa" è caratterizzata dal possesso di pretese legittime e urgenti. È definibile come "dipendente" in quanto – mancando del potere necessario per soddisfare le loro pretese – gli stakeholder appartenenti a questa classe per spostarsi in una classe più saliente per i manager hanno bisogno di ricorrere al sostegno di altri stakeholder ("dominanti") o alla benevolenza del management dell'impresa.

Stakeholder "pericolosi". Questa classe di stakeholder "in attesa" è caratterizzata dal possesso dell'attributo dell'urgenza e dell'attributo del potere e dalla mancanza dell'attributo della legittimità. Essa può risultare letteralmente "pericolosa" per l'impresa

in quanto può ricorrere all'impiego di mezzi coercitivi e violenti per rivendicare le proprie pretese (legittime o non legittime che siano), quali scioperi illegali, azioni di sabotaggio da parte dei dipendenti e atti di terrorismo.

Per quanto riguarda la salienza degli stakeholder "in attesa", Mitchell et al. presentano la seguente *proposizione n. 1b*:

La salienza dello stakeholder sarà moderata quando solo due degli attributi – potere, legittimità e urgenza – sono percepiti essere presenti dai manager (p. 876).

STAKEHOLDER "DEFINITIVI". Uno stakeholder "in attesa" (sia esso "dominante", "pericoloso" o "dipendente") può ottenere lo status di "definitivo" acquisendo l'attributo mancante. La situazione più ricorrente è quando uno stakeholder "dominante", dotato di potere e legittimità, può esibire anche una pretesa urgente nei confronti dell'impresa. In questo caso il manager deve dare la priorità alla pretesa di questo stakeholder.

Per quanto riguarda la salienza degli stakeholder "definitivi", Mitchell et al. presentano la seguente *proposizione n. 1c*:

La salienza dello stakeholder sarà alta quando tutti e tre gli attributi – potere, legittimità e urgenza – sono percepiti essere presenti dai manager (p. 878).

Nella loro analisi Mitchell et al. hanno mostrato il *dinamismo* presente nelle relazioni stakeholder-manager e sottolineato le implicazioni di questo dinamismo e più in generale del loro modello per il management. Come si è visto dall'analisi dei diversi tipi di stakeholder, un gruppo può raggiungere la posizione di stakeholder "definitivo" (caratterizzato da un'alta salienza per i manager) partendo da una *qualsiasi* posizione ("latente", "in attesa", o "potenziale") e acquisendo via via gli attributi necessari. I manager, pertanto,

non dovrebbero mai dimenticare che gli stakeholder mutano in salienza il che implica differenti gradi e tipi di attenzione in base al loro possesso di potere, legittimità e/o urgenza, e che i livelli di questi attributi (e con ciò la salienza) possono variare di questione in questione e di tanto in tanto (Mitchell et al., 1987, p. 879).

L'impiego del modello proposto da Mitchell et al. dovrebbe avere, nelle intenzioni dei proponenti, un effetto anche per quanto riguarda il miglioramento dell'efficacia delle tecniche tradizionali di stakeholder management rivolte alla identificazione dei ruoli di stakeholder, alla valutazione del tipo e del livello del potere dello stakeholder e all'analisi degli interessi dello stakeholder (Frederick, Post, Lawrence, e Weber, 1996). Il modello dei tre attributi propone invece di integrare tali tecniche con le dimensioni essenziali della legittimità e dell'urgenza. In questo modo il modello dovrebbe permettere ai manager di disegnare una "mappa della legittimità" degli stakeholder e di conseguenza di aumentare la loro consapevolezza delle implicazioni morali delle loro azioni riguardo ad ognuno di essi.

Precisato questo aspetto, Mitchell et al. hanno anche chiarito – differenziandosi da quanti, come Freeman (1994), Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995), hanno formulato teorie degli stakeholder normative che trascurano l'importanza del potere nelle relazioni stakeholder-manager, sostenendo che ciò che conta è se gli stakeholder hanno

pretese legittime – che il loro scopo con l’elaborazione della teoria dell’identificazione e della salienza è quello

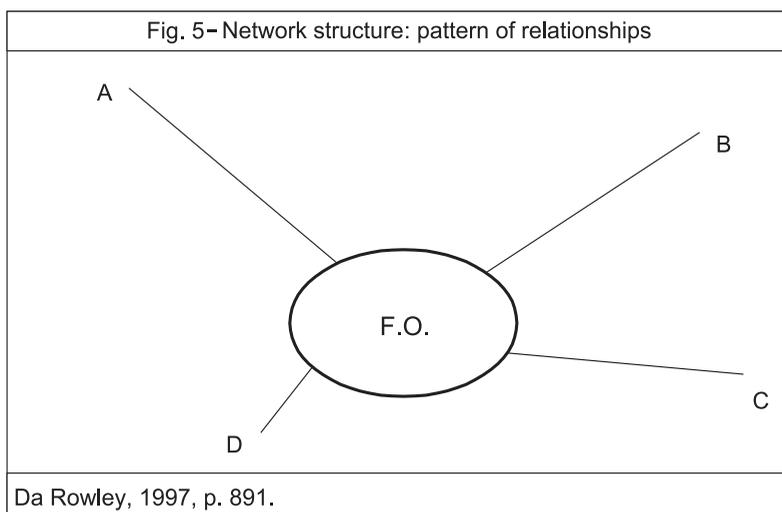
di ampliare la comprensione da parte degli studiosi e del management al di là della legittimità per incorporare il potere degli stakeholder e l’urgenza della loro pretesa, poichè questi attributi...faranno la differenza essenziale nella capacità dei manager di soddisfare le pretese legittime e proteggere gli interessi legittimi [degli stakeholder] (p. 882).

In breve,

se i manager devono proteggere gli interessi giuridici e morali degli stakeholder legittimi allora il potere e l’urgenza devono essere considerati dalla teoria degli stakeholder (p. 882).

3. Una teoria delle influenze degli stakeholder basata sull’analisi del network sociale

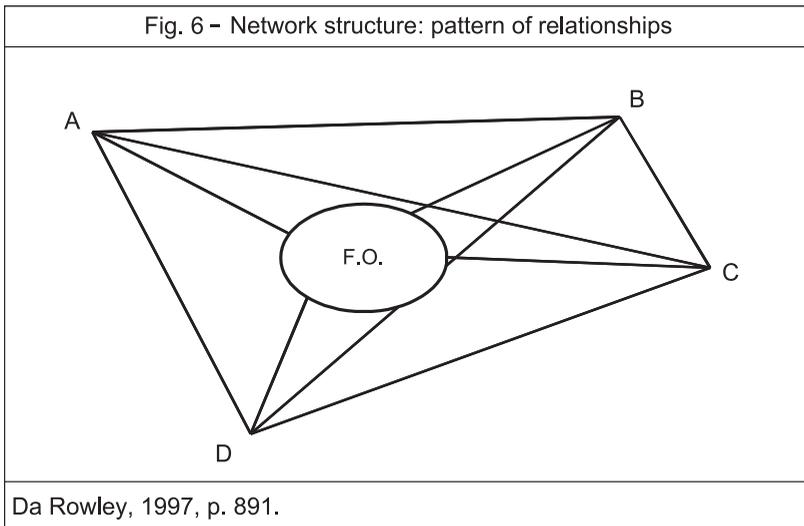
Rowley (1997) elabora una teoria dell’influenza degli stakeholder che, avvalendosi dell’analisi del network sociale¹⁷, intende fornire un meccanismo per descrivere l’influenza simultanea di molteplici stakeholder sull’impresa e per prevedere le risposte di questa a tali forze. Egli rileva come l’obiettivo principale della ricerca sugli stakeholder sia stato finora produrre schemi per la classificazione degli stakeholder a seconda del tipo di influenza che essi esercitano sulle organizzazioni: caratteristica – e limite – di questo approccio – a giudizio di Rowley – è una attenzione esclusiva all’influenza esercitata dal singolo stakeholder sull’organizzazione e sui legami diadici tra una certa organizzazione e ognuno dei suoi stakeholder. Come abbiamo ricordato sopra, il modello “hub and spoke” di Freeman (1984) vede l’organizzazione al centro del set di stakeholder e considera solo le relazioni che coinvolgono la “Focal organization” (come è illustrato nella Fig. 5).



tati, non è però sufficiente a consentire la previsione – così come si richiede ad una esauriente teoria dell’impresa – delle risposte dell’organizzazione alle influenze degli stakeholder dal momento che

Le imprese non rispondono semplicemente a ogni stakeholder individualmente; esse rispondono, piuttosto, alla interazione di molteplici influenze provenienti dall’intero set di stakeholder (p. 890).

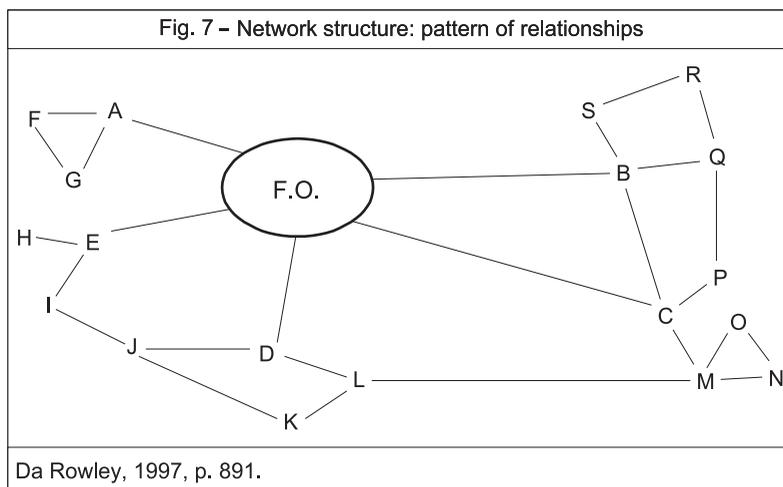
Di conseguenza, per spiegare come le organizzazioni rispondono ai loro stakeholder, è necessario “considerare le molteplici e interdipendenti interazioni che esistono simultaneamente nell’ambiente degli stakeholder” (p. 887). Pertanto, se le relazioni tra impresa e stakeholder avvengono in un network di influenze, e non in un vuoto di legami diadici, è probabile che gli stakeholder dell’impresa abbiano *relazioni dirette l’uno con l’altro* (come è illustrato nella Fig. 6). Perciò, esattamente come le imprese hanno relazioni con i diversi stakeholder, così a maggior ragione gli stakeholder hanno relazioni con i propri stakeholder e questi a loro volta hanno relazioni con un ulteriore set di stakeholder, e così via.



Rowley è consapevole che nella realtà è assai improbabile che *tutti* gli stakeholder saranno collegati direttamente ad ogni altro, ma ritiene che “la natura di qualsiasi relazione esistente tra gli stakeholder influenza il comportamento di un certo stakeholder e, di conseguenza, le richieste che esso pone all’organizzazione” (p. 890).

Nel completare la parte dedicata all’analisi del concetto di network, Rowley rileva esistenza di un ulteriore “pattern of relationships” di cui tenere conto quando si cerca di spiegare come le organizzazioni rispondono ai loro stakeholder: un modello in cui l’impresa – considerata nel sistema sociale complesso – non è necessariamente al centro del network in quanto – poichè il network può essere

considerato simultaneamente da molti differenti punti di vista¹⁸ – essa può essere anche descritta come uno stakeholder di molte altre “focal organizations”.



La fig.7 mostra una organizzazione in un network di stakeholder, ognuno dei quali possiede il suo proprio set di stakeholder. Come si vede, esistono stakeholder “indiretti” con cui l’organizzazione non ha una relazione, ma che, in quanto parte del più ampio network, potrebbero in qualche modo influenzare le relazioni dirette. Dal fatto che le organizzazioni non sono necessariamente al centro del network se ne deduce che il comportamento dell’organizzazione è determinato in modo significativo dalla sua *posizione nel network*.

Una teoria delle influenze basata sulle caratteristiche strutturali del network di relazioni di una organizzazione è possibile, per Rowley, grazie all’impiego di concetti ricavati dall’analisi del network sociale, attraverso i quali considerare le influenze degli stakeholder al di là delle relazioni diadiche, esaminando come il “pattern of relationships” – vale a dire *sistemi* di interazioni diadiche – influenzi il comportamento di una organizzazione.

I due concetti dell’analisi del network usati sono la *densità* del network di stakeholder che circondano una organizzazione e la *centralità* dell’organizzazione nel network: secondo Rowley questi concetti influenzano il grado di resistenza dell’organizzazione alle pressioni degli stakeholder.

Si consideri, in primo luogo, come, secondo Rowley, la *densità* del network e la *centralità* dell’organizzazione impattano sul grado di resistenza dell’organizzazione alle pressioni degli stakeholder. Per quanto riguarda la densità¹⁹, tre sono le caratteristiche che hanno esplicite implicazioni per come gli ambienti di stakeholder influenzano il comportamento dell’organizzazione: quando la densità del network aumenta e cresce il numero dei legami tra i membri del network,

- 1) la comunicazione attraverso il network diventa più efficiente;
- 2) la diffusione di norme (cioè di “aspettative condivise circa i comportamenti”) attraverso il network aumenta; e
- 3) la formazione di coalizioni tra gli stakeholder è facilitata.

La combinazione di queste caratteristiche dei network densi – rendendo più difficile per l’organizzazione riuscire a metter l’uno contro l’altro i gruppi di stakeholder o a trovare un gruppo di stakeholder con cui stringere un’alleanza – “tende a produrre una forte e compatta pressione degli stakeholder e a condurre l’organizzazione verso la conformità” alle aspettative degli stakeholder (Rowley, 1997, p. 898).

La teoria così elaborata consente a Rowley di ricavare una serie di proposizioni descrittive verificabili empiricamente e di identificare quattro tipi di strategie che possono essere adottate dall’impresa per resistere alle pressioni degli stakeholder. La *proposizione n. 1* afferma che:

Quando la densità del network aumenta, la capacità degli stakeholder di costringere le azioni dell’organizzazione aumentano (p. 898).

Per quanto riguarda la centralità²⁰, se essa è riferita all’organizzazione – vista quindi come un intermediario tra i suoi stakeholder – è un fattore che influenza la sua capacità di resistere alle pressioni degli stakeholder, in quanto si riferisce al *potere* di controllare gli altri attori ottenuto dall’organizzazione attraverso la struttura del network; in particolare, la centralità considera la posizione dell’organizzazione in relazione al flusso dell’informazione attraverso il network di stakeholder e mi-sura la capacità dell’organizzazione di controllare tale flusso in vista del proprio vantaggio.

Rowley ricava da questa analisi la *proposizione n. 2*:

Quando la centralità dell’organizzazione aumenta, la sua capacità di resistere alle pressioni degli stakeholder aumenta (p. 900).

In sintesi, la densità del network incide sulla capacità degli stakeholder di costringere l’impresa, mentre la centralità dell’impresa nel network incide sulla sua capacità di resistere alle limitazioni degli stakeholder (e di influenzarne i comportamenti e le aspettative).

Per quanto riguarda i tipi di strategia che possono essere adottati dall’impresa per resistere alle pressioni degli stakeholder, Rowley ritiene che dalla combinazione di “densità” e “centralità” – nelle situazioni in cui esse possono essere presenti in un “alto o “basso” grado – sia possibile generare differenti tipi di *strutture del network*, ognuno dei quali caratterizzato da un proprio *equilibrio di potere relativo* che determina il modo in cui l’organizzazione risponderà alle richieste degli stakeholder. Rowley giunge così a identificare quattro tipi di risposte organizzative riassunte nella Tavola 2.

Tavola 2

A Structural classification of Stakeholder Influences: Organizational Responses to Stakeholder Pressure			
Density of the stakeholder Network	Centrality of the Focal Organization		
		High	Low
	High	Compromiser	Subordinate
	Low	Commander	Solitarian

Da Rowley, 1997, p. 901.

Alta densità/alta centralità. In queste circostanze, poichè gli stakeholder e l’organizzazione hanno il potere di influenzarsi reciprocamente, l’organizzazione cercherà di ridurre il grado in cui gli stakeholder potrebbero esercitare la loro capacità di provocare un mutamento nel suo comportamento. Di conseguenza, l’organizzazione assumerà il ruolo di “*compromiser*”, cioè cercherà il *compromesso* negoziando pacificamente con gli stakeholder una soluzione reciprocamente soddisfacente. Rowley ricava da questa analisi la *proposizione n. 3*:

A parità di condizioni, in presenza di alta densità e di alta centralità, l’organizzazione ricercherà il compromesso, tentando di negoziare con i suoi stakeholder (p. 903).

Bassa densità/alta centralità. In queste circostanze, poichè l’organizzazione è in grado di resistere alle pressioni degli stakeholder, in quanto, data la sua posizione nel network, l’equilibrio di potere relativo pende a favore dell’organizzazione, questa assumerà il ruolo di “comandante” (*commander*) cercando di controllare il flusso di informazioni, di influenzare le aspettative e i comportamenti degli stakeholder e di cooptare gli stakeholder. Rowley ricava da questa analisi la *proposizione n. 4*:

A parità di condizioni, in presenza di bassa densità e alta centralità, l’organizzazione assumerà il ruolo di comandante, cercando di controllare i comportamenti e le aspettative degli stakeholder (p. 903).

Alta densità/bassa centralità. In questa circostanza, poichè l’alta densità del network permette una efficiente comunicazione tra gli stakeholder e l’organizzazione dalla sua posizione periferica nel network è incapace di influenzare tale flusso, l’organizzazione è in una posizione vulnerabile. Di conseguenza, in tale situazione un’organizzazione assumerà un ruolo “subalterno” (*subordinate*) ai suoi ben organizzati stakeholder, accettando le norme stabilite e conformandosi alle loro aspettative. Rowley ricava da questa analisi la *proposizione n. 5*:

A parità di condizioni, in presenza di alta densità e bassa centralità, l’organizzazione assumerà

un ruolo subalterno, cercando di conformarsi alle aspettative dello stakeholder (p. 904).

Bassa densità/bassa centralità. In questa circostanza, poichè l'organizzazione occupa una posizione periferica nel network e non è quindi in grado di manipolare le norme di comportamento stabilite e, tuttavia, a causa della bassa densità del network, incontra pochi vincoli da parte dei suoi stakeholder, le sue azioni in certa misura non sono facilmente percepibili e controllabili dagli stakeholder. Di conseguenza, una organizzazione che occupa una posizione periferica in un network a bassa densità ha la capacità di oscurare le sue attività e pertanto assumerà un ruolo di "isolamento" (*solitarian*), cercando di evitare il controllo sulle sue azioni da parte degli stakeholder. Rowley ricava da questa analisi la *proposizione n. 6*:

A parità di condizioni, in presenza di bassa densità e di bassa centralità, l'organizzazione assumerà un ruolo di isolamento, cercando di evitare le pressioni degli stakeholder (p. 904).

3.1. Il modello del network differenziato

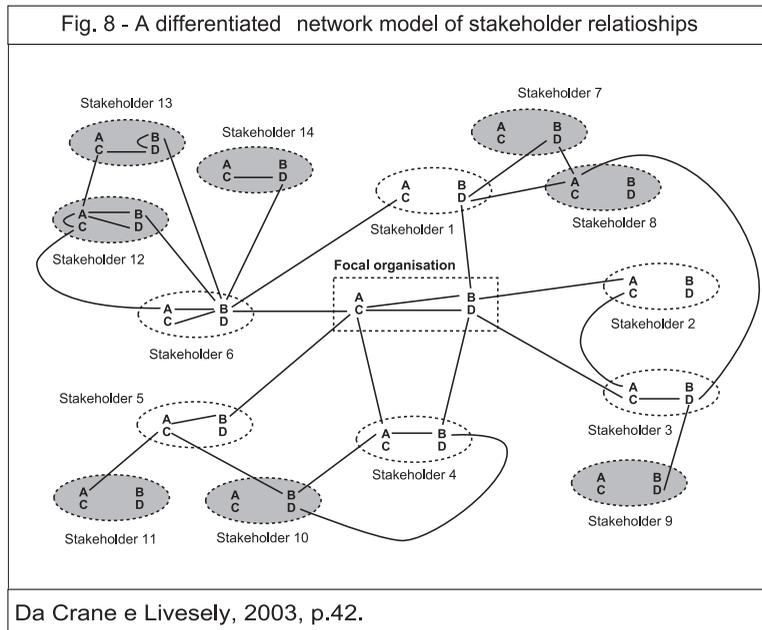
Crane (1998) e Winn (2001), partendo dalla teoria di Rowley, propongono una più complessa concettualizzazione degli stakeholder e delle loro interazioni, in grado di meglio comprendere le dinamiche implicate dalla interdipendenza degli stakeholder. Il modello del network differenziato si basa sul riconoscimento delle *differenze intra-stakeholder* (e *intra-organizzazione*). A questo riguardo, hanno spiegato Crane e Livesely (2003),

Mentre una organizzazione può agire come se i gruppi di stakeholder condividano gli interessi in una singola questione, gli interessi di un qualunque gruppo di stakeholder di fatto possono non essere identici, e il gruppo stesso può non essere omogeneo (Winn, 2001). (...) Un'impresa determinata può interagire con un particolare stakeholder ma questa interazione può essere localizzata e vissuta (e anche forse riconosciuta) solo in uno o pochi dipartimenti o divisioni di quell'impresa e di quello stakeholder. Allo stesso modo, quando un'organizzazione affronta molteplici stakeholder, questi possono essere gestiti da un singolo team o da team totalmente differenti all'interno di quell'organizzazione (Crane, 1998) (pp. 41-42).

Per un esempio di network differenziato si veda la Fig. 8.

Nella figura gli *stakeholder diretti* sono indicati attraverso la numerazione da 1-6 e sono in chiaro, mentre gli *stakeholder indiretti* sono indicati attraverso la numerazione da 7-14 e sono ombreggiati. Le lettere A, B, C, e D rappresentano differenti team o dipartimenti delle organizzazioni (impresa e stakeholder). Le relazioni (esprese da linee) sono stabilite a livello di singoli team, tra i team e anche tra le organizzazioni.

Il modello del network differenziato può trovare un utile impiego nell'analisi di situazioni caratterizzate da "fluidità" (Crane e Livesely, 2003, p. 43), come ad es. nel caso di riduzione della forza lavoro da parte di un'impresa, in cui il gruppo dei dipendenti, che in altre circostanze potrebbe essere considerato omogeneo, verrebbe suddiviso tra quelli che rimangono nell'organizzazione e quelli che sono licenziati, e questi ultimi tra quelli che si separano volontariamente dall'impresa e quelli che si separano involontariamente.



4. Un modello per l'identificazione delle strategie di influenza attuate dagli stakeholder nei confronti dell'impresa

Frooman (1999) presenta un modello in grado di specificare quali tipi di strategie di influenza sul processo decisionale e sulla condotta aziendali sono a disposizione degli stakeholder e di identificare i fattori che possono spiegare quali strategie essi di fatto scelgono di usare. Il modello serve a completare la teoria degli stakeholder consentendo ai manager che lo impiegano di meglio comprendere e gestire il comportamento degli stakeholder:

...concentrare l'attenzione sulle strategie di influenza degli stakeholder invece che sulle strategie di risposta delle imprese può, a prima vista, sembrare un approccio controintuitivo alla teoria degli stakeholder... Tuttavia, conoscere come questi possono cercare di influenzare un'impresa è una conoscenza critica per qualsiasi manager. Dopo tutto, per i manager agire strategicamente...presuppone che essi abbiano qualche idea di come gli altri agiscono nel loro ambiente (Frooman, 1999, p. 203).

Pertanto, la teoria degli stakeholder per essere realmente utile al management deve fornire un resoconto adeguato di come gli stakeholder cercheranno di gestire un'impresa per ottenere i loro scopi, possibilmente a spese di questa.

Per sviluppare strategie di risposta adeguate da parte delle imprese, è necessario dunque rispondere alla questione generale di quali mezzi (le “*influence strategies*”) gli stakeholder si servono per cercare di ottenere dall'impresa ciò che essi desiderano²¹. Il modello proposto da Frooman per rispondere a tale domanda è ricavato dalla integra-

zione della teoria degli stakeholder con la teoria della dipendenza dalle risorse²².

Secondo il modello i tipi di strategia di influenza possono essere intesi in termini di risorse e la scelta della strategia sarà dettata dal tipo di relazione rispetto alla risorsa (cioè, chi è dipendente da chi) che l'impresa e lo stakeholder intrattengono tra loro e dal punto in cui si colloca l'equilibrio di potere all'interno di tale relazione. Secondo Frooman sono proprio i casi in cui gli interessi di uno stakeholder e di una impresa sono in conflitto e in cui l'impresa non è disponibile a mutare il suo comportamento per venire incontro alle richieste dello stakeholder, a evidenziare il fatto che probabilmente è il potere a decidere l'esito e a rendere significativo il modello degli stakeholder. La tesi di Frooman a questo riguardo è che il potere non è un attributo dello stakeholder – come sostenuto da Freeman (1984) e da Mitchell et al. (1997) – ma è strutturalmente determinato in quanto è “la natura della relazione – cioè, chi è dipendente da chi e quanto – a determinare chi ha potere” (p. 196). Porre l'enfasi sulla relazione stessa tra due attori significa quindi includere una *componente strutturale* nell'analisi degli stakeholder, componente presente solo nei lavori di Jones (1995) sui contratti e di Rowley (1997) sui network, sopra richiamati.

Frooman individua due tipi di strategia di influenza.

Un primo tipo di strategia riguarda il *controllo delle risorse*; un secondo tipo di strategia riguarda le *vie dell'influenza*. Il primo tipo di strategia, a seconda del modo in cui gli stakeholder possono esercitare il controllo su una impresa, può esprimersi o come decisione (dello stakeholder) di *non allocare* la risorsa necessaria all'impresa al fine di indurre questa a modificare il suo comportamento (*Withholding strategies*) oppure come tentativo (da parte dello stakeholder) di *condizionare l'uso* della risorsa al fine di indurre l'impresa a modificare il suo comportamento (*Usage strategies*). In questo caso, lo stakeholder non cessa di fornire la risorsa all'impresa ma continua a fornirla attraverso stretti vincoli sul suo uso da parte dell'impresa.

Le strategie di non allocazione (*Withholding strategies*) saranno usate prevedibilmente quando l'equilibrio di potere pende dalla parte dello stakeholder, cioè quando l'impresa dipende maggiormente dallo stakeholder; mentre le strategie di condizionamento (*Usage strategies*) saranno usate quando il potere è distribuito in modo più uniforme tra impresa e stakeholder.

Il secondo tipo di strategia concerne la via (*diretta o indiretta*) che lo stakeholder può seguire per influenzare l'impresa: la prima via vede lo stakeholder stesso manipolare il flusso delle risorse verso l'impresa (o attraverso la non allocazione della risorsa o attraverso il condizionamento del suo uso); la seconda via vede l'attuazione della strategia (di non allocazione della risorsa o di condizionamento del suo uso) non dallo stakeholder ma da parte di un suo “alleato” con cui l'impresa ha una relazione di dipendenza.

La teoria di Frooman consente pertanto di stabilire che: 1) gli stakeholder hanno a disposizione in definitiva *quattro tipi* di strategia di influenza: a) scegliere, in *modo diretto*, di *non allocare* all'impresa la risorsa di cui essa ha bisogno; b) scegliere, in *modo indiretto* (vale a dire attraverso l'alleanza con un altro stakeholder),

di *non allocare* all'impresa la risorsa; c) scegliere di continuare a fornire all'impresa la risorsa di cui essa ha bisogno, *ma condizionandone l'uso in modo diretto*; d) scegliere di continuare a fornire all'impresa la risorsa, *ma condizionandone l'uso in modo indiretto* (vale a dire attraverso l'alleanza con un altro stakeholder); 2) sono possibili *quattro tipi di relazione*, rispetto alla risorsa, tra impresa e stakeholder caratterizzati rispettivamente da: a) potere dello stakeholder; b) alta interdipendenza; c) bassa interdipendenza; e d) potere dell'impresa²³; e 3) è l'*equilibrio di potere* implicato dalla relazione tra impresa e stakeholder a determinare quale tipo di strategia sarà usata di fatto dallo stakeholder.

Secondo il modello di Frooman, dunque, la scelta della strategia è dettata dalla relazione; in particolare: 1) *il livello di dipendenza dell'impresa da uno stakeholder* determina la scelta del tipo di "via" per influenzare l'impresa (*diretta o indiretta*); e 2) *il livello di dipendenza dello stakeholder dall'impresa* determina la scelta del tipo di "strategia di controllo delle risorse" (non allocare la risorsa o condizionarne l'uso) per influenzare l'impresa.

Nel primo tipo di relazione, un basso livello di dipendenza di una impresa da uno stakeholder implica che l'impresa sia "insensibile" all'influenza dello stakeholder. Di conseguenza, lo stakeholder tenderà ad usare strategie indirette (cioè, ad agire attraverso un alleato da cui l'impresa è maggiormente dipendente e, per questo, più *responsive*) per influenzare l'impresa. Nel secondo tipo, un alto livello di dipendenza dello stakeholder dall'impresa significa che il benessere dello stakeholder è strettamente legato a quello dell'impresa. Di conseguenza, lo stakeholder, che non desidera compromettere il successo dell'impresa, non sceglierà di non allocare una risorsa critica per l'impresa; piuttosto, cercherà di impiegare strategie di condizionamento come mezzi di influenza.

A partire da queste premesse riguardanti la scelta delle strategie, Frooman propone una *tipologia di quattro possibili strategie di influenza* e delle circostanze concrete in cui ognuna sarà scelta, rappresentate nella Tavola 3.

Tavola 3

		Lo stakeholder dipende dall'impresa?	
		No	Sì
L'impresa dipende dagli stakeholder?	No	Strategia indiretta/non allocazione (bassa interdipendenza)	Strategia indiretta/condizionamento (potere dell'impresa)
	Sì	Strategia diretta/non allocazione (potere dello stakeholder)	Strategia diretta/condizionamento (alta interdipendenza)

Da Frooman, 1999, p. 200.

Ad ognuno dei quattro quadranti della tavola corrisponde una proposizione verificabile empiricamente che, identificata la relazione tra stakeholder e impresa in termini della loro dipendenza reciproca, indica quale strategia sarà scelta dallo stakeholder per influenzare le decisioni dell'impresa.

Proposizione n.1: Quando la relazione è caratterizzata da bassa interdipendenza, lo stakeholder sceglierà per influenzare l'impresa una strategia indiretta di non allocazione della risorsa.

Proposizione n.2: Quando la relazione è caratterizzata dal potere dell'impresa, lo stakeholder sceglierà per influenzare l'impresa una strategia indiretta di condizionamento.

Proposizione n.3: Quando la relazione è caratterizzata dal potere dello stakeholder, lo stakeholder sceglierà per influenzare l'impresa una strategia diretta di non allocazione della risorsa.

Proposizione n.4: Quando la relazione è caratterizzata da alta interdipendenza, lo stakeholder sceglierà per influenzare l'impresa una strategia diretta di condizionamento (p. 202).

Il modello di Frooman offre, in conclusione, una possibile risposta alla domanda circa le modalità in cui gli stakeholder cercano di ottenere dalle imprese ciò che essi desiderano: a) un'alta dipendenza dello stakeholder dall'impresa implica l'impiego da parte dello stakeholder di strategie di *condizionamento*; una bassa dipendenza dello stakeholder dall'impresa implica l'uso di strategia di *non allocazione della risorsa*; b) un'alta dipendenza dell'impresa dallo stakeholder implica l'impiego da parte dello stakeholder di strategie *dirette*; una bassa dipendenza dell'impresa dallo stakeholder implica l'uso di strategie *indirette*.

4.1. Un modello (riveduto) dell'azione degli attivisti basato sulla salienza relativa di stakeholder e impresa

Il modello dell'azione degli stakeholder proposto da Mattingly e Greening (2002) è rivolto specificamente a spiegare le complesse interazioni tra impresa e attori sociopolitici (tali come i gruppi di attivisti), interazioni che sorgono generalmente come risultato di un percepito gap di legittimità (Sethi, 1979), descritto come la differenza tra il comportamento che un attore sociale si aspetta da una impresa e il comportamento dell'impresa che l'attore sociale osserva²⁴. Con il loro modello M. e G. si propongono – avvalendosi di studi recenti sui movimenti sociali – di integrare ed estendere i modelli esistenti (segnatamente quello di Frooman, 1999) riconoscendo rispetto ad essi la possibilità di più forti *forme di collaborazione* tra impresa e stakeholder e la rilevanza della “regola di reciprocità”, tratta dalla teoria dello scambio sociale (Gouldner, 1960), nella spiegazione e previsione delle interazioni tra imprese e attivisti.

Attraverso il loro modello, M. e G. cercano in particolare di comprendere *come* gli stakeholder agiscono e i *fattori* che spiegano le loro azioni. Il modello di Frooman (1999) – come si ricordava sopra – ha il limite di non riconoscere la possibilità di più forti forme di collaborazione tra impresa e stakeholder. Secondo M. e G:

Piuttosto che decidere di non allocare una risorsa o di limitarne l'uso, uno stakeholder può scegliere di continuare a fornire la risorsa all'impresa e simultaneamente ricercare di comu-

ne accordo una soluzione ottimale ad un problema sociale, con ciò esercitando una attiva partecipazione alle attività dell’impresa (p. 270).

Il modello proposto da M. e G. offre questa possibilità. Esso è costruito su due dimensioni: la “via dell’influenza” (che può essere *diretta* o *indiretta*) e “l’orientamento al risultato” (che può essere *integrativo* o *distributivo*).

La via *diretta* di influenza implica che un gruppo di stakeholder interagisca direttamente con un’impresa al fine di far valere la sua pretesa, mentre la via *indiretta* implica che il gruppo di stakeholder cerchi la mediazione di una terza parte. L’orientamento *integrativo* cerca di conseguire simultaneamente guadagni per entrambe le parti (impresa e stakeholder), mentre l’orientamento *distributivo* implica una situazione in cui i guadagni di una parte sono ottenuti a spese dell’altra.

Le due dimensioni combinate generano un modello di *quattro “stili” di risposta* degli stakeholder così come descritti nella Fig.9. I quattro stili di azione dello stakeholder sono da M. e G. così denominati: *collaborazione*, *mediazione*, *coercizione*, *sovversione*.

Fig. 9- Styles of Stakeholder action			
		<i>Outcome orientation</i>	
		Distributive	Integrative
<i>Pathway of Influence</i>	Direct	Coercion	Collaboration
	Indirect	Subversion	Mediation

Da Mattingly e Greening, 2002, p. 270.

La risposta dello stakeholder è spiegabile – secondo M. e G. – come una funzione della considerazione della salienza – così come definita da Mitchell et al. (1997) – sia dello stakeholder per l’impresa sia dell’impresa per lo stakeholder. La salienza, pertanto, è concettualizzata come dipendente dalla quantità di potere, legittimità e urgenza che i manager di *entrambe le parti* (impresa e stakeholder) assegnano alle pretese dell’altra.

Un gruppo di stakeholder persegue una via di influenza – diretta o indiretta – a seconda della percezione che lo stakeholder ha della propria salienza per l’impresa. Uno stakeholder saliente perseguirà un’azione diretta con l’impresa; in caso contrario perseguirà un’azione indiretta attraverso l’alleanza con terzi che posseggono le risorse necessarie per ottenere l’attenzione da parte dell’impresa. Così pure, la scelta

da parte dello stakeholder del tipo di orientamento al risultato (integrativo o distributivo) sarà in funzione della salienza dell'impresa per lo stakeholder. Se l'impresa e i suoi interessi sono salienti per lo stakeholder, questo perseguirà un approccio integrativo: cercherà di ottenere risultati benefici per se stesso e per l'impresa; in caso contrario, adotterà un approccio distributivo, ignorando l'impresa e i suoi interessi.

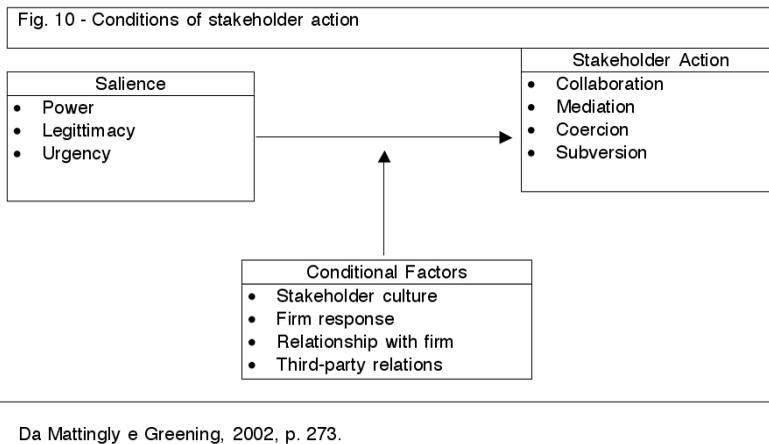
Si considerino ora in dettaglio i quattro tipi di risposta dello stakeholder:

- *l'alta salienza dello stakeholder (per l'impresa) e l'alta salienza dell'impresa (per lo stakeholder)* incoraggia una risposta da parte dello stakeholder diretta e integrativa, di tipo *collaborativo*. In questa situazione l'impresa e lo stakeholder negoziano per trovare una soluzione alla questione sociale che si trovano a dover affrontare che massimizzi gli interessi comuni ad entrambe le parti;
- *l'alta salienza dell'impresa e la bassa salienza dello stakeholder* stimola lo stakeholder a cercare una risposta indiretta e integrativa come la *mediazione*. In questa circostanza lo stakeholder cercherà un'alleanza con una terza parte in grado di aiutarlo ad ottenere l'attenzione da parte dell'impresa;
- *la bassa salienza dell'impresa e l'alta salienza dello stakeholder* incoraggia una risposta da parte dello stakeholder diretta e distributiva, di tipo *coercitivo*. In questa circostanza lo stakeholder è consapevole di poter battere l'impresa attraverso l'azione diretta, dato che l'impresa dipende dalle risorse possedute dallo stakeholder;
- *la bassa salienza dell'impresa e la bassa salienza dello stakeholder* produce una risposta indiretta e distributiva da parte dello stakeholder, di tipo *sovversivo*. In questa circostanza, né l'impresa né lo stakeholder hanno le risorse sufficienti a creare una dipendenza da parte dell'altra, tuttavia lo stakeholder, attraverso canali indiretti, cercherà di promuovere i propri interessi senza preoccuparsi delle conseguenze per l'impresa: il sabotaggio e il terrorismo sono esempi di comportamenti che potrebbero essere attuati dallo stakeholder sovversivo.

Dalla loro analisi M. e G. ricavano la seguente *proposizione n.1* che offrono alla verifica empirica:

L'azione dello stakeholder è osservabile attraverso quattro stili di comportamento collettivo – che includono collaborazione, mediazione, coercizione e sovversione – e spiegabile come una funzione della considerazione congiunta della salienza – che comprende potere, legittimità e urgenza – reciproca dell'impresa e dello stakeholder (p. 273).

M. e G. avvertono tuttavia che la capacità esplicativa del *modello della salienza reciproca* di impresa e stakeholder può essere condizionata da una serie di fattori, di cui il modello tiene conto. Tra questi fattori (indicati nella Fig.10) di particolare rilevanza è *la risposta dell'impresa all'azione dello stakeholder*, in quanto tale risposta può avere un forte effetto sulla successiva interazione tra le parti.



La tesi di M. e G. a questo proposito è che i manager dell’impresa scelgono tra vari corsi alternativi di azione e che le loro scelte hanno conseguenze per l’impresa in termini di azioni dello stakeholder. Un meccanismo capace di prevedere gli effetti della risposta dell’impresa sulla successiva azione dello stakeholder è offerto dal “principio di reciprocità” (Gouldner, 1960) secondo il quale il gruppo di stakeholder tenderà a rispondere all’impresa nello stesso modo in cui questa ha risposto all’azione iniziale dello stakeholder, e questo malgrado i calcoli iniziali della salienza relativa da parte dello stakeholder.

M. e G. traggono da questa analisi la seguente *proposizione n. 2*:

Le risposte delle imprese all’azione iniziale degli stakeholder creano la forte pressione sociale per lo stakeholder di ricambiare la risposta nelle successive interazioni con l’impresa (p. 275).

5. Un modello per la gestione degli stakeholder durante il ciclo di vita dell’impresa

Jawahar e McLaughlin (2001) presentano una teoria degli stakeholder ottenuta integrando la teoria del ciclo di vita dell’organizzazione²⁵, la teoria della dipendenza dalle risorse²⁶, la “prospect theory”²⁷ e la strategia di stakeholder management. La teoria – secondo i proponenti – avrebbe il merito di essere sia falsificabile, in quanto contenente proposizioni provabili empiricamente, sia più esauriente dei precedenti tentativi di elaborare una teoria degli stakeholder descrittiva, in quanto capace non solo di identificare gli stakeholder indispensabili per la sopravvivenza dell’organizzazione – come per esempio nel modello di Mitchell et al. (1997) – ma anche di descrivere le strategie che più probabilmente saranno attuate

dal management per affrontare gli stakeholder critici in ogni stadio del ciclo di vita dell'organizzazione.

Gli studi esistenti sulle organizzazioni, concentrandosi quasi esclusivamente sulle organizzazioni considerate al loro stadio di maturità, non sono stati capaci di cogliere – a giudizio di J. e M. – i cambiamenti nell'importanza relativa degli stakeholder primari nel tempo e di conseguenza di cogliere le variazioni nel modo in cui le organizzazioni affrontano differenti stakeholder, simultaneamente e nel tempo, vale a dire attraverso gli stadi del ciclo di vita. Secondo J. e M.,

adottare una prospettiva a lungo termine permetterà ai ricercatori di studiare come le strategie che un'organizzazione usa per affrontare molteplici gruppi di stakeholder, mutano quando l'organizzazione evolve attraverso gli stadi della formazione (*start-up*), dello sviluppo, della maturità e del declino o ripresa (p. 397).

In particolare, la teoria descrive *quali* stakeholder primari sono importanti (o salienti) per le imprese, *perchè* e *quando* sono importanti e *come* le imprese allocano le risorse tra gli stakeholder primari, che variano in termini di importanza.

La tesi normativa su cui si basa la teoria degli stakeholder, secondo cui “gli interessi di *tutti* gli stakeholder (legittimi) hanno valore intrinseco, e nessun insieme di interessi si assume domini gli altri” (Jones e Wicks, 1999, p. 207), può appropriatamente riferirsi, secondo J. e M., alla *performance* sociale dell'organizzazione nello stadio della maturità, mentre è probabile che l'organizzazione nello stadio di *start-up* o di declino/ripresa soddisfi le responsabilità economiche e non economiche verso *alcuni* gruppi di stakeholder primari e non verso altri, a seconda della misura in cui essa dipende da tali gruppi per le risorse indispensabili alla sua sopravvivenza.

La teoria di J. e M. si basa sulla premessa che le organizzazioni affrontano differenti opportunità, pressioni e minacce nei differenti stadi del ciclo di vita dell'organizzazione. Poichè opportunità, pressioni e minacce variano con gli stadi del ciclo di vita è probabile che le organizzazioni abbiano differenti bisogni, in termini di risorse, nei differenti stadi e che alcuni stakeholder, a causa della loro capacità di soddisfare i bisogni critici dell'organizzazione, siano per esse più importanti di altri. Poichè una organizzazione è dipendente dal suo ambiente per le risorse, l'importanza di uno stakeholder dipenderà dai bisogni dell'organizzazione e dalla misura in cui l'organizzazione dipende da quello stakeholder, in relazione agli altri stakeholder, per soddisfare i suoi bisogni. Perciò, ad un dato tempo, alcuni stakeholder saranno per l'organizzazione più importanti di altri e, nel tempo, poichè i bisogni di una organizzazione mutano, anche l'importanza relativa degli stakeholder muterà quando l'organizzazione evolve attraverso gli stadi del ciclo di vita.

I bisogni critici, alla luce delle risorse dell'organizzazione, possono dunque fungere, secondo la “prospect theory”, da “punti di riferimento” per le decisioni riguardanti l'allocazione delle risorse tra gli stakeholder primari.

In alcuni stadi del ciclo di vita dell'organizzazione, alcuni bisogni saranno così critici che se non vengono soddisfatti è improbabile che l'organizzazione sopravviva. Se il loro soddisfacimento, in un certo stadio, è seriamente minacciato, o è

prevedibile che lo sia, allora il decisore è probabile che adotti una “*loss frame*”, persegua una *strategia favorevole al rischio* e interagisca con quei stakeholder, il cui contributo è più essenziale per soddisfare quei bisogni critici, in un modo *proattivo*, o come minimo, in un modo *conciliativo*. La strategia di *difesa* o di *reazione* è probabile invece che sia adottata per affrontare gli altri stakeholder primari il cui contributo non è ritenuto essenziale in quello stadio per soddisfare quei bisogni critici.

In alternativa, in stadi diversi del ciclo di vita dell'organizzazione, è improbabile che i bisogni raggiungano un livello di criticità tale da minacciare la sopravvivenza dell'organizzazione: in questa situazione è allora probabile che il decisore adotti una “*gain frame*”, persegua una *strategia avversa al rischio* e affronti attivamente le preoccupazioni e le domande di tutti gli stakeholder.

Sulla base di queste premesse J. e M. identificano, per ogni stadio del ciclo di vita dell'organizzazione, gli stakeholder critici e discutono le strategie che una organizzazione è probabile che adotti per affrontarli in relazione a quelli che sono in quel momento meno importanti per l'organizzazione.

Stadio di start-up. In questo stadio i bisogni più critici dell'organizzazione, la cui mancata soddisfazione può minacciare la sua sopravvivenza, sono garantirsi le risorse finanziarie e incontrare il favore del cliente per i prodotti e/o i servizi offerti. La minaccia del fallimento dell'organizzazione fungerà da “punto di riferimento”; le decisioni di allocazione delle risorse probabilmente dovranno essere formulate come perdite (o potenziali perdite) e dovrà essere adottata una strategia favorevole al rischio. Questo tipo di strategia implica la scelta di una opzione rischiosa: considerare attivamente gli interessi e le domande di alcuni stakeholder e contemporaneamente difendersi dalle richieste di, o negare la responsabilità verso altri stakeholder. J. e M. offrono alla verifica empirica la seguente *proposizione n. 1*:

(...) una corporation assumerà il rischio di usare la strategia di *reazione* nei confronti delle associazioni commerciali e dei gruppi ambientalisti e la strategia di *difesa* nei confronti dello stato e della comunità. Tuttavia, la corporation userà la strategia della *proazione* nei confronti degli azionisti, dei creditori e dei clienti e la strategia della *conciliazione* nei confronti dei dipendenti e dei fornitori, poichè questi stakeholder sono critici per la sua sopravvivenza (p. 407).

Stadio di sviluppo iniziale. Questo stadio segue quello di *start-up* ed è caratterizzato dal conseguimento da parte dell'impresa di un certo grado di successo. In assenza di bisogni critici particolari, e dato l'iniziale successo, le decisioni di allocazione delle risorse dovranno essere formulate nel contesto di guadagni e dovrà essere adottata una strategia avversa al rischio, cioè una strategia che implica la scelta dell'opzione che più probabilmente garantisce il flusso continuo di risorse necessario all'organizzazione. Di conseguenza, le domande di tutti gli stakeholder saranno considerate in modo proattivo o conciliante, a seconda dell'importanza relativa degli stakeholder, in termini della loro capacità di soddisfare i bisogni di una organizzazione in questo stadio del ciclo di vita. J. e M. propongono la seguente *proposizione n. 2*:

(...) le domande di creditori, dipendenti, fornitori e associazioni commerciali saranno considerate in modo *proattivo*, e le preoccupazioni di azionisti, clienti, stato, comunità e gruppi ambientalisti saranno considerate in modo *conciliante* (p. 408).

Stadio della maturità. Lo stadio della maturità è caratterizzato dall'eccessiva sicurezza del successo, dall'eccesso di liquidità e dall'assenza di bisogni critici; pertanto le decisioni circa l'allocazione delle risorse è probabile che siano formulate nel contesto dei guadagni e sia perseguita una strategia avversa al rischio. Di conseguenza, nello stadio della maturità gli stakeholder saranno trattati in modo proattivo, con la sola eccezione dei creditori che, a causa dell'eccesso di liquidità e della relativa capacità con cui le organizzazioni in questo stadio di sviluppo possono ottenere il capitale, vedranno ridotta l'attenzione da parte dell'organizzazione dalla modalità proattiva a quella della conciliazione. J. e M. propongono la seguente *proposizione n. 3*:

Nello stadio della maturità le decisioni di allocazione delle risorse saranno formulate nel contesto di guadagni, e una strategia avversa al rischio *proattiva* sarà usata nei confronti di tutti gli stakeholder, ad eccezione dei creditori, che saranno trattati in modo *conciliante* (p. 409).

Stadio di declino/transizione. In questo stadio è nuovamente in gioco la sopravvivenza dell'organizzazione e le decisioni aziendali concernenti l'allocazione delle risorse saranno pertanto formulate nel contesto di perdite, e una strategia favorevole al rischio sarà impiegata per affrontare gli stakeholder diversi da quelli maggiormente necessari alla sopravvivenza dell'organizzazione. J. e M. propongono la seguente *proposizione n. 4*:

(...) la strategia di *reazione* sarà usata nei confronti delle associazioni commerciali e dei gruppi ambientalisti e la strategia di *difesa* nei confronti dello stato e della comunità. Comunque, la strategia *proattiva* sarà usata nei confronti degli azionisti, creditori e clienti, e la strategia della *conciliazione* sarà usata nei confronti dei dipendenti e dei fornitori, poiché questi stakeholder sono critici per la sopravvivenza (p. 410).

La teoria di J. e M. fa dunque compiere un passo ulteriore alla tesi di Rowley (1997) secondo cui le organizzazioni non rispondono semplicemente ad ogni stakeholder individualmente considerato ma, invece, rispondono alle simultanee domande di molteplici stakeholder, per mostrare che le organizzazioni non solo usano differenti strategie per affrontare diversi stakeholder ad un dato momento ma usano anche differenti strategie per affrontare lo stesso stakeholder nel tempo, vale a dire nei vari stadi del ciclo di vita: ad es., come notato sopra, i dipendenti saranno affrontati in modo *conciliante* nello stadio di start-up, in modo *proattivo* negli stadi di sviluppo iniziale e di maturità, e in modo *conciliante* nello stadio di declino/transizione.

6. Un modello della mobilitazione dei gruppi di stakeholder: il caso degli attivisti

Rowley e Moldovenau (2003) propongono un *framework* capace di prevedere

la mobilitazione di un gruppo di stakeholder per influenzare l'impresa, in condizioni in cui gli *interessi* e/o l'*identità* del gruppo di stakeholder funzionano da *drivers* della mobilitazione. La teoria di R. e M. è specifica ai *gruppi*, definiti come "collettivi di individui consapevoli della loro appartenenza al gruppo", e si applica pertanto agli ambientalisti, ai sindacati, alle organizzazioni dei diritti umani e così via, mentre non si applica ai clienti e agli azionisti in quanto essi "non vedono se stessi come un gruppo" (p. 205). Il modello si differenzia da altri modelli simili (Mitchell et al., 1997; Rowley, 1997; Frooman, 1999) in quanto suggerisce, da un lato, che il semplice fatto che un gruppo di stakeholder sia dotato di *potere* e percepisca di avere una pretesa *urgente* consente solo parzialmente di prevedere se tale gruppo si mobiliterà per tentare di influenzare direttamente o indirettamente l'impresa e, dall'altro, che non è sufficiente interrogarsi su *come* gli stakeholder influenzano le imprese – come agiscono, posto che essi agiscono – ma occorre anche interrogarsi sui *fattori* che influenzano la probabilità che si mobiliteranno.

Ad avviso di R. e M., la prospettiva degli stakeholder in generale e molti dei modelli dell'azione degli stakeholder proposti sono basati sull'idea intuitiva che siano gli *interessi* a portare gli stakeholder alla mobilitazione; questa idea si articola in tre aspetti: 1) gli stakeholder hanno interessi; 2) essi si mobilitano per difendere i propri interessi; e 3) è più probabile che essi si mobiliteranno quando percepiscono che i loro interessi stanno per non essere soddisfatti a causa dei comportamenti tenuti dall'organizzazione. La considerazione di questi aspetti porta a concludere che gli stakeholder con *interessi urgenti* è più probabile che si mobiliteranno rispetto a quelli che non posseggono questo attributo. La tesi di R. e M. è, al contrario, che la prospettiva basata sull'interesse non è sufficiente a spiegare tutti i casi di azione o non azione degli stakeholder; per costruire un modello adeguato della mobilitazione di un gruppo di stakeholder occorre invece completare la spiegazione ricorrendo alla *prospettiva basata sull'identità*²⁸ attraverso la quale è possibile ampliare la gamma dei motivi che generano l'azione dei gruppi di stakeholder al di là del ristretto ambito degli interessi razionali.

Una spiegazione dell'azione del gruppo di stakeholder basata sull'identità quindi completa e compensa la prospettiva basata sull'interesse, la quale non può adeguatamente spiegare, ad es., perchè i membri di un gruppo di stakeholder partecipino ad azioni che sanno contribuire ad una "causa persa" (quando cioè i benefici attesi derivanti dall'azione sono trascurabili o negativi). In casi come questi, allora, l'azione può essere intrapresa dal gruppo non per soddisfare gli interessi razionali dei suoi membri ma, piuttosto, per affermare la loro identità collettiva. L'azione del gruppo può essere quindi motivata anche dall'*espressione dell'identità* che certe azioni conferiscono ai membri del gruppo. In tali circostanze, osservano R. e M.,

...gruppi caratterizzati da membri che apprezzano l'identità comune...sono motivati ad agire dall'identità sociale che l'azione in questione conferma (Jenkins, 1996), invece di o in aggiunta all'interesse che è soddisfatto attraverso l'esecuzione riuscita dell'azione (p. 211).

Pertanto, dato che l'azione può avere un valore simbolico, che rende meno importante il conseguimento dei risultati strumentali dell'azione, i membri del gruppo di stakeholder che apprezzano la comune identità hanno una più bassa soglia per l'azione, dal momento che essere esattamente quelle persone che si mobilitano (trascurando i risultati razionali) consegue l'obiettivo desiderato.

R. e M. traggono da questa analisi la seguente *proposizione n. 1* che offrono alla verifica empirica:

A parità di condizioni, un gruppo di stakeholder caratterizzato da membri che apprezzano l'identità comune conferita loro dalla associazione al gruppo è più probabile che si mobiliti per influenzare l'organizzazione che un gruppo di stakeholder che rappresenta solo gli interessi condivisi dei suoi membri (p. 212).

Il modello dell'azione del gruppo di stakeholder proposto da R. e M., richiamandosi espressamente ai risultati raggiunti in precedenza da Rolwey (1997) e Frooman (1999), considera come le *relazioni* che un gruppo di stakeholder ha con altri gruppi di stakeholder che circondano l'organizzazione di riferimento influiscono sulla probabilità che un gruppo particolare di stakeholder si mobiliti.

Per R. e M. un tipo di relazione tra due gruppi di stakeholder è il grado a cui essi si sovrappongono (*overlap*) in termini delle loro *memberships*, dei loro interessi e delle loro identità. Si consideri a questo riguardo un gruppo di stakeholder in cui la maggioranza dei membri sono anche membri di un altro gruppo di stakeholder in riferimento alla stessa impresa o organizzazione. Tale situazione può essere vista sia da una prospettiva basata sull'interesse sia da una prospettiva basata sull'identità: la sovrapposizione dell'interesse e la sovrapposizione dell'identità rappresentano infatti i due tipi di relazione tra gruppi di stakeholder che giocano un ruolo nella mobilitazione del gruppo per cercare di influenzare l'organizzazione.

Da una prospettiva basata sull'interesse, il modello proposto da R. e M. prevede che un gruppo di stakeholder è più probabile che si mobiliterà quando il gruppo che si sovrappone ad esso (in termini di membri che appartengono a entrambi i gruppi) ha anche interessi simili (cioè, si sovrappone anche in termini di interessi) di quando esso ha interessi nettamente divergenti. La ragione di ciò, secondo R. e M. sta nel fatto che

A livello di stakeholder è più difficile per un gruppo agire quando i suoi membri sono membri di altri gruppi che hanno interessi divergenti, poiché questi individui hanno un minore incentivo a sopportare i costi della partecipazione, dato che i loro interessi sono solo parzialmente legati a quel particolare gruppo di stakeholder e ai suoi obiettivi (p. 213).

Dunque, la sovrapposizione (o la divergenza) degli interessi tra i due gruppi di stakeholder influisce sulle azioni del gruppo di stakeholder in questione. La misura in cui un gruppo di stakeholder si mobiliterà per perseguire i propri interessi dipenderà infatti dal grado di somiglianza degli interessi tra i gruppi di stakeholder che si sovrappongono in termini di *membership*. Infatti, nel momento in cui

un dato gruppo di stakeholder può avere una pretesa estremamente urgente [nei confronti

dell'impresa],...gli individui che lo compongono possono avere insieme eterogenei di interessi esterni che abbassano il grado di urgenza che essi avvertono personalmente (p. 213).

R. e M. ricavano da questa analisi la seguente *proposizione n. 2*:

A parità di condizioni, la probabilità che un gruppo di stakeholder si mobilerà in base a motivi fondati sull'interesse aumenta quando aumenta la sovrapposizione degli interessi tra l'insieme dei gruppi di stakeholder che si sovrappongono in termini di appartenenza dei loro membri (p. 214).

Da una prospettiva basata sull'identità, invece, la sovrapposizione di identità tra questi gruppi di stakeholder (senza badare alla parte di membership comune) porta a *previsioni differenti* circa la mobilitazione del gruppo rispetto alla prospettiva basata sull'interesse. Da una prospettiva basata sull'identità, il modello di R. e M. consente di prevedere che la sovrapposizione dell'identità tra gruppi di stakeholder *diminuisce* la probabilità che un gruppo di stakeholder si mobilerà per influenzare l'organizzazione. Questa previsione è basata sulla teoria dell'identità sociale secondo cui:

...lo scopo di creare un'identità consiste nel differenziare se stessi dagli altri grazie all'appartenenza a un gruppo che è differente da altri gruppi...Ogni azione intrapresa dal gruppo può essere considerata come una iniziativa volta ad affermare l'identità del gruppo. Intraprendere un'azione quando un altro gruppo di stakeholder con una identità simile si è già mobilitato contrasterà con il progetto di costruzione dell'identità propria del gruppo di stakeholder in questione, diminuendo il valore della mobilitazione (Rowley e Moldovenau, 2003, p. 214).

R. e M. ricavano da questa analisi la seguente *proposizione n. 3 a*:

A parità di condizioni, la probabilità che un gruppo di stakeholder si mobilerà per influenzare l'organizzazione di riferimento diminuisce quando aumenta il grado di somiglianza tra le identità di altri gruppi di stakeholder (p. 215).

Il modello di R. e M. consente di prevedere anche che, se il gruppo di stakeholder A si mobilita, malgrado il fatto che un altro gruppo di stakeholder B con una identità simile si sia già mobilitato, la natura dell'azione intrapresa da A sarà in modo consapevole differente da quella intrapresa da B, in quanto attraverso di essa il gruppo A cercherà di affermare la propria unicità. R. e M. ricavano da questa analisi la seguente *proposizione n. 3 b*:

Dato che il gruppo di stakeholder A agirà, maggiore è il grado di somiglianza tra le identità del gruppo A e del gruppo di stakeholder B, maggiormente il gruppo A differenzierà il tipo di azione che esso intraprende in relazione alla natura dell'azione del gruppo B (p. 215).

7. Un framework integrato per descrivere i quattro aspetti della stakeholder management

Alla domanda: quali aspetti delle innumerevoli attività e decisioni aziendali che

hanno un influsso diretto o indiretto sugli stakeholder dovrebbero essere considerati propriamente come “stakeholder management”? tentano di dare una risposta Johnson-Cramer, Berman e Post (2003) proponendo un framework capace di integrare i diversi approcci alla stakeholder management presenti in letteratura (come insieme di attività aziendali, come “orientamento” generale, come moralità delle azioni dell’impresa) in un modo significativo per i manager. Il framework infatti è in grado di descrivere gli aspetti principali della stakeholder management e di esplicitare la logica soggiacente che la collega a importanti risultati che interessano le imprese. In vista di ciò, Johnson-Cramer et al., hanno elaborato una matrice (rappresentata nella Tavola 4) che riassume i principali aspetti della stakeholder management lungo due dimensioni: “Locus of action” e “Quality of action”, che definiscono i quattro aspetti/componenti della stakeholder management.

Con riferimento alla prima dimensione, la gestione può svolgersi all’interno (*within*) della relazione con un singolo gruppo di stakeholder; oppure attraverso (*across*) le relazioni con molteplici gruppi di stakeholder. Con riferimento alla seconda dimensione, il comportamento aziendale verso gli stakeholder si può caratterizzare in termini procedurali (*procedural*), cioè relativamente a come i manager formulano e implementano politiche rivolte agli stakeholder, o in termini sostantivi (*substantive*), cioè relativamente alla qualità morale delle politiche aziendali, cioè al grado in cui queste si conformano ai principi etici.

L’attenzione all’aspetto sostantivo della stakeholder management, riguardando la congruenza tra il trattamento aziendale degli stakeholder e i principi etici, intende esprimere il fondamentale assunto della teoria degli stakeholder secondo cui la moralità dell’azione manageriale ha un effetto osservabile sulla qualità delle relazioni con gli stakeholder e quindi su esiti di secondo ordine, come per es. la *performance* dell’impresa. Merito della proposta teorica di Johnson-Cramer et al. è di aver evidenziato come la descrizione della gestione degli stakeholder sia da ritenersi incompleta se non considera questo aspetto, e in particolare la componente “substantive-across”.

Secondo Johnson-Cramer et al. (2003, p. 153), considerando simultaneamente l’impegno aziendale in ognuno dei quattro aspetti individuati è possibile valutare l’approccio complessivo alla stakeholder management dell’impresa. In particolare, la matrice offre uno strumento con il quale i manager possono valutare i gap eventualmente presenti nel loro approccio consentendo un utile primo passo verso il miglioramento della stakeholder management.

L’impegno dell’impresa in ognuno di questi quattro aspetti/componenti può essere descritto più precisamente facendo riferimento a specifiche “variabili” che sono in gioco in ognuno di essi e che possono essere considerate come condizioni necessarie per una efficace gestione degli stakeholder.

Le variabili in gioco nell’ambito “procedural-within” sono la *partecipazione*, vale a dire la misura in cui esistono nell’organizzazione per gli stakeholder canali aperti per esprimere i loro interessi e, in questo modo, partecipare ai processi attraverso i quali l’impresa formula le politiche che riguardano uno specifico gruppo di

		LOCUS OF ACTION	
		INTERNO	ATTRAVERSO
QUALITA' DELL'AZIONE	PROCEDURALE	<p><i>Aspetto principale:</i> processi implementati entro le singole relazioni</p> <p><i>Domande:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • quali tipi di processi esistono per gestire ogni singola relazione? • in che modo questi processi facilitano lo scambio di informazioni? <p><i>esempio:</i> Freeman, 1984</p>	<p><i>Aspetto principale:</i> processi implementati attraverso le molteplici relazioni</p> <p><i>Domande:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • quali processi esistono per integrare gli interessi dei diversi stakeholder? • questi meccanismi di integrazione permettono alle opinioni dei diversi stakeholder di essere udite? <p><i>esempio:</i> Rowley, 1997</p>
	SOSTANTIVA	<p><i>Aspetto principale:</i> legittimità delle azioni entro una singola relazione</p> <p><i>Domande:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • le azioni rispettano i diritti degli stakeholder? • l'organizzazione minimizza il danno causato a un gruppo di stakeholder? • le azioni sono oneste? ○ sono opportunistiche? <p><i>esempio:</i> Jones, 1995</p>	<p><i>Aspetto principale:</i> legittimità delle azioni verso tutti gli stakeholder</p> <p><i>Domande:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • le politiche quanto sono equilibrate tra i diversi stakeholder? • la distribuzione di beni è giusta? <p><i>esempio:</i> Phillips, 2003</p>

Da Johnson-Cramer et al., 2003, p. 148.

Tav. 4 - I QUATTRO ASPETTI DELLA STAKEHOLDER MANAGEMENT

stakeholder, e il *dialogo*, vale a dire il grado in cui una impresa si impegna in un autentico scambio di informazioni con il gruppo di stakeholder, riguarda cioè la qualità dello scambio di informazioni tra manager e membri del gruppo di stakeholder che si realizza in tali canali.

Almeno altre due variabili svolgono un ruolo nell'ambito "procedural-across", quando cioè l'impresa, attraverso una serie di processi, considera simultaneamente molteplici gruppi di stakeholder. La più importante di queste riguarda la misura in cui molteplici stakeholder hanno un qualche grado di *rappresentanza* (per es. nei consigli di amministrazione) nella presa delle decisioni aziendali che li riguardano. L'altra è data dal grado di *dissenso* consentito presente nel processo decisionale aziendale tra punti di vista diversi, per cui agli interessi dei diversi gruppi di stakeholder deve essere data la possibilità di essere non solo rappresentati ma anche strenuamente difesi nel processo decisionale aziendale.

Per quanto riguarda la gestione degli stakeholder lungo la dimensione sostanti-

va e in primo luogo nell'ambito "substantive-within", occorre, innanzitutto, stabilire se il comportamento aziendale nei confronti di singoli gruppi di stakeholder violi standard etici. A questo riguardo, il *principio* fondamentale a cui fare riferimento è quello di *giustizia*, vale a dire il livello di giustizia raggiunto da una impresa entro ogni singola relazione con gli stakeholder. Dopo di che, occorre considerare il saldo netto di *costi* e *benefici* offerto dall'impresa a un gruppo di stakeholder per la sua partecipazione all'organizzazione.

La variabile più importante di cui tenere conto nella gestione simultanea di molteplici stakeholder ("substantive-across") è il *principio di equità*, cioè il grado a cui i diversi gruppi di stakeholder ricevono benefici in proporzione al loro coinvolgimento nell'organizzazione. Secondo questa prospettiva ogni decisione aziendale potrebbe essere analizzata in termini di specifici *trade-offs* o bilanciamenti tra gli interessi di diversi gruppi di stakeholder. Questa prospettiva non richiede quindi una eguale distribuzione di benefici e oneri tra gli stakeholder; invece, poiché le imprese, come schemi cooperativi, contemplan differenti livelli di coinvolgimento e di investimento da parte degli stakeholder, l'obbligo dell'impresa verso gli stakeholder deve essere proporzionato al loro investimento (Phillips, 2003), vale a dire alla quantità di rischio sopportato da un certo gruppo (Clarkson, 1995) o al valore che gli stakeholder contribuiscono a creare per l'organizzazione (Hill e Jones, 1992).

Come ricordato sopra, per la teoria degli stakeholder l'approccio alla gestione degli stakeholder ha un impatto sulla qualità delle relazioni aziendali con gli stakeholder e di conseguenza è capace di produrre effetti su tre importanti *outcomes*, che sono al centro delle preoccupazioni di ogni *general manager*: 1) prevenire e risolvere casi di conflitto con gli stakeholder primari e secondari; 2) coordinare gli sforzi di stakeholder interni ed esterni all'organizzazione impegnati nel perseguimento dei fini aziendali; e 3) gestire le risorse in vista del conseguimento di un vantaggio competitivo nel mercato. Johnson-Cramer et al. per ogni *outcome* elaborano alcune ipotesi di ricerca espresse in forma di proposizioni da verificare empiricamente.

Nella prevenzione e soluzione del conflitto entro ogni singola relazione con gli stakeholder compito della stakeholder management è quello sia di mettere a disposizione canali di comunicazione, capaci di conseguire alti livelli di partecipazione e di dialogo, sia di garantire comportamenti aziendali giusti e reciprocamente vantaggiosi. Johnson-Cramer et al. su questo punto presentano per una verifica empirica le seguenti proposizioni:

- Più canali di partecipazione un'impresa fornisce, più probabilmente essa vedrà i segni del conflitto.
- Più canali di partecipazione esistono all'interno di una relazione con un gruppo di stakeholder, meno probabilmente il conflitto aumenterà.
- I canali di partecipazione più hanno le caratteristiche di dialogo, più probabilmente il conflitto sarà risolto attraverso i canali predisposti dall'impresa al suo interno.
- Le imprese che trattano gli stakeholder con rispetto e onestà presenteranno più bassi livelli di conflitto (pp. 155-156).

I problemi di coordinamento, e di riduzione dei costi di transazione e di agenzia ad essi associati, possono essere superati attraverso: a) una efficiente gestione dell'interfaccia tra molteplici gruppi di stakeholder: la rappresentanza a questo riguardo consente l'integrazione degli sforzi e delle prospettive degli stakeholder, rendendo possibile la collaborazione; b) la definizione di politiche per il trattamento equo degli stakeholder. Johnson-Cramer et al. su questo punto presentano per una verifica empirica le seguenti proposizioni:

- Le imprese con la chiara responsabilità di integrare il processo decisionale attraverso i gruppi di stakeholder presenteranno più bassi livelli di costi di coordinamento rispetto alle imprese che non hanno tali meccanismi.
- Le imprese con modelli iniqui di allocazione tra gli stakeholder presenteranno una più bassa soddisfazione dello stakeholder e più alti costi di coordinamento rispetto alle imprese con modelli equi.
- Le imprese con meccanismi di integrazione altamente sviluppati presenteranno minore variazione nella soddisfazione dello stakeholder e nei costi di coordinamento" (pp. 156-157).

Infine, l'attenzione agli aspetti procedurali e agli aspetti sostantivi della gestione degli stakeholder svolge un ruolo significativo nel conseguimento del vantaggio competitivo di una impresa in quanto la sua *performance* in gran parte dipende: a) dalla sua capacità di raccogliere accurate informazioni sui bisogni degli stakeholder attraverso canali aperti di comunicazione dentro le singole relazioni; e b) dalla sua disponibilità a trattare equamente gli stakeholder, il che produrrà identificazione e impegno tra i membri dei gruppi di stakeholder. Johnson-Cramer et al. su questo punto presentano per una verifica empirica le seguenti proposizioni:

- Le imprese con canali di partecipazione più sviluppati presenteranno più alti livelli di soddisfazione dello stakeholder.
- Le imprese con canali di partecipazioni più sviluppati all'interno delle relazioni con gli stakeholder avranno una performance aziendale più alta di quelle che non hanno tali canali.
- Le imprese con più alti livelli di soddisfazione dello stakeholder presenteranno più alti livelli di performance dello stakeholder (p. 158).

8. Conclusione

A conclusione della rassegna è possibile solo formulare l'auspicio che la conoscenza dei modelli descrittivi qui presentati stimoli i ricercatori a effettuare ulteriori studi basati su ipotesi verificabili empiricamente e che la loro applicazione nel processo decisionale aziendale incoraggi i manager a considerare in modo nuovo la relazione tra imprese e società.

Nei modelli presentati l'approccio degli stakeholder – integrato da altri apporti teorici – ha infatti consentito di riformulare il rapporto tra imprese e società secon-

do modalità nuove che riconoscono l'inserimento delle organizzazioni in un *network* di *relazioni* con gli stakeholder. Ne è emersa così una visione dell'impresa più relazionale di quella basata sulla centralità dell'impresa che, come abbiamo descritto, caratterizza anche il modello "hub and spoke" dell'impresa, una visione che considera le imprese intrinsecamente connesse ad altre istituzioni nella società e inestricabilmente legate a stakeholder primari e secondari. Occorre riconoscere allora che l'impresa esiste *nella* società e non accanto ad essa e che il manager, nel momento in cui gli stakeholder non sono più visti semplicemente come oggetti dell'azione manageriale ma piuttosto come soggetti con loro proprio scopi, ha un ruolo assai più importante che in passato da svolgere.

Note

¹ Soprattutto negli anni '60 e '70, negli USA, gli attivisti sociali hanno sfidato i manager e le imprese relativamente al tema della sicurezza dei prodotti, delle politiche discriminatorie sul lavoro, della responsabilità ambientale, della sicurezza sul posto di lavoro e ad altre questioni che toccano le operazioni e la redditività dell'impresa. I manager hanno cercato di sviluppare, anche con l'ausilio di ricercatori e consulenti, risposte strategiche a queste sfide.

² È questa l'essenza del primo dei *Principi di Clarkson*, definiti nel 1999 dagli studiosi di management partecipanti allo Sloan Project on Redefining the Corporation, che così recita: "il primo requisito della stakeholder management è la consapevolezza dell'esistenza di molteplici e diversi stakeholder, e la comprensione del loro coinvolgimento e interesse nella corporation" ("Principles of stakeholder management", 2002, p. 261), su cui cfr. D'Orazio, 2004, pp. 98-99.

³ Il riconoscimento del valore intrinseco delle pretese di *tutti* gli stakeholder è una tesi normativa controversa. E' certo che i CEO generalmente non la accettano. Uno studio sui valori dei manager statunitensi ha rivelato che essi attribuiscono un ordine di priorità agli stakeholder in base alla loro importanza relativa; emerge dall'indagine che i clienti sono più importanti, seguiti dai dipendenti, dai proprietari, dal pubblico, dagli azionisti (Posner e Smidt, 1984).

⁴ Sul valore intrinseco degli interessi di *tutti* gli stakeholder, cfr. anche Quinn e Jones, 1995.

⁵ L'evidenza empirica tende a suggerire che i manager nel loro modo di considerare gli stakeholder siano completamente *strumentali* (Agle et al., 1999).

⁶ Per un esame critico della teoria di Jensen, cfr. Windsor, 2002; Vercelli, 2003.

⁷ Per un resoconto esauriente di tali definizioni, cfr. Michell, Agle e Wood, 1997, pp. 855-863.

⁸ Frederick (1978, p. 5) così definisce la *corporate social responsiveness*: "la capacità di una corporation di rispondere alle pressioni sociali".

⁹ Le quattro strategie di Carroll sono state criticate da Wood (1991, pp.703-707) che sviluppa una differente classificazione basata su processi specifici: valutazione ambientale; stakeholder management e gestione delle *issues*.

¹⁰ In questo approccio gli stakeholder sono considerati "strumentalmente", in quanto fattori che potenzialmente possono influenzare il raggiungimento dello scopo prioritario di ottimizzare gli interessi degli stockholder.

¹¹ L'approccio morale (o multi-fiduciario) sostiene che il manager ha un obbligo fiduciario nei confronti di tutti gli stakeholder dell'impresa esattamente come l'ha nei confronti degli azionisti. Secondo questo approccio tutti gli stakeholder devono quindi essere trattati dal management come aventi interessi egualmente importanti e meritevoli di essere soddisfatti congiuntamente.

¹² Tra questi due approcci si colloca la terza prospettiva – difesa da Goodpaster (1991) – secondo la quale i manager hanno obblighi morali nei confronti degli stakeholder (diversi dagli azionisti) ma di tipo non fiduciario. Pertanto, l'obbligo fiduciario del management nei confronti degli azionisti rimane intatto, ma ci si attende che venga rispettato all'interno di un contesto di responsabilità etica; tale responsabilità si esprime nel dovere morale di non produrre danno, di non mentire, di non imbrogliare, ecc.; cfr. D'Orazio (2003).

¹³ Per un' analogia impostazione, cfr. Freeman et al., 2004.

¹⁴ Secondo Jawahar e McLaughlin (2001, p. 400) il modello di Mitchell et al. si limita però a descrivere gli attributi che contribuiscono alla salienza degli stakeholder e ad affermare che solo gli stakeholder che posseggono più attributi saranno percepiti dai manager come più salienti di quelli che ne posseggono un numero inferiore. Il modello non affronta invece la questione centrale per la stakeholder management: *come* il management tratta gli stakeholder che variano in termini di salienza.

¹⁵ Sul tema della identificazione degli stakeholder, cfr. Hill e Jones, 1992.

¹⁶ Etzioni (1964) distingue tra *potere coercitivo* basato sul ricorso a risorse fisiche come la forza e la violenza; *potere utilitario*, basato sul ricorso a risorse materiali o finanziario; e *potere normativo*, basato sul ricorso a risorse simboliche, come il prestigio e la stima (1964, p. 59).

¹⁷ "Invece di analizzare i comportamenti, gli atteggiamenti e le credenze individuali, l'analisi del network sociale concentra la sua attenzione su come queste interazioni costituiscono un *framework* o struttura che può essere studiata e analizzata in se stessa" (Galaskiewicz e Wasserman, 1994, p. XII). Secondo questo approccio gli attori sociali sono incorporati in un sistema relazionale, e occorre comprendere questo contesto relazionale per comprendere i loro comportamenti.

¹⁸ Questo aspetto diventa decisivo quando la comunicazione e il processo decisionale nell'impresa sono attuati da e attraverso individui, ognuno dei quali inserito in particolari network di relazioni (Crane e Livesely, 2003, p. 41).

¹⁹ "La densità è una caratteristica del network nel suo complesso; essa misura il numero relativo di legami nel network che collegano insieme gli attori ed è calcolato come il rapporto del numero di relazioni esistenti nel network, confrontato con il numero totale di legami possibili se ogni membro del network fosse legato ad ogni altro membro" (Rowley, 1997, p. 896).

²⁰ La centralità si riferisce alla posizione di un attore individuale nel network rispetto agli altri, e al potere ottenuto attraverso la struttura del network, in quanto opposto al potere ottenuto attraverso attributi individuali (Rowley, 1997, p. 898).

²¹ Frooman (1999, p. 194) nota come negli ultimi anni gli studi sui "mezzi" si siano concentrati esclusivamente nell'analisi di particolari strategie di influenza, come per es. i boicottaggi, e della loro efficacia.

²² La teoria della dipendenza dalle risorse esamina come particolari attori sociali all'interno dell'ambiente influenzano una determinata organizzazione e assume che l'organizzazione possa rispondere a tali attori. In particolare, secondo la teoria è la dipendenza delle imprese dagli stakeholder esterni per le risorse che dà a questi stakeholder un potere su un'impresa rendendoli importanti per i manager: "La teoria suggerisce che i comportamenti organizzativi saranno influenzati dall'esterno poiché l'organizzazione deve rispondere alle richieste di quelli del suo ambiente che forniscono le risorse necessarie e importanti per la sua sopravvivenza nel tempo...le organizzazioni risponderanno (e dovrebbero rispondere) maggiormente alle richieste di quei gruppi nell'ambiente che controllano le risorse critiche" (Pfeffer e Salancik, 1978, p. 193).

²³ Il tipo di relazione denominato "potere dello stakeholder" e quello denominato "potere dell'impresa" esprimono una nozione di *asimmetria* nella relazione di scambio fra le due entità, in cui il potere netto resta all'entità meno dipendente; il tipo di relazione denominato "alta interdipendenza" e quello denominato "bassa interdipendenza" esprimono la nozione di *simmetria* nella relazione di scambio, in cui entrambe le parti sono o altamente dipendenti l'una dall'altra, oppure non lo sono.

²⁴ Lo studio delle interazioni tra imprese e gruppi di interesse è nato quando Vogel (1978) notò la nascita di movimenti sociali e gruppi di interesse cominciarono a esercitare pressioni sulle imprese per la soluzione di problemi sociali e politici conflittuali. Un esempio di ciò è l'azione di protesta intrapresa da parte di molti gruppi nei confronti delle attività commerciali di imprese in Sud Africa durante l'apartheid.

²⁵ In generale, il ciclo di vita di un'organizzazione consiste di quattro identificabili fasi di nascita (*start-up*), sviluppo, maturità, declino/transizione. Chandler (1962), introducendo gli stadi nel modello del ciclo di vita, ha notato che quando gli stadi mutano, anche le strategie e le strutture dell'impresa mutano.

²⁶ Secondo Jawahar e McLaughlin, la "resource dependence theory" (Pfeffer e Salancik, 1978) può essere usata per spiegare l'importanza relativa dei gruppi di stakeholder primari per una organizzazione: "chiaramente, dato che le organizzazioni hanno risorse finite in termini di tempo e denaro, è improbabile che esse affrontino le domande e le preoccupazioni di tutti gli stakeholder sempre. La *resource dependence theory* indica che le organizzazioni presteranno più attenzione ai stakeholder che controllano le risorse critiche per l'organizzazione che a quelli che non le controllano" (Jawahar e McLaughlin, 2001, p. 402).

²⁷ La "prospect theory" (Kahneman e Tversky, 1979) integra la "resource dependence theory" nello spiegare come e perchè il management di un'organizzazione alloca differenti livelli di attenzione ai diversi stakeholder. "Minaccia" e "opportunità" potrebbero servire come "punti di riferimento" che influenzano la formulazione della decisione sull'allocatione delle risorse, cioè come una perdita o come un guadagno. La teoria stabilisce che "in un contesto di guadagni, gli individui saranno avversi al rischio e sceglieranno l'opzione con un risultato certo rispetto a quella rischiosa, mentre in un contesto di perdite gli individui saranno favorevoli al rischio e sceglieranno l'opzione rischiosa rispetto a quella con un risultato certo. Affrontare attivamente gli interessi e le domande di tutti gli stakeholder primari sarebbe una opzione 'certa' – una opzione certa di ottenere un flusso continuo di risorse necessarie all'organizzazione per sopravvivere e prosperare. Teoricamente, allora, l'approccio più avverso al rischio per affrontare gli stakeholder sarebbe considerare tutti i gruppi di stakeholder e le loro domande in un modo proattivo o conciliante...poichè tali strategie è più probabile che soddisfino gli stakeholder...l'opzione "più rischiosa sarebbe ignorare gli interessi e le domande di tutti gli stakeholder. Poichè le organizzazioni sono dipendenti dagli stakeholder per le risorse, questa non sarebbe una strategia attuabile....considerare attivamente gli interessi e le domande di alcuni ma non di tutti gli stakeholder sarebbe una opzione 'rischiosa', poichè gli stakeholder i cui interessi non sono stati considerati in modo soddisfacente potrebbero direttamente o attraverso altri stakeholder ostacolare il flusso di risorse necessarie all'organizzazione" (Jawahar e McLaughlin, 2001, pp. 403-404).

²⁸ Secondo la teoria dell'identità sociale (Peteraf e Shanley, 1997), attraverso l'appartenenza al gruppo gli individui associano se stessi all'identità sociale del gruppo, che consiste in un insieme di accordi reciproci circa le caratteristiche uniche che li distinguono dai non membri.

Bibliografia

Agle, B.R., Mitchell, R.K., e Sonnenfeld, J.A. 1999, "Who Matters the CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values", *Academy of Management Journal*, 42, 5, pp. 507-525.

Ansoff, H. 1984, *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.

Brenner, S. N., e Cochran, P. L. 1991, "The Stakeholder Theory of the Firm: Implications

for business and society theory and research", in Mahon, J. F. (ed.), *IABS, Proceedings*, pp. 449-467; anche in Dean, L., e Karen, P. (eds.), 1992, *Contemporary Issues in Business and Society*, Mellon Publishing.

Carroll, A.B. 1979, "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 4, pp.497-505.

Chandler, A. D. 1962, *Strategy and structure*, Cambridge, MA: Mit Press.

Clarkson, M.B.E. 1994, *A Risk Based Model of Stakeholder Theory*, University of Toronto, Toronto.

Clarkson, M.B.E. 1995, "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20, pp. 92-117.

Cochran, P. L. 2000, "Deriving Ethical Principles from Theories of the Firm", in Dienhart, J. W. 2000, *Business, Institutions and Ethics*, OUP, N.Y., pp. 238-245.

Crane, A. 1998, "Culture Clash and Mediation: Exploring the Cultural Dynamics of Business - NGO Collaboration", *Greener Management International*, 24, pp. 61-76.

Crane, A., e Livesely, S. 2003, "Are you Talking to Me? Stakeholder Communication and the Risks and Rewards of Dialogue", in Andriof, J., et al. (eds.), 2003, *Unfolding Stakeholder Thinkings 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance*, Greenleaf Publishing, Sheffield.

D'Orazio, E. 2003, "Responsabilità sociale ed etica d'impresa", *notizie di Politeia*, XIX, 72, pp. 3-27.

D'Orazio, E. 2004, "Gestione degli stakeholders, assets intangibili e leadership etica", *notizie di Politeia*, XX, 74, pp. 87-108.

Donaldson, T., e Preston, L. 1995, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, Implications", *Academy of Management Review*, 20, pp. 65-91.

Etzioni, A. 1964, *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Evan, W., e Freeman, R. E. 1988, "A Stakeholder Theory of Modern Corporation: Kantian Capitalism", in Beauchamp, T. e Bowie, N. (eds.), *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, pp.97-106.

Frederick, W.C. 1978, "From CSR₁ to CSR₂: the Maturing of Business and Society Thought", WP, n. 279, University of Pittsburgh.

Frederick, W. C., Post, J. E., Lawrence, A., e Weber, J. 1996, *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 8° ed., New York: McGraw-Hill.

Freeman, R.E. 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

Freeman, R.E. 1994, "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, 4, pp. 409-421.

Freeman, R.E., Wicks, A., Parmar, B., e McVea, J. 2004, "Stakeholder Theory: The State of the Art and Future Perspectives", *notizie di Politeia*, XX, 74, pp. 9-22.

Frooman, J. 1999, "Stakeholder Influence Strategies", *Academy of Management Review*, 24, 2, pp. 191-205.

Galaskiewicz, J., e Wasserman, S. 1994, "Introduction", Wasserman, S., e Galaskiewicz, J. (eds.), *Advances in Social Network Analysis: Research in the social and behavioral sciences: XI-XVII*, thousand Oaks, CA: Sage.

Goodpaster, K. 1991, "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, 1, pp. 53-73.

Goodpaster, K.E. 2002, "Stakeholder Thinking: beyond paradox to practicality", in Andriof, J., et al. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 43-63.

Gouldner, A. W. 1960, "The Norm of Reciprocity", *American Sociological Review*, 25, pp. 161-178.

Harrison, J.S., e Freeman, R.E. 1999, "Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives", *Academy of Management Journal*, 42, 5, pp. 479-485.

Hill, C.W.L., e Jones, T.M. 1992, "Stakeholder-Agency Theory", *Journal of Management Studies*, 29, 2, pp. 131-154.

Jawahar, I. M., e McLaughlin, G. L. 2001, "Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach", *Academy of Management Review*, 26, 3, pp. 397-414.

Jenkins, R. 1996, *Social Identity*, Routledge, London.

Jensen, M. C. 2002, "Value Maximisation, Stakeholder Theory and Corporate Objective Function", in Andriof, J. et al. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking*, I vol., Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 65-84.

Johnson-Cramer, M.E., Berman, S.L., e Post, J. E. 2003, "Re-examining the Concept of Stakeholder Management", in Andriof, J. et al. (eds.), 2003, *Unfolding Stakeholder Thinking 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 145-161.

Jones, T.M. 1995, "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review*, 20, pp. 404-437.

Jones, T.M., e Wicks, A.C. 1999, "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, 24, 2, pp. 206-221.

Jones, T.M., Wicks, A.C., Freeman, R.E. 2002, "Stakeholder Theory: the State of the Art", in Bowie, N. (ed.), *Business Ethics*, Blackwell Publishers, Oxford, pp. 19-37.

Kahneman, D., e Tversky, A. 1979, “Prospect Theory: An Analysis of Decisions under Risk”, *Econometrica*, 47, pp. 263-291.

Mattingly, J. E., e Greening, D. W. 2002, “Public-Interest Groups as Stakeholders. A Stakeholder Salience Explanation of Activism”, in Andriof, J. et al. (eds.) 2002, *Unfolding Stakeholder Thinking, Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 267-279.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., e Wood, D. J. 1997, “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *Academy of Management Review*, 22, 4, pp. 853-886.

Peteraf, M., e Shanley, M. 1997, “Getting to know you: A theory of strategic group identity”, *Strategic Management Journal*, 18, pp. 165-186.

Pfeffer, J., e Salancik, G. 1978, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper a Row.

Phillips, R. 2003, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Posner, B. A., e Smidt, W. H. 1984, “Values and the American Manager: An Update”, *California Management Review*, 26, 3, p. 206.

Post, J.E., Preston, L.E., Sachs, S. 2002, *Redefining the Corporation*, Stanford U.P., Stanford.

“Principles of Stakeholder Management”, 2002, *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), pp. 257-64.

Quinn, D.P., e Jones, T.M. 1995, “An Agent Morality View of Business Policy”, *Academy of Management Review*, 20, 1, pp. 22-42.

Rowley, T.J. 1997, “Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences”, *Academy of Management Review*, 22, pp. 887-910.

Rowley, T. J., e Moldovenau, M. 2003, “When Will Stakeholder Groups Act? An Interest – and Identity–Based Model of Stakeholder Group Mobilization”, *Academy of Management Review*, 28, 2, pp. 204- 219.

Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., e Blair, J. 1991, “Strategies for assessing and managing stakeholders”, *Academy of Management Executive*, 5, 2, pp. 61-75.

Sethi, P. S. 1997, “A Conceptual Framework for Enviromental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns”, *Academy of Management Review*, 4, pp. 63-74.

Stoney, C., e Winstanley, D. 2001, “Stakeholding: Confusion or Utopia? Mapping the Conceptual Terrain”, *Journal of Management Studies*, 38, 5, pp. 603-626.

Suchman, M.C.1995, “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”, *Academy of Management Review*, 20, pp. 571-610.

Vercelli, A. 2003, “Responsabilità sociale e sostenibilità dell’impresa”, *notizie di Politeia*, XX, 73, pp. 175-202.

Vogel, D. 1978, *Lobbying the Corporation: Citizen Challenges to Business Authority*, New York, Basic Books.

Wartick, S. L., e Cochran, P. L. 1985, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, 10, pp.758-769.

Windsor, D. 2002, "Jensen's Approach to Stakeholder Theory", in Andriof, J., et al. (eds.), 2002, *Unfolding Stakeholder Thinking. Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 85-100.

Winn, M. I. 2001, "Building Stakeholder Theory with a Decision Modelling Methodology", *Business and Society*, 40, 2, pp. 133-166.