

La teoria degli *stakeholder*.

La teoria degli *stakeholder* nasce negli anni '80 dal lavoro del filosofo Robert Edward Freeman per la definizione di un framework di *strategic management* che permettesse all'impresa, o meglio al suo management, di avere un approccio pragmatico nella gestione delle diverse richieste di quei soggetti, indicati con il termine *stakeholder* (portatori di interesse), presenti nel loro ambiente di riferimento e con la capacità di agire per influenzarne l'attività verso la soddisfazione delle loro richieste o la tutela delle loro poste in gioco (o *stake*) (Freeman, 1984).

Data la diversità di pressioni a cui è esposta l'impresa, lo *stakeholder approach* vuole fornire al management degli strumenti che gli permettano di definire le attività dell'impresa mirando a svolgere una funzione sociale più ampia di quella meramente economica (Frederick, 1960).

Secondo Freeman questi soggetti, che si caratterizzano per avere uno *stake*¹ nell'attività dell'impresa, sono indicati con il termine *stakeholder*² che si definisce come (Freeman, 1984: 46): “*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*”.

Secondo Donaldson e Preston (1995), la teoria degli *stakeholder* può essere analizzata utilizzando quattro differenti prospettive: descrittiva, strumentale, normativa e manageriale.

Innanzitutto, si tratta di una teoria *descrittiva*, ovvero di una teoria che permette di analizzare, comprendere e interpretare secondo un preciso modello teorico, il comportamento dell'impresa nel suo ambiente. Nel caso della *stakeholder theory*, come sottolineato anche da altri autori (Jones e Wicks, 1999; Phillips, 2003b), il comportamento dell'impresa può essere compreso analizzando quali attori sociali il management ha considerato come *stakeholder* legittimi dell'impresa, chi ha il controllo di queste relazioni, come i portatori di interesse possono agire per influenzare l'azione dell'impresa e, ultima ma non meno importante, la struttura stessa delle relazioni fra i diversi

¹ Con questo termine (*stake*) ci si riferisce non solo alle richieste dello *stakeholder*, all'interesse che vuole tutelare, ma anche agli investimenti, alle poste in gioco che egli ha effettuato nell'impresa (FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995). Secondo la BOURNE (2016) il termine *stake* è stato utilizzato in maniera molto flessibile nella letteratura dello *stakeholder management*; l'autrice identifica sei possibili fattori che permettano ad un portatore di interesse di avere uno *stake* in un'impresa (BOURNE, 2016, p. 31): un interesse nell'azione dell'impresa; un diritto, morale o legale, ad essere trattato in un certo modo; il diritto di proprietà su di una risorsa necessaria per l'impresa; una conoscenza necessaria per lo svolgimento dei processi di creazione del valore; una conseguenza, o dell'azione dell'impresa o dell'azione dello *stakeholder*; un contributo che lo *stakeholder* può fornire all'impresa, o viceversa che l'impresa può fornire al portatore di interesse, grazie alle sue risorse.

² Il termine *stakeholder* (FREEMAN, 1984; FREEMAN ET AL. 2010) apparve per la prima volta in un memorandum interno dello STANFORD RESEARCH INSTITUTE risalente al 1963. Come riportato da FREEMAN (1984), il termine era stato coniato per sfruttare l'assonanza con quello di *stockholder* (azionista in lingua inglese) e scelto per indicare tutti i gruppi senza il cui supporto l'organizzazione avrebbe smesso di esistere. Questi gruppi erano stati identificati nel memo dello STANFORD RESEARCH INSTITUTE in: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, i finanziatori e la società nel suo complesso.

portatori di interesse³. Secondo Meglio e Park (2019) la visione descrittiva è utile nelle situazioni in cui si vuole comprendere il reale valore dell'impresa come, per esempio, nel caso dei processi di fusione e acquisizione, dato che tramite questi fenomeni non si uniscono solo le imprese ma anche le relative comunità di *stakeholder* di riferimento.

La teoria si presenta anche come *strumentale* in quanto prescrive che una gestione orientata a soddisfare gli interessi e le richieste degli *stakeholder* dell'impresa permetterà al management di definire dei percorsi strategici più efficaci. A riguardo Jones (1995) fa notare come una gestione dell'impresa orientata a soddisfare un ampio insieme di *stakeholder* permetta di creare un vantaggio competitivo, sia perché permette all'impresa di trarre beneficio da un insieme di relazioni stabili e caratterizzate da un minore opportunismo, sia perché le permette di avere accesso a un patrimonio ampio e diversificato di risorse oltre che ad una molteplicità di prospettive che possano agevolare lo sviluppo di strategie proattive.

Secondo Donaldson e Preston (1995) la *stakeholder theory* è anche *normativa* in quanto prescrive che il management, nel definire la sua azione, abbia il dovere morale di identificare i portatori di interesse sulla base del loro interesse legittimo nei confronti dell'azione dell'impresa e considerare le loro richieste anche in quei casi in cui l'impresa non ha un reale interesse per essi. Il management, inoltre, ha l'obbligo morale di non subordinare la valutazione della legittimazione dei diversi portatori di interesse alla valutazione dei possibili effetti che le loro azioni possono generare sugli interessi difesi da altri *stakeholder*.

In alcuni casi gli autori (Preston e Sapienza, 1990, Bowie 1998) identificano come caratteristica fondante della *stakeholder theory* la necessità di gestire l'impresa tenendo conto delle istanze di un numero elevato di portatori di interesse anche nei processi strategici dell'impresa in modo da poter soddisfare gli interessi e le richieste dei portatori di interesse. In particolare, nella visione di Freeman et al (2010) la teoria spinge il management a riconoscere come nella definizione dei processi di creazione e diffusione del valore, necessari per soddisfare gli interessi dei diversi *stakeholder*, si debba tener conto dell'effettiva partecipazione dei portatori di interesse nell'impresa discriminando fra di essi sulla base di un principio di equità.

Infine, Donaldson e Preston (1995) mostrano come la teoria sia inerentemente *manageriale* perché non si limita a fornire un modo per poter comprendere l'impresa, ma anche un insieme di concetti e di strumenti di analisi che permettono di gestire in maniera efficace le relazioni con i portatori di interesse. In particolare, nell'adottare una gestione orientata agli *stakeholder*, il management deve essere in grado di espandere la sua prospettiva di analisi per considerare le richieste degli *stakeholder* legittimi e per valutare gli effetti che l'azione dell'impresa ha su di essi (Rusconi, 2007).

In generale, come messo in luce da Freeman e Phillips (2002), lo *stakeholder approach* ha il fine di fornire al management degli strumenti analitici che lo aiutino a sviluppare le competenze e le capacità necessarie a influenzare, gestire, ed equilibrare tra loro, le relazioni con gli *stakeholder* in un insieme sinergico. Questo approccio viene

³ TANI (2012) analizza diversi modelli interpretativi della performance sociale alla luce del ruolo che gli *stakeholder* hanno nella valutazione della performance. In particolare, vengono identificate quattro possibili prospettive che possono essere utilizzate per descrivere come i portatori di interesse partecipino ai processi di creazione del valore: i *social issue*, gli *stakeholder group*, gli *stakeholder issue*, le *stakeholder interaction*.

poi rielaborato da Jones e Wicks (1999) quando sostengono la necessità di definire, e verificare anche empiricamente, la *convergent stakeholder theory*. Con questo termine fanno riferimento a un approccio olistico che cerchi di far convergere le diverse prospettive teoriche identificate da Donaldson e Preston (1995) in un modello unico che congiunga gli aspetti strumentali a quelli normativi⁴.

Secondo Jones e Wicks (1999), la necessità di soddisfare i diversi interessi degli *stakeholder* mette in luce anche come non sia corretto valutare la performance dell'impresa unicamente sotto il profilo economico-finanziario. In questo si manifesta un chiaro parallelismo con la visione dell'impresa come sistema complesso nato dall'interazione di tre tipologie di sistemi: quello dei partecipanti (interni ed esterni), quello dei beni (materiali ed immateriali) e quello dei valori (economici ed etici). Secondo questa interpretazione, infatti, lo scopo stesso dell'impresa diviene la creazione di un valore allargato (Sciarelli, 2012) che permetta di assolvere ad una funzione sociale, più ampia dell'insieme delle transazioni di mercato cui l'impresa partecipa (Buchholz, 1991; Sciarelli e Sciarelli, 2018).

Classificazioni degli Stakeholder

Gli autori identificano, in funzione della loro rilevanza (*salience*), sette possibili classi, come rappresentato nella successiva figura.

Gli autori definiscono tre caratteristiche che, a seconda dell'intensità con cui sono presenti, possono portare uno *stakeholder* ad essere rilevante: il potere, la legittimazione e l'urgenza dell'interesse.

Il potere è la caratteristica che indica la capacità dello *stakeholder* di influenzare l'impresa nel raggiungimento dei suoi obiettivi. Il potere può essere legato alla possibilità che lo *stakeholder* possa minacciare ritorsioni contro l'impresa. Questo può essere dovuto alla sua capacità di agevolare i processi di creazione della stessa, ma può anche essere semplicemente legata ad un valore simbolico creando un vincolo al comportamento del management a causa di una percezione sociale⁵.

La legittimazione esprime il diritto del portatore di interesse a vedere le sue richieste ascoltate dall'impresa. Si noti come in questa classificazione la legittimazione non sia legata alla consapevolezza che di essa hanno il portatore di interesse o l'impresa, ma esiste a prescindere. La legittimazione, infatti, deriva dal riconoscimento che il portatore di interesse riceve dalla società (Suchman, 1995).

Infine, vi è l'urgenza ovvero il riconoscimento che ha la richiesta, l'interesse tutelato dallo *stakeholder*, ad essere tenuto in considerazione da parte del management.

⁴ JONES e WICKS (1999) basano la loro versione della teoria sul concetto che, per un'impresa, avere delle relazioni con gli *stakeholder* basate sulla fiducia reciproca e orientate alla cooperazione sia non solo moralmente desiderabile, ma anche conveniente come precedentemente mostrato (JONES, 1995). Si ottiene, quindi, un approccio "convergente" alla *stakeholder theory* che non chieda ai manager di modificare il proprio approccio per un "bene superiore", ma per la possibilità di essere più efficaci nel gestire l'impresa. A riguardo FREEMAN (1994, 1999) ha fatto notare come l'idea di una convergenza presupponga che i diversi aspetti della teoria siano inizialmente separati e, quindi, andrebbe a riproporre l'idea che sia possibile separare il comportamento economico da quello etico.

⁵ Per una disamina più completa del concetto di potere, come inteso da MITCHELL, AGLE e WOOD (1997), si rimanda al trattato di ETZIONI (1964).

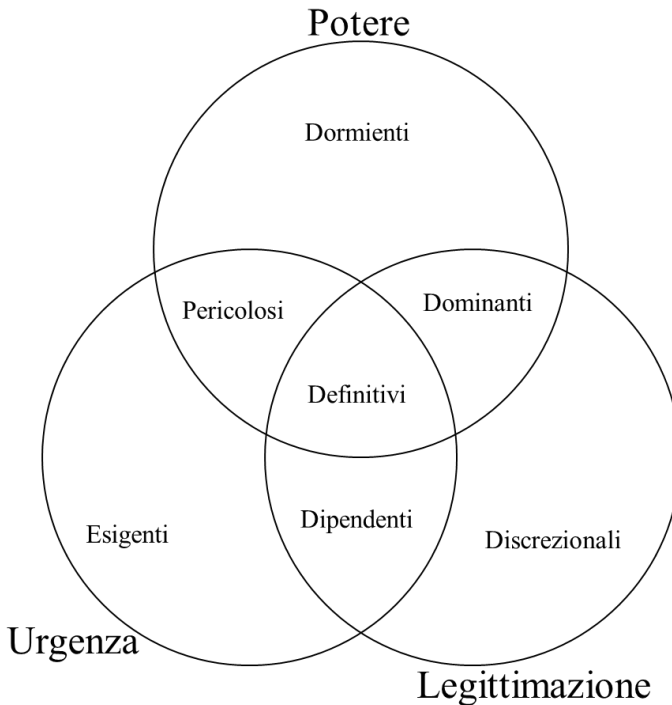


Figura 2.4 – La classificazione di Mitchell, Agle e Wood

Fonte: Ns. adattamento da MITCHELL, AGLE e WOOD (1997).

Gli *stakeholder* che hanno solo una delle caratteristiche vengono definiti *latenti*, perché non hanno realmente la possibilità di agire nei confronti dell'impresa.

Quando un portatore di interesse ha due delle caratteristiche del modello si dice *in attesa*, perché l'aumentata consapevolezza, dello *stakeholder* e/o della comunità in cui è inserito, delle richieste del portatore di interesse ha la possibilità di renderlo più attivo, anche se non ha ancora la capacità di influenzare pienamente l'impresa.

Per esempio, un portatore di interesse legittimato con un interesse urgente potrà trovare negli altri *stakeholder* che sono consapevoli del suo stato, il supporto necessario per poter agire nei confronti dell'impresa.

In generale Mitchell, Agle e Wood (1997) suggeriscono che il management debba prestare maggiore attenzione alle istanze portate avanti dagli *stakeholder in attesa* perché è facile che essi possano diventare definitivi.

Con *stakeholder definitivo* si intende quel portatore di interesse che ha tutte e tre le caratteristiche e, quindi, ha la possibilità di influenzare fattivamente l'azione del management⁶.

⁶ Si noti come, usando la classificazione di MITCHELL, AGLE e WOOD (1997), avere solamente il potere di influenzare l'impresa non è sufficiente per avere uno *stakeholder definitivo* dato che la mancanza di legittimità e di urgenza non permette un significativo utilizzo del potere.

Altra classificazione rilevante è quella definita da Sirgy (2002) sulla base della posizione del portatore di interesse rispetto ai confini organizzativi. Si ottengono, così, tre possibili classi di *stakeholder*: gli interni, gli esterni, i distali. I primi *stakeholder* che Sirgy (2002) identifica sono quelli interni, ovvero quelli che sono all'interno del confine organizzativo dell'impresa, come i dipendenti, il management, ma anche l'amministrazione⁷. A seconda della funzione svolta, alcuni portatori di interesse interni interagiranno unicamente con altri *stakeholder* interni, mentre altri, si pensi ad esempio ai venditori, avranno il ruolo di entrare in contatto con gli *stakeholder* esterni⁸.

Gli *stakeholder* esterni sono quei soggetti, individui, gruppi di interesse, imprese, con cui l'impresa avvia delle relazioni, e delle interazioni, per ottenere le risorse che le servono⁹. Infine, vi è anche la classe dei portatori di interesse che non hanno un legame diretto con l'impresa: gli *stakeholder* distali. Questa classe di portatori di interesse non ha una diretta relazione con l'impresa, ma i relativi *stakeholder* riescono comunque ad influenzarne la capacità di sopravvivenza, o il potenziale di crescita dell'impresa, indirettamente attraverso la loro capacità di influenzare il comportamento, o la percezione degli *stakeholder* esterni. In questa categoria Sirgy (2002) fa rientrare portatori di interesse come: i sindacati, le associazioni di categoria, le associazioni di consumatori, le istituzioni, i legislatori.

Si noti come una delle caratteristiche centrali del modello di Sirgy (2002) sia proprio che gli *stakeholder* distali, non avendo una relazione con l'impresa, possono essere gestiti solo tramite un'attenta definizione, e diffusione nel suo ambiente di riferimento, dell'immagine dell'impresa¹⁰.

Ultima classificazione che si presenta è quella elaborata nel 2012 da Mainardes, Alves e Raposo (2012) elaborando il concetto di capacità di influenza sull'impresa dopo aver classificato i portatori di interesse secondo la metodologia indicata da Mitchell, Agle e Wood (1997).

Dopo aver classificato 21 diverse tipologie di portatori di interesse delle università portoghesi, lo studio si focalizza sull'intensità della capacità dell'impresa e degli *stakeholder* di influenzarsi reciprocamente, in modo da avere un modello più preciso per rappresentare il rapporto di forza che esiste nella rete di relazioni dell'impresa (Freeman, 1984; Mainardes, Aves, Raposo, 2011). Grazie a questo secondo passo, si rendono conto che possono illustrare le differenze in potere di influenza con un totale di 5 classi,

⁷ L'analisi di SIRGY (2002, p.146) mette in luce come la classificazione di *stakeholder* interno debba essere molto dettagliata per essere utile nella valutazione della performance degli *stakeholder*. A tal fine lo studioso identifica, a titolo di esempio, 16 differenti classi di portatori di interesse dall'*executive staff*, ai dipendenti dei diversi *department*, agli addetti al *risk management*, ma anche altri *stakeholder* come l'*ethics committee* ed il *board of directors*.

⁸ L'importanza per l'impresa di questa categoria viene approfondita nel filone di studi dello *stakeholder marketing*. Per ulteriori informazioni su questo filone di ricerca, si rimanda ai lavori di HULT ET AL. (2011), HULT (2011), HILLEBRAND, DRIESSEN e KOLL (2015), BHATTACHARYA e KORSCHUN (2019).

⁹ Si noti come in questa classe SIRGY (2002) faccia rientrare anche i dipendenti che vengono considerati, adottando una prospettiva di analisi orientata alle risorse, come i possessori di risorse, conoscenze o capacità che vengono fornite all'impresa per ottenere un salario come contropartita.

¹⁰ Sulla necessità di gestire attentamente l'immagine dell'impresa, anche alla luce del tipo di coltura presente nell'ambiente, in modo da migliorare la relazione con gli *stakeholder* si veda CONTINI et al. (2019).

come illustrato nella successiva figura 2.8¹¹: *stakeholder regolatori, controllanti, partner, dipendenti, passivi*.

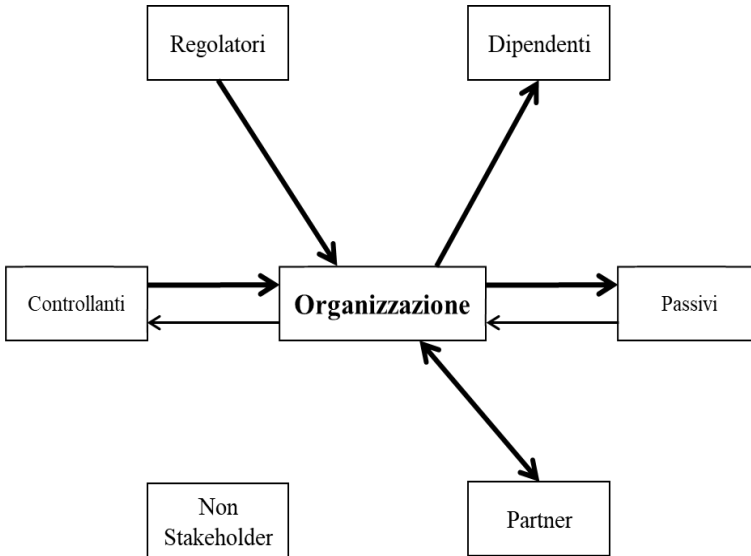


Figura 2.8. – La classificazione di Mainardes, Alves e Raposo

Fonte: Ns. adattamento da MAINARDER, ALVES e RAPOSO (2012)

Vengono definiti come *stakeholder* regolatori tutti quei soggetti che possono esercitare una significativa influenza nei confronti dell'organizzazione, ma non ne ricevono una pressione reale. Un esempio di portatore di interesse che può essere inserito all'interno di questa classe è il governo, soprattutto quando l'impresa che si sta analizzando è una piccola e media impresa.

La classe dei *controllanti* si presenta come una variazione della precedente, dove l'impresa ha effettivamente la possibilità di esercitare un minimo di pressione nei confronti dei portatori di interesse, ma comunque significativamente minore di quella che possa applicare il portatore di interesse stesso. In questo caso ovviamente sarà lo *stakeholder* ad avere il controllo sull'andamento della relazione con l'impresa.

Quando, invece, le relazioni sono da considerarsi paritarie il portatore di interesse deve essere classificato come *partner*, dato che potrà discutere con il management in modo da partecipare da più vicino ai processi di creazione del valore e agevolare soluzioni che possano essere *win-win* per entrambi.

Quarta classe è quella dei portatori di interesse *passivi* che rappresentano l'opposto dei *controllanti*. Gli *stakeholder* di questa classe hanno la possibilità di interagire con l'impresa in modo da rendere evidenti le loro richieste, ma, allo stesso tempo, data la loro scarsa capacità di generare un cambiamento nei comportamenti dell'impresa, essi non saranno particolarmente efficaci nella loro azione.

¹¹ In figura lo spessore della linea che unisce la classe di *stakeholder* all'impresa indica la forza dell'influenza che lo *stakeholder* può esercitare nei confronti dell'impresa e viceversa.

Un tipico esempio di portatore di interesse che può essere classificato in questa classe sono i dipendenti. I dipendenti, in qualità di *stakeholder* interni, hanno sicuramente una relazione con l'impresa ma, spesso, a questa relazione non si accompagna la capacità di influenzare significativamente il comportamento del management a meno di non rivolgersi ad altri portatori di interesse, come i sindacati.

Infine, vi sono gli *stakeholder* definiti come *dipendenti*, ovvero quelli che possono solo essere influenzati dall'impresa, sia in positivo che in negativo, ma non hanno la possibilità di utilizzare la relazione con l'impresa per influenzarne il comportamento. Il management deciderà se ascoltare, e soddisfare, le richieste di questa classe di portatori di interesse sulla base di considerazioni di carattere etico, in funzione dell'applicazione del principio di equità, ma anche utilizzando una logica strategica.

La rete di relazioni con gli *stakeholder*.

La definizione di *stakeholder approach* parte dalla concezione che le imprese siano uno degli attori all'interno di una rete di relazioni (Freeman, 1984; Rusconi, 2007) in cui diversi attori sociali interagiscono per comprendere ed allineare le loro percezioni a quelle degli altri, al fine di ottenere un equilibrio dinamico. Queste reti di relazioni condividono le principali caratteristiche delle reti fra imprese (Sydow e Windeler, 1998), dato che anche loro sono composte da numerosi soggetti, non necessariamente con le stesse richieste e gli stessi obiettivi, ma che sono in grado di influenzarsi reciprocamente nel tentativo di ognuno di loro di raggiungerli.

Secondo la teoria degli *stakeholder*, il management deve considerare che i bisogni dei portatori di interesse siano complessi e che solo in parte possano essere spiegati dalla ricerca di soddisfare un interesse economico, dato che gli *stakeholder* avranno aspettative anche relativamente al comportamento dell'impresa con riferimento alla sua performance socio-ambientale (Post, Preston e Sachs, 2002; Sciarelli, 2012; Sciarelli e Tani, 2013).

Inoltre, considerando che la separazione in gruppi di *stakeholder* dei portatori di interesse deve ritenersi, nella maggior parte dei casi, come una separazione di comodo, ad ogni *stakeholder* potranno essere associate molteplici tipologie di richieste a seconda del ruolo che in quel momento andrà a ricoprire. Lo stesso Freeman, mentre discute le modalità con cui portare avanti il processo di *stakeholder mapping*, termine con cui indica l'analisi dell'ambiente di riferimento al fine di comprendere la struttura della rete di relazione che mette in contatto i diversi *stakeholder*, ricorda che (Freeman, 1984, p.58): “*Many members of certain stakeholder groups are also members of other stakeholder groups, and qua stakeholder in an organization may have to balance (or not balance) conflicting and competing roles*”.

Inoltre, come messo in evidenza da alcuni autori (Harrison e Wicks, 2013; Jones, Harrison e Felps, 2018), le richieste dei diversi gruppi di *stakeholder* sono potenzialmente collegate e, quindi, l'impatto dell'impresa nei confronti di uno specifico portatore di interesse, o con riferimento ad una data posta in gioco, ha potenzialmente un effetto indiretto anche sugli altri *stakeholder* collegati al primo (Freeman, Harrison and Wicks, 2007). Ne segue che vi sia la possibilità che le azioni decise dal management sviluppino un effetto complessivo superiore alla somma degli effetti diretti che si manifestano in riferimento ad ogni singolo portatore di interesse con cui l'impresa è in relazione diretta. Harrison e Wicks (2013) spiegano questo effetto con la *generalized exchange* (Ekeh, 1974).

Oltre a ciò, quando l'azione dell'impresa su un portatore di interesse influenza le poste in gioco di altri *stakeholder*, questi si sentiranno legittimati a cercare di agire nei confronti dell'impresa per tutelare sé stessi eventualmente anche creando coalizioni temporanee. A riguardo, Freeman scrive (1984, p.58): “*networks of stakeholder groups easily emerge on a particular issue and endure over time. Coalitions of groups form to help or oppose a company on a particular issue*”.

Altri autori hanno messo in luce come si debbano considerare portatori di interesse anche quegli attori che, pur non essendo in grado di influenzare l'impresa direttamente, siano comunque in grado di farlo indirettamente grazie alle relazioni che hanno instaurato con gli altri *stakeholder* dell'impresa (Post, Preston e Sachs, 2002; Sirgy, 2002, Phillips, 2003b).

Gli studi orientati alla gestione della rete di stakeholder, invece, partono dal concetto che, considerando la rete nel suo insieme, è possibile individuare le richieste più pressanti all'interno della rete sociale che unisce i diversi portatori di interesse e, quindi, questi approcci permettono una più efficace definizione dei processi di creazione del valore in senso ampio (Rowley, 1997, 2000; Jones e Wicks, 1999; Sciarelli, 2012).

Per comprendere come il ruolo degli *stakeholder* si sia evoluto nei diversi approcci della gestione strategica orientata ai portatori di interesse (Freeman, 1999), Sciarelli e Tani (2013) elaborano una classificazione sulla base di due dimensioni relative alla prospettiva di analisi suggerita.

La prima dimensione è il tipo di approccio alla gestione delle relazioni con gli *stakeholder* previsto negli studi. Si individuano due possibili approcci alternativi, da una parte vi sono gli studi che chiedono al management di concentrare la propria attenzione, ed i propri sforzi, sulla gestione di un numero limitato di *stakeholder* ritenuti relativamente indipendenti; dall'altra vi sono quegli studi che, invece, prescrivono che il management debba cercare di definire il corso d'azione dell'impresa tenendo conto dell'effetto delle sue decisioni sull'intera rete di *stakeholder* e non sui singoli portatori di interesse.

La seconda dimensione è legata all'ampiezza del concetto di portatore di interesse e, in particolare, si separano gli studi che chiedono al management di tener conto solo dei portatori di interesse in diretta relazione con l'impresa dagli studi che, invece, sottolineano l'importanza di tener conto anche dei soggetti che non hanno una relazione diretta con l'impresa, ma che possono comunque esercitare una pressione indiretta grazie alla loro capacità di influenzare gli altri *stakeholder diretti*. Si ottiene, così, un modello matriciale che viene riportato nella successiva figura 3.1¹².

Nella successiva tabella 3.1 si riportano i 4 filoni di ricerca identificati sulla base del compito assegnato al management: relazioni diadiche, *ego-network*, interazioni fra *stakeholder* e rete completa.

Secondo l'approccio orientato alle relazioni diadiche il management deve analizzare la relazione che unisce l'impresa ad ognuno dei suoi *stakeholder*, in modo da identificare quelli più rilevanti. In questi studi, il rapporto con gli *stakeholder* è considerato come un insieme di relazioni diadiche (fra due soggetti) che non sono realmente influenzate dalle altre relazioni che ognuno dei due nodi ha all'interno della rete sociale. Se le richieste dei portatori di interesse sono in conflitto il management dovrebbe focalizzare l'attenzione prevalentemente sui portatori di interesse più rilevanti.

Nel secondo approccio si chiede di gestire le richieste degli *stakeholder* cercando di trovare dei percorsi strategici che possano bilanciare i diversi interessi dei singoli portatori di interesse. Questo filone consiglia al management di non guardare alle relazioni con i singoli portatori di interesse, ma di focalizzare la sua attenzione sulla necessità di comprendere tutta la rete delle relazioni dirette con i diversi *stakeholder* e, quindi, sull'*ego-network* che collega l'impresa ai suoi portatori di interesse¹³.

¹² Questa parte del capitolo si aggiorna ed amplia la classificazione definita in SCIARELLI e TANI (2013).

¹³ Secondo WASSERMAN e FAUST (1994, p.42), un *ego-centered network*, o *ego-network*, è “consists of a focal actor, termed ego, as set of alters who have ties to ego, and measurements on the ties among these alters”. Secondo PRELL (2012, p.118), gli *ego network* sono: “networks that are defined as they are perceived and reported by respondents”.

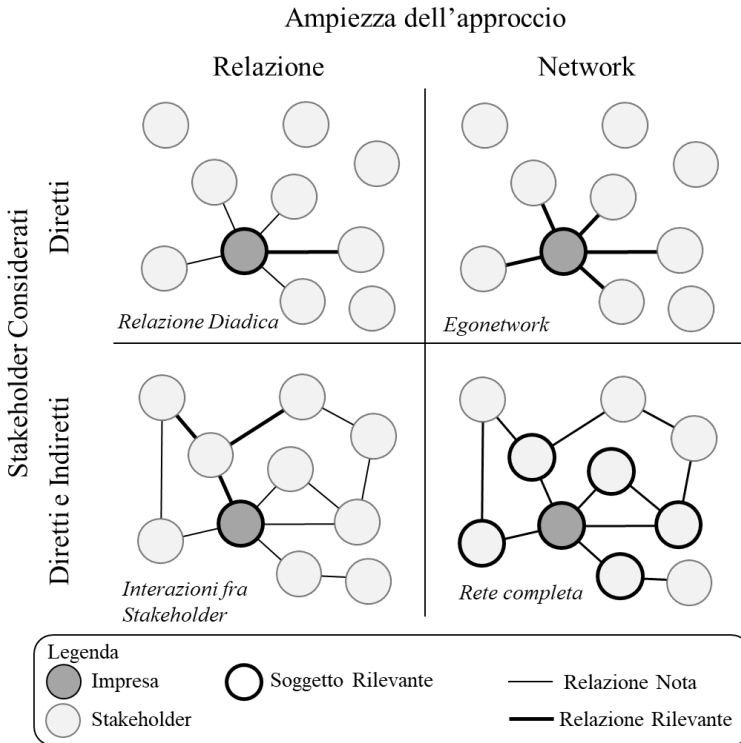


Figura 3.1 – Gli approcci alle reti di stakeholder

Fonte: Ns. adattamento da SCIARELLI e TANI (2013).

Questa prospettiva (Freeman, 1984; Freeman et al, 2010) deriva da uno dei principi fondanti dello *stakeholder management*: non effettuare alcun *trade-off* fra gli interessi dei diversi *stakeholder*.

Il terzo approccio prescrive che il management debba gestire le singole relazioni che uniscono l'impresa ai suoi portatori di interesse tenendo conto delle possibili interazioni che gli interessi tutelati dallo *stakeholder* hanno con gli altri portatori di interesse e con gli altri *stake*. Si adotta una visione dello *stakeholder* più realistica. Si riconosce l'esistenza di un sistema, di una rete di relazioni, in cui l'impresa è calata insieme ai suoi portatori di interesse e che diventa il luogo in cui i diversi soggetti possono interagire creando relazioni in maniera dinamica sia fra di loro, che grazie all'interazione fra i diversi temi che interessano agli *stakeholder* (Freeman e Evan, 1990).

Infine, vi è l'insieme degli studi che analizzano la rete degli *stakeholder* come un insieme da gestire coerentemente composto sia da attori in relazione diretta che da altri attori che l'impresa può raggiungere solo indirettamente.

La Social Network Analysis per lo studio delle reti di stakeholder

La possibilità di focalizzare l'attenzione del management non solo sulla relazione diadica che unisce l'impresa ai portatori di interesse, ma ampliarla alla struttura della rete, anche nel caso degli approcci orientati all'*ego-network* dell'impresa, richiede che il management si doti di strumenti adeguati a comprendere gli effetti derivanti dalla posizione dei diversi soggetti, comprendendo sia l'organizzazione che i suoi portatori di interesse, all'interno della rete e della struttura della rete stessa.

Rowley (1997, 2000) individua nella *Social Network Analysis* (SNA) una prospettiva di analisi che può essere particolarmente utile per comprendere le caratteristiche delle reti di *stakeholder*¹⁴. Con *Social Network Analysis* si fa riferimento ad una serie di strumenti utili ad analizzare i dati di soggetti uniti da una o più relazioni (Borgatti et al., 2005); con questi strumenti è possibile studiare lo *stakeholder network* per comprendere come la rete relazionale nel suo complesso, e la posizione che ha in esso lo specifico attore sociale (intendendo sia l'impresa che il portatore di interesse), possano influenzare la capacità di un attore sociale di relazionarsi gli altri attori sociali (Wasserman e Faust, 1994; Wasserman e Galaskiewicz, 1994; Barabasi, 2003).

Inoltre, alcuni di questi strumenti possono essere utilizzati per studiare come le caratteristiche relazionali dell'attore sociale possano modificare la struttura della rete stessa (Tichy, Tushman e Fonbrum, 1979).

L'analisi della rete sociale può avvenire guardando a diverse prospettive. In questo capitolo si analizzano alcune misure della *social network analysis* guardando prima ad una prospettiva micro, focalizzata sulle caratteristiche dell'attore all'interno della rete, e poi si utilizza il livello macro, in modo da comprendere le caratteristiche dello *stakeholder network* nel suo complesso ed il ruolo del portatore di interesse al suo interno¹⁵.

1.1. L'analisi degli attori nelle reti sociali.

Il primo livello che si analizza è quello del ruolo dello *stakeholder*. In questa prospettiva si possono analizzare due principali tematiche¹⁶:

- la posizione dell'attore;
- gli interessi dell'attore;

Lo studio della posizione dell'attore serve a comprendere quali siano i portatori di interesse che hanno una posizione *più centrale* all'interno della rete, quelli che sono più visibili, o che hanno la capacità di influenzare maggiormente gli altri (Jackson, 2010).

¹⁴ SCOTT (2000) illustra come l'analisi delle reti sociali sia anche un insieme di tecniche per comprendere le reti sociali. Secondo WASSERMAN e FAUST (1994, p. 20) una rete sociale è: "*a finite set or sets of actors and the relation or relations defined on them*". Ne segue che è possibile definire una rete sociale in cui gli attori sono l'impresa e i suoi stakeholder e la relazione è data dall'influenza e/o dai flussi di risorse.

¹⁵ Per esempio, PRELL (2012) identifica 5 differenti livelli per l'analisi delle reti sociali: gli attori nelle reti complete, gli attori negli *ego-network*, le diadi e le triadi, i sottogruppi, e le reti.

¹⁶ Gli strumenti di analisi relativi a queste tematiche sono, di solito, valutati contemporaneamente per poter comprendere diversi aspetti della rete; per esempio, PIRRI et al. (2020) nello studiare il social network Twitter, in occasione di uno specifico evento, il *Lupus Awareness Day*, usano sia una misura di centralità (*eigenvector centrality*) che una misura di "rete" per individuare i cluster presenti nella rete dall'interazione fra utente, misurata con un algoritmo di modularità applicato alla rete di *re-tweet*.

Nella seguente figura si riportano le formule di alcune misure di centralità molto usate¹⁷, e anche la loro versione normalizzata necessaria per confrontare fra di loro le posizioni degli attori in reti sociali distinte¹⁸.

La prima misura di centralità che si presenta è la *degree centrality* (Freeman, 1979). Questa misura di centralità parte dall'idea che un attore sociale più attivo nella rete, uno che ha un numero maggiore di connessioni con gli altri attori, sia anche uno più centrale. Secondo Prell (2012) questa è una misura sia dell'attività dello *stakeholder* all'interno della rete sociale, misurata tramite il numero di relazioni che l'attore sociale mantiene con gli altri *stakeholder*, che della sua popolarità, misurata dal numero di relazioni che gli altri attori sociali creano con quello di cui si sta misurando la centralità. La misura si ottiene semplicemente sommando il numero delle relazioni che l'attore ha nella sua rete di *stakeholder* a prescindere dalla natura di queste relazioni.

Su questo indice di centralità, vi sono pareri discordanti. Jackson (2010), mette in luce come non riesca a tener conto della posizione dell'attore nella sua rete, della sua capacità di intermediare le relazioni fra gli altri portatori di interesse, ma derivi unicamente dalla sua visibilità; mentre Gusmerotti, et al. (2020) la utilizzano con riferimento al flusso di informazioni per verificare quanto le tematiche relative alla sostenibilità sono centrali all'interno di un'organizzazione facendo leva proprio sul non tenere conto della posizione che potrebbe falsare il risultato.

Per ovviare a questa critica, una prima misura è quella della *closeness centrality* (Freeman, 1979) che misura quanto i singoli attori sono *lontani* dagli altri. In una rete sociale la distanza fra due attori si misura con il numero di soggetti con cui è necessario interagire per raggiungere l'altro soggetto¹⁹. La *closeness centrality* viene utilizzata di solito per misurare la facilità con cui i singoli attori possono accedere alla conoscenza diffusa all'interno del *network*, o quanto facilmente possono raggiungere gli altri attori per diffondere nuova conoscenza (Friedkin, 1991).

Un secondo indicatore di centralità che parte dalla posizione dell'attore nella rete è la *betweenness centrality* (Freeman, 1977) che misura l'importanza dell'attore sociale su quanto sia necessario per permettere agli altri attori sociali di essere in relazione.

¹⁷ BONACICH (1987; 2007) sviluppa diversi indicatori per misurare la centralità di un attore in una rete sociale. Fra di essi, per esempio, vi è la *eigenvector centrality*, che fa derivare la centralità dell'attore dal suo essere in relazione diretta con attori sociali attivi e popolari. Questa misura, rispetto a quelle presentate tiene conto della qualità dei soggetti con cui l'attore sociale è in relazione e misura la sua capacità di selezionare i soggetti con cui entrare in relazione.

¹⁸ Queste misure partono dall'idea che le relazioni nella rete di *stakeholder* siano paritarie perché entrambi gli attori possono influenzarsi se sono in relazione; chiaramente questa semplificazione non è adottabile in alcuni casi, come nel caso delle reti per rappresentare i flussi di risorse. Per questi casi si rimanda a WASSERMAN e FAUST (1994).

¹⁹ Prendendo ad esempio la classificazione di SCIARELLI (2007), gli *stakeholder contrattuali*, sia esterni che interni, sono a distanza 1 dall'impresa perché sono in relazione diretta. Mentre gli *stakeholder distali* di SIRGY (2002) sono a distanza 2 perché lo *stakeholder distale* è in relazione diretta con uno *stakeholder esterno* che è, a sua volta, in relazione diretta con l'impresa.

| Misura di Centralità | Formula | Formula Normalizzata |
|----------------------------------|--|--|
| Degree Centrality (C_D) | $C_D(i) = \sum_{j=1}^n x_{ij}$ con $i \neq j$ | $C'_D(i) = \frac{\sum_{j=1}^n x_{ij}}{n-1}$ |
| Closeness Centrality (C_C) | $C_C(i) = \sum_{j=1}^n d_{ij}$ con $i \neq j$ | $C'_C(i) = \frac{n-1}{\sum_{j=1}^n d_{ij}}$ |
| Betweenness Centrality (C_B) | $C_B(k) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \frac{g_{ikj}}{g_{ij}}$ con $i \neq j \neq k$ | $C'_B(i) = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \frac{g_{ikj}}{g_{ij}}}{\left(\frac{(n-1)(n-2)}{2}\right)}$ |

Legenda: i, j, k = nodi della rete x_{ij} = relazione che unisce il nodo «i» al nodo «j» d_{ij} = distanza (numero di relazioni) fra il nodo «i» ed il nodo «j» g_{ij} = numero di percorsi geodetici fra il nodo «i» ed il nodo «j» g_{ikj} = numero di percorsi geodetici fra il nodo «i» ed il nodo «j» che passano per il nodo «k» n = numero di nodi nella rete**Alcune misure di centralità in una rete sociale**

FONTE: Ns. Elaborazione.

La misura calcola quanto spesso il singolo attore intermedia l'interazione fra altri due attori all'interno della stessa rete partendo dall'idea di *percorso geodetico*²⁰. Tanto minori saranno le possibilità che gli altri attori sociali hanno di interagire senza essere intermediati dall'attore di cui si sta misurando la centralità, tanto maggiore sarà l'importanza nella rete di quel soggetto come intermediario.

Come fa notare la Prell (2012), la *betweenness centrality* viene usata per valutare il controllo che il singolo soggetto può esercitare sui flussi di risorse e sui flussi di informazioni e, quindi, è anche una misura della sua capacità di controllare l'evoluzione della rete nel tempo.

La centralità (Rowley, 1997), ed in particolare quella dell'impresa, è una misura fondamentale per capire i rapporti di forza all'interno della rete. Gli attori sociali che hanno una centralità più elevata, sono quelli più visibili e più popolari, ma sono anche quelli che hanno il maggior controllo delle informazioni che fluiscono nella rete. Ne segue che in una rete di *stakeholder*, in cui vi siano diversi attori con indici di centralità più elevati dell'impresa, non solo l'impresa non deve essere considerata come il centro della rete, ma il management deve monitorare attentamente il comportamento degli *stakeholder* più centrali perché sono quelli che possono più facilmente far attivare gli altri portatori di interesse (Rowley, e Moldoveanu, 2003). In effetti, per la stessa natura del

²⁰ Il percorso *geodetico* g_{ij} è il percorso più breve, inteso come percorso che passa attraverso il minor numero di nodi, con cui si possono collegare gli attori i e j all'interno di una data rete sociale. Un dato attore k è un intermediario nella relazione fra i e j quando è presente sul percorso geodetico che li unisce. Chiaramente se la distanza fra i e j è superiore a 2 vi potrà essere anche più di un intermediario.

concetto di centralità, questi soggetti hanno una diffusa rete di relazioni da utilizzare come leva per aumentare la propria rilevanza (Mitchell, Agle e Wood, 1997).

Adottando una prospettiva più dinamica, e orientata alle reti di stakeholder, appare chiaro che il management non si possa limitare a valutare la singola relazione diadica ma deb-ba assumere il ruolo di gatekeeper broker o quello di re-presentative broker cercando di identificare i portatori di inte-resse legittimi ed i tempi più urgenti in modo da assicurare che l'impresa possa definire le proprie attività con il debito anticipo.

Secondo Rowley (1997) analizzando la rete degli stakeholder con gli strumenti della social network analysis, utilizzando gli indici di densità della rete (la percentuale di relazioni che esiste fra tutti gli attori) e gli indici di centralità dei singoli interlocutori si può determinare il ruolo che deve mantenere l'impresa nel gestire le relazioni nello stakeholder network. La successiva figura riporta la relativa classificazione.

| | | Centralità dell'impresa nella rete | |
|--------------------|-------|------------------------------------|-------------|
| | | Bassa | Alta |
| Densità della rete | Alta | Subordinato | Negoziatore |
| | Bassa | Solitario | Comandante |

Il ruolo dell'impresa nello stakeholder network

FONTE: Ns. adattamento da Rowley (1997, p.901).

Quando sia la densità della rete che la centralità dell'impresa sono elevate, si ottiene un bilanciamento fra la pressione che i diversi portatori di interesse possono esercitare sull'impresa, anche grazie alla possibilità di coalizzarsi su specifici temi, e la capacità dell'impresa stessa di gestire sapientemente queste relazioni. Il compito del management sarà quello di cercare i migliori compromessi fra i diversi interessi in gioco, in modo da poter allineare i diversi stakeholder e l'impresa sullo stesso sottoinsieme di obiettivi.

Se, invece, ad una elevata densità della rete si contrappone una bassa centralità dell'impresa, quest'ultima si trova in una posizione vulnerabile, dato che non ha i mezzi per poter bilanciare la capacità degli stakeholder di esercitare pressioni coordinate sull'impresa, e, quindi, è destinata ad assecondare le richieste dei portatori di interesse.

Quando sia la densità che la centralità sono basse il ruolo è quello del solitario; gli stakeholder non hanno la possibilità di coordinarsi facilmente per mettere in atto la loro influenza sull'impresa, ma, allo stesso tempo, l'impresa è in una situazione periferica che non le permette di coordinare le attività degli stakeholder in maniera efficace e, quindi, non può dirigere l'evoluzione della rete. Nei casi di minore densità e di minore centralità vi è anche la possibilità che le azioni dell'impresa, almeno nel breve periodo, non vengano percepite dai portatori di interesse.

Infine, se ad una bassa densità della rete di stakeholder si contrappone una elevata centralità dell'impresa, il management ha il ruolo del comandante. Il potere derivante dalla centralità dell'impresa non è bilanciato dalla capacità di coordinamento dei portatori di interesse dato che una bassa densità riduce il potenziale della rete di trasferire le

informazioni e non permette facilmente di creare norme e valori condivisi fra gli stakeholder. Inoltre, in questi casi, il management può far leva sull'ego-network dell'impresa per guidare l'evoluzione stessa della rete.

In tutti i casi si può notare come la capacità di selezionare attentamente i portatori di interesse con cui iniziare le attività di coinvolgimento permetta al management di aumentare la centralità dell'impresa all'interno della rete sociale e, quindi, diviene una fonte di vantaggio anche per la capacità di influenzare la struttura della rete relazionale stessa.

La struttura della rete può anche essere determinata dagli interessi tutelati dallo *stakeholder*. In quel caso si potranno considerare collegati i diversi portatori di interesse che condividono la stessa visione su uno o più interessi (Cowan, 1990; Nam, 2015)²¹.

L'utilizzo di questo tipo di analisi, inoltre, permette di ottenere alcuni vantaggi. Innanzitutto, mettendo in relazione gli *stakeholder* sulla base degli interessi, porta il management ad avere una visione di come le diverse tipologie di relazioni possano interagire per spingere all'azione attori sociali collegati unicamente dalla condivisione di un dato insieme di interessi (Mahon, Heugens e Lamertz, 2004).

Legare gli attori sociali ai loro *stake*, inoltre, permette di valutare con maggiore chiarezza gli effetti derivanti dalla struttura della rete. Se da una parte, al crescere del numero, e dell'importanza, degli interessi condivisi fra due portatori di interesse questi si possono definire più omogenei e quindi è più semplice creare e gestire le relative relazioni (McPherson Smith-Lovin e Cook, 2001), dall'altra parte se il management è in grado di creare relazioni meno omofile, ha la possibilità di utilizzare la rete di *stakeholder* per i processi di esplorazione strategica (Vanderkerckve e Dentchev, 2005)²².

Le reti a due modalità sono particolarmente utili per agevolare la scoperta di nuove opportunità, perché permettono di individuare più facilmente i legami deboli fra i nodi (Granovetter, 1973)²³ che, proprio a causa della minor prossimità fra gli *stakeholder*, hanno il massimo potenziale innovativo a patto che il management abbia le capacità relazionali necessarie a coordinare soggetti con interessi diversi. Utilizzando questa tipologia di rete, inoltre, si possono rappresentare, sullo stesso grafico le connessioni derivanti dal condividere diverse tipologie di interessi. Il numero di interessi condivisi fra i due soggetti potrà essere utilizzato per verificare quanto i soggetti siano *omogenei*.

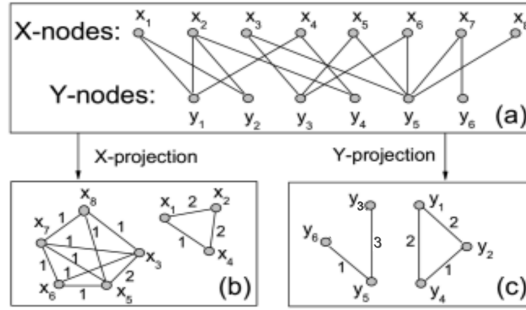
Questo tipo di approccio, inoltre, aggiunge ai dati relativi alla struttura relazionale anche quelli derivanti dagli interessi degli *stakeholder* che sono attribuiti degli attori e, quindi permette di studiare il ruolo del singolo attore alla luce della sua capacità di mettere in comunicazione due operatori con differenti caratteristiche (per esempio uno *stakeholder* che tutela i diritti dei dipendenti potrebbe anche essere in relazione con un portatore di interesse che ha come *stake* primario la tutela dell'ambiente).

²¹ In questo caso si parla di *bi-partite network* o *two-modes network* dato che si valutano, almeno in un momento iniziale, i legami fra due diverse tipologie di nodi, che nel caso degli *stakeholder network* sono i portatori di interesse e gli *stake*. Per maggiori informazioni su questa tipologia di rete si rimanda a WASERMAN e FAUST (1994) o SCOTT (2000).

²² ACUTI et al. (2019) mettono in luce come la condivisione di interessi può generare prossimità sociale anche fra soggetti non altrimenti in relazione.

²³ Con il termine *weak tie* (legame debole), Granovetter (1973) indica un legame che si basa su pochi elementi in comune e che non si accompagna ad una frequente interazione.

In particolare, il rapporto fra *stakeholder* e *stake* si può rappresentare come nella successiva figura:



Una rete bi-partita e le sue proiezioni

FONTE: Ns. adattamento da Rowley (1997, p.901).

In figura abbiamo nel diagramma (a) la rappresentazione del legame fra stakeholder (indicati con le x) e i loro *stake* (indicati con le y). Nel diagramma (b) viene riportato, invece come si possono unire fra di loro i singoli *stakeholder* sulla base dei temi che li uniscono. A titolo di esempio si consideri x_1 che è in relazione con x_2 e x_4 ma non con gli altri dato che condivide con x_2 lo *stake* y_1 e y_2 , mentre condivide con x_4 il solo *stake* y_1 .²⁴ Similmente²⁵ l'interesse y_3 sarà legato all'interesse y_5 , dato che sia x_3 che x_5 e x_6 sono interessati ad entrambi, e quest'ultimo sarà legato anche a y_6 , dato che condividono x_5 e x_6 , che, però non sarà legato a y_3 .

Tramite questo procedimento, quindi, è possibile ricostruire una rete di stakeholder non sulla base di una valutazione relazionale, ma sulla base degli effettivi interessi, e della loro importanza, che possono essere ottenuti dagli *stakeholder* tramite una procedura di *engagement* molto meno invasiva di quella che sarebbe necessaria per poter conoscere una rete tradizionale. Purtroppo, questa tipologia di rete è caratterizzata molto spesso da un numero elevatissimo di relazioni, una densità molto elevata, che non permette di determinare facilmente la relazione fra i diversi attori.

Per ovviare a questo fenomeno, si può cercare di estrarre da queste reti l'effettiva struttura principale, con locuzione inglese il *backbone* (Domagalski et al. 2021) con lo scopo di potersi confrontare con una struttura comprensibile. Secondo Neal (2014), esistono diversi modalità per estrarre il *backbone* che prevedono l'utilizzo di una soglia definita, a seconda del metodo, in modo diverso. Fra questi l'approccio più semplice e diffuso è la scelta di una soglia incondizionata o globale da applicare a tutti i collegamenti nella proiezione bipartita: i collegamenti vengono mantenuti nella rete dello scheletro se il loro peso nella proiezione bipartita supera il valore di soglia.

Un metodo più preciso, però, è quello di tener conto, contemporaneamente, sia delle caratteristiche che differenziano fra di loro gli stakeholder, che di tener conto delle differenze fra gli interessi. Per raggiungere questo scopo un approccio tipico è quello di utilizzare un algoritmo di Fixed Degree Sequence Model (FDSM) che confronta i

²⁴ Si consideri che questo insieme di legami può essere ottenuto matematicamente a partire dalla matrice che descrive il legame fra *stakeholder* e *stake*, dove convenzionalmente i portatori di interesse rappresentano le righe e gli interessi le colonne, moltiplicando la matrice per la sua trasposta.

²⁵ Si faccia caso, però, al fatto che in questo caso si dovrà moltiplicare la trasposta della matrice bipartita per la matrice bipartita. Questo è possibile perché nel caso delle matrici la moltiplicazione non è un'operazione commutativa, cioè $A*B$ non è uguale a $B*A$.

pesi osservati degli archi di proiezione con la distribuzione dei possibili pesi degli archi che potrebbero essere osservati se tutti i gradi degli agenti e di tutti gli artefatti fossero fissati ai loro valori nei dati empirici. Questo approccio, però, può presentare alcuni problemi metodologici. Dato che necessita di un algoritmo di elevata complessità come nel caso di quelli basati sulle catene di Markov che implicano lo scambio di archi nella rete bipartita osservata per ottenere una rete bipartita casuale; purtroppo, anche in questo caso il numero di scambi di archi necessari per garantire un campionamento uniforme è in genere, estremamente elevato (Gionis et al., 2007).

Il vantaggio, però, è che con l'ausilio dei moderni computer è facile effettuare decine di migliaia di questi passi nella catena di Markov in modo da generare una famiglia di reti idealmente definite dalle stesse caratteristiche. A questo punto si potrà utilizzare una classica misura di significatività statistica per selezionare quelle relazioni che non sono presenti in meno della soglia di significatività prescelta²⁶.

Tramite questa procedura il management avrà la possibilità di conoscere come la sua azione su un tema specifico possa riverberare, in senso positivo e/o negativo, verso i diversi *stakeholder* e potrà avere uno strumento più preciso per valutare la conseguenza delle azioni da lui messe in essere.

²⁶ Convenzionalmente in questo caso si scelgono soglie come 0,1 o 0,05 o anche 0,01. Questo significa che un dato legame fra due *stakeholder* sarà presente nel *backbone* solo se è presente, rispettivamente, in almeno il 90%, 95% o 99% delle reti generate tramite il suddetto processo.