

Management

Management Sistemico Vitale

Decisioni e scelte in ambito complesso



Dipartimento di Management



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Università Sapienza

30/09/2013

Contesto storico evolutivo

➤ Il termine stakeholder (portatore di interesse) richiama di proposito – e per certi versi si contrappone idealmente con– quello di stockholder (possessore di titoli rappresentativi del capitale di rischio dell'impresa), ciò a significare che l'interesse dell'impresa non deve rivolgersi in via esclusiva alla proprietà, ma deve comprendere categorie sempre più ampie di soggetti dagli interessi compositi.

Contesto storico evolutivo

➤ Nell'ambito della letteratura manageriale, il primo framework teorico fortemente incentrato sul concetto di stakeholder si deve a R.E. Freeman che, nel 1984, nel volume *Strategic Management. A stakeholder approach*", delinea, negli anni Ottanta del secolo scorso, un nuovo orizzonte utile per l'analisi dei contesti competitivi, particolarmente turbolenti, e per i quali nessuno dei paradigmi teorici allora vigenti sembrava essere applicabile

Contesto storico evolutivo

➤ A far data dalla grande depressione degli anni Trenta, un orientamento che può considerarsi consonante con quello che diverrà poi l'approccio degli stakeholder matura in seno a grandi corporation, quali la General Electric, la Johnson & Johnson e la Sears, i cui organi di governo in una serie di esternazioni ufficiali identificano i propri clienti, dipendenti, manager, azionisti e, più in generale, la comunità latamente intesa quali principali soggetti di riferimento per il sistema impresa

Contesto storico evolutivo

➤ Anche in Europa, non mancano esempi di un orientamento in tal senso. un'esperienza che può ritenersi profondamente anticipatrice, e per certi versi più innovatrice, dell'approccio per stakeholder è quella della Olivetti.



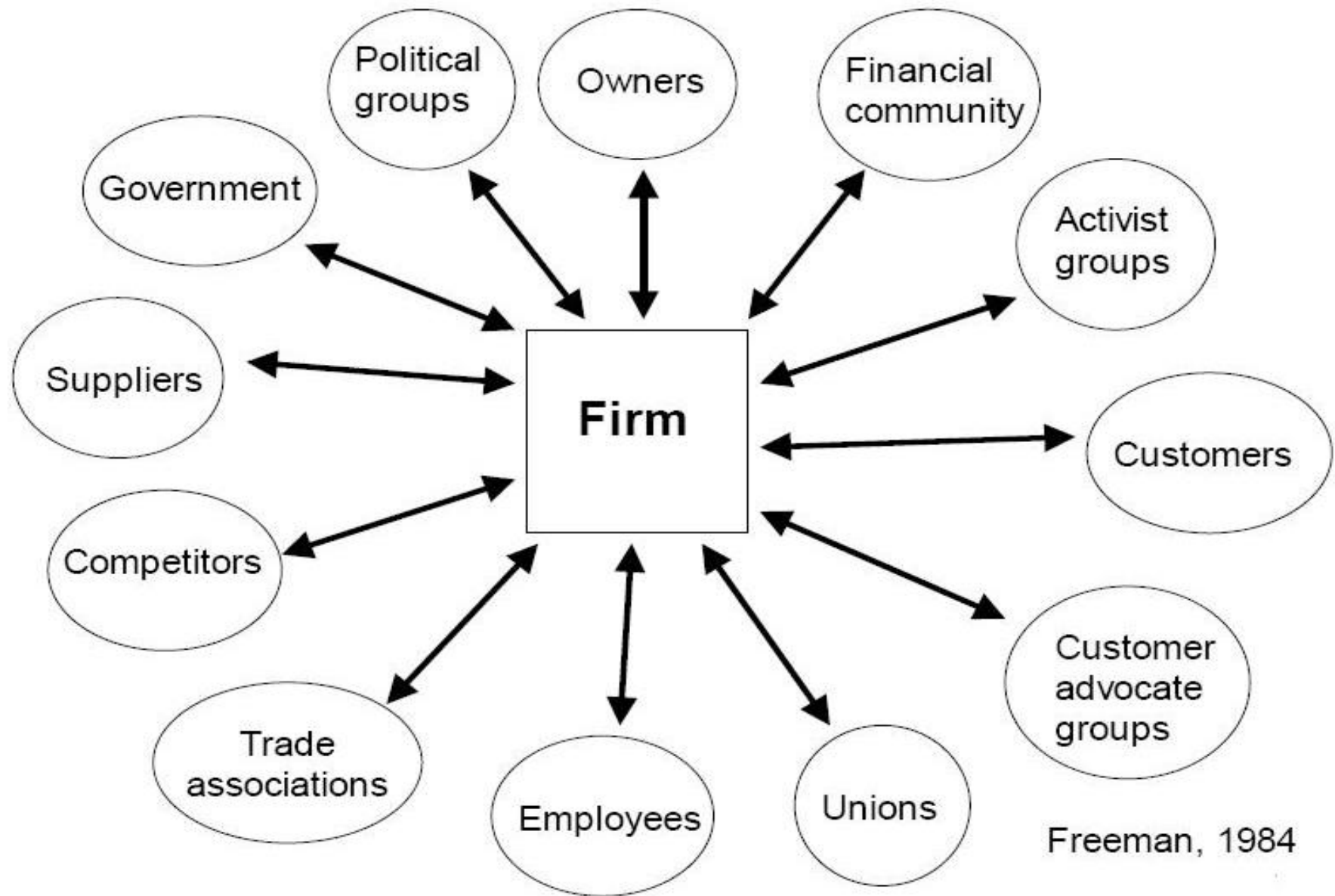
Contesto storico evolutivo

➤ Nel classico lavoro *The Modern Corporation and Private Property* del 1932, Berle e Means apertamente riconoscono che “né le pretese dei proprietari, né quelle del gruppo di controllo debbono prevalere sugli interessi della comunità” sottolineando che “se, per esempio, i dirigenti di una società dovessero preparare un programma che comprendesse salari giusti, sicurezza per i dipendenti, buone prestazioni rispetto ai clienti e stabilizzazione economica e se la comunità nel suo insieme accettasse un tale piano come soluzione logica e umana alle difficoltà economiche, gli interessi dei proprietari passivi dovrebbero passare in secondo piano”

Definizione e contenuto concettuale

➤ Sulla base del neologismo codificato dallo SRI, Freeman, in “Strategic Management. A stakeholder approach”, definisce lo stakeholder come «any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of corporation's purpose. Stakeholders include employees, customers, suppliers, stockholders, banks, environmentalists, government and other groups who can help or hurt the corporation»

Stakeholder map of a very large organization around one major strategic issue



Definizione e contenuto concettuale

Alcuni autori ritengono che sia necessario valutare le relazioni fra stakeholder e management basandosi su attributi quali: potere, legittimità e urgenza; laddove il potere viene distinto in :

- potere coercitivo (basato su forza, violenza o pressione);
- potere utilitaristico (basato su risorse materiali o finanziarie);
- potere normativo (basato su risorse simboliche).

Definizione e contenuto concettuale

Una ulteriore classificazione degli stakeholder viene proposta da Clarkson, il quale, riprendendo la già citata definizione di Freeman e Reed del 1983, suddivide gli stakeholder in due gruppi: primari e secondari.

Per stakeholder primari si intendono quei gruppi senza la cui partecipazione continua l'impresa non potrebbe sopravvivere.

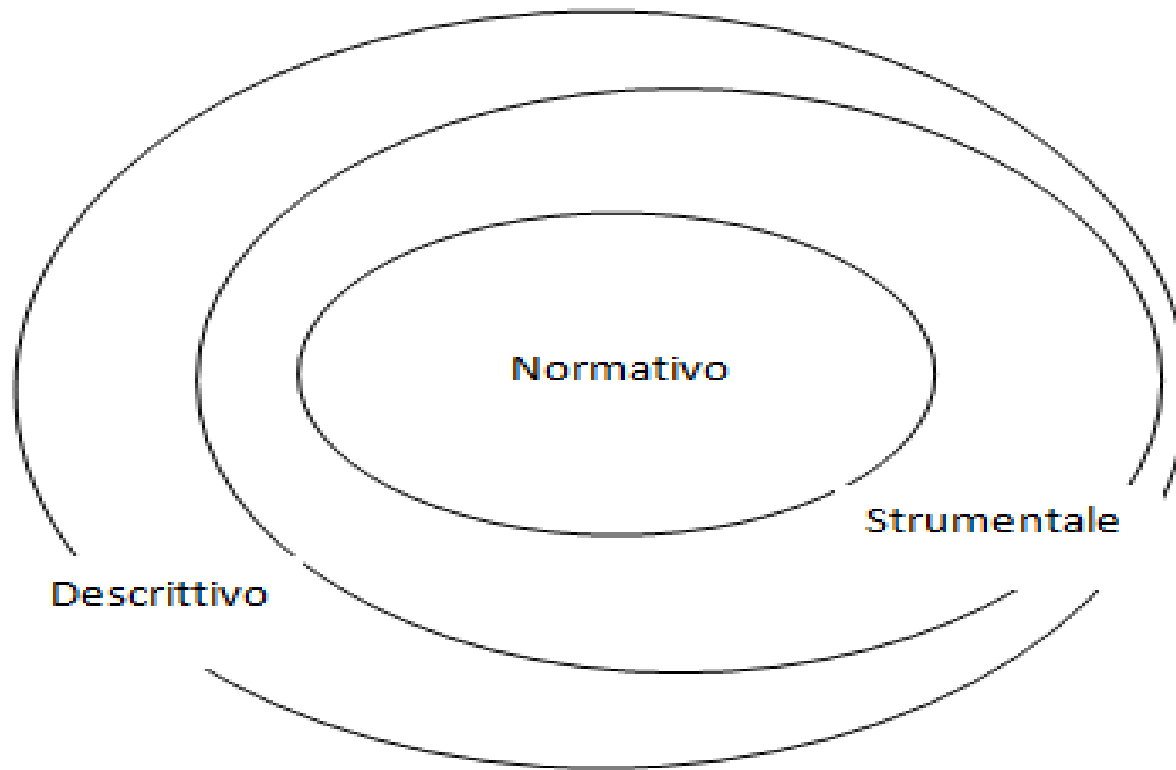
Stakeholder secondari i soggetti che, pur influenzando ed essendo influenzati dall'attività dell'impresa, non sono impegnati in transazioni con essa e non incidono sulla sua capacità di sopravvivenza

Stakeholder Primari e Secondari ESEMPIO



Definizione e contenuto concettuale

Donaldson e Preston hanno proposto tre diverse dimensioni costituenti la teoria degli *stakeholder*



Definizione e contenuto concettuale

L'orientamento più diffuso in dottrina pare quello che guarda alla teoria degli *stakeholder* come una pratica manageriale, come una 'filosofia', che guidi le scelte di fondo del management.

Clarkson, nel suo *Principles of Stakeholder Management* afferma che *i manager occupano un posto speciale all'interno dell'impresa. Essi sono responsabili della negoziazione dei contratti con gli stakeholder dell'impresa e di creare con gli stakeholder involontari una rete cooperativa e produttrice di ricchezza*

I 7 principi dello stakeholder management.

Principio 1

I manager dovrebbero riconoscere e monitorare con continuità le aspettative di tutti gli *stakeholder* legittimi e dovrebbero tenere in giusta considerazione i loro interessi durante i processi decisionali nelle attività.

Principio 2

I manager dovrebbero ascoltare e dialogare in modo aperto con gli *stakeholder* riguardo ai rispettivi interessi, contributi e gli eventuali rischi derivanti dal loro coinvolgimento nell'impresa.

Principio 3

I manager dovrebbero adottare procedure e modalità di comportamento che siano sensibili alle aspettative e alle capacità di ciascun gruppo di *stakeholder*.

I 7 principi dello stakeholder management.

Principio 4

I manager dovrebbero riconoscere l'importanza del rapporto tra sforzo compiuto e remunerazione e dovrebbero cercare di raggiungere un'equa distribuzione dei benefici e degli oneri derivanti dall'attività dell'impresa, tenendo presenti i rischi e punti vulnerabili di ciascuno *stakeholder*.

Principio 5

I manager dovrebbero lavorare in modo cooperativo con altri soggetti, sia pubblici che privati, per assicurarsi che i rischi e i danni derivanti dalle attività dell'impresa siano minimizzati e, laddove non sia possibile evitarli, siano ricompensati in modo appropriato.

I 7 principi dello stakeholder management.

Principio 6

I manager dovrebbero evitare attività che possano mettere a rischio i diritti umani fondamentali (ad esempio il diritto alla vita) oppure generare dei rischi che sarebbero inaccettabili per gli *stakeholder* rilevanti.

Principio 7

I manager dovrebbero saper riconoscere i conflitti potenziali esistenti fra:

(a) il loro ruolo come *stakeholder* dell'impresa

(b) le responsabilità legali o morali che hanno nei confronti degli interessi di tutti gli *stakeholder* e dovrebbero essere in grado di gestire tali conflitti attraverso un dialogo aperto, sistemi di remunerazione e sistemi di incentivi e, laddove necessario, esami di terze parti.

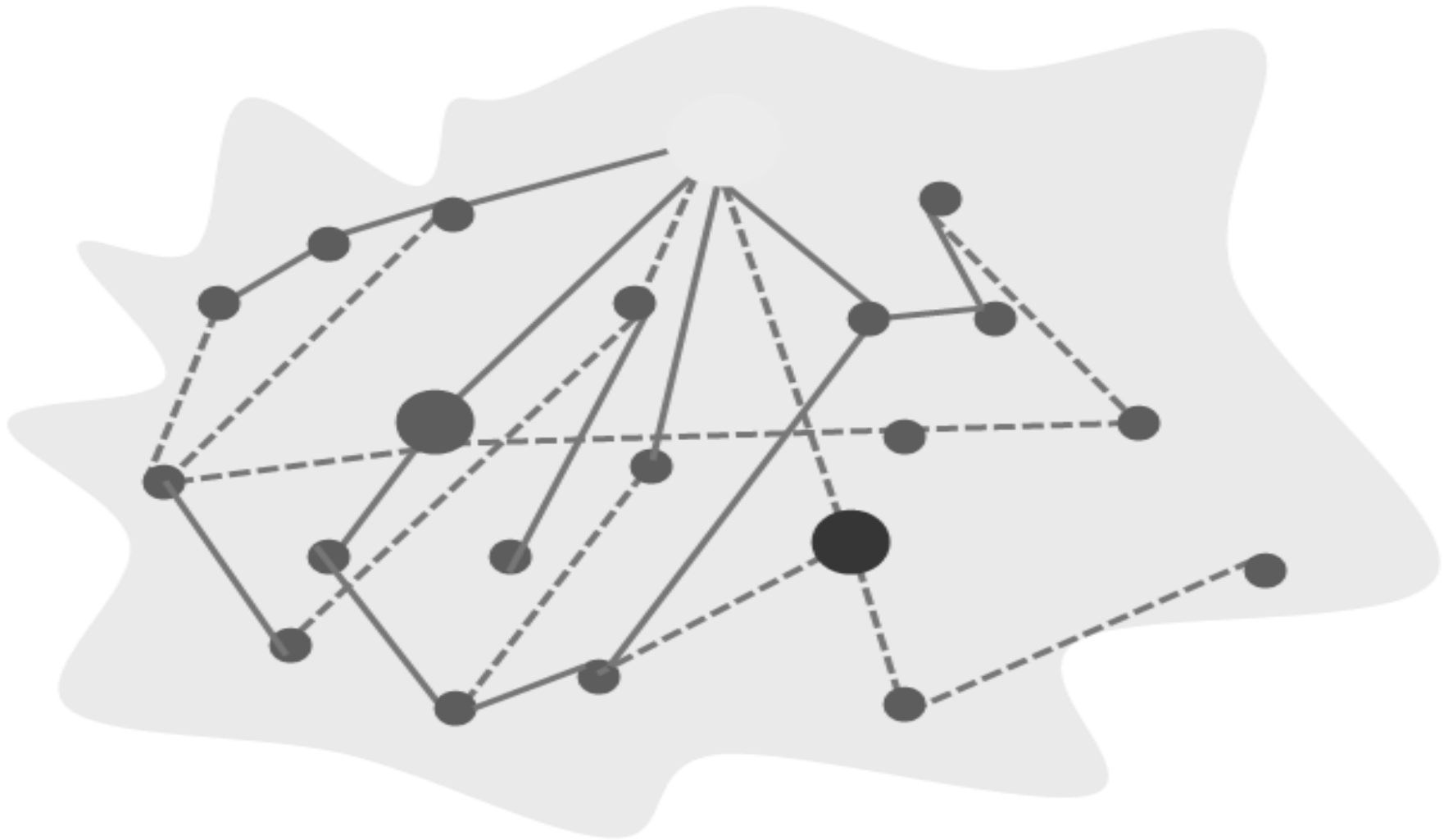
Schemi interpretativi generali influenti

Vi sono diversi schemi generali che sottendono tale teoria; il principale di questi è senz'altro quello della sopravvivenza. L'impresa sistema vitale, infatti, per sopravvivere nel proprio contesto di riferimento, deve ricercare la consonanza con tutte le entità in esso presenti. Solo nella ricerca dell'armonia e del contemporaneo soddisfacimento delle attese di tali gruppi compositi sta la capacità dell'impresa di non vedere compromessa la propria capacità di sopravvivere.

Schemi interpretativi generali influenti

Un ulteriore schema generale che sta alla base della identificazione degli *stakeholder* è quello interno-esterno; i singoli soggetti, infatti, sulla base della presenza o meno degli attributi riconosciuti al loro interesse (potere, legittimità ed urgenza), vengono inclusi o meno nella struttura specifica del sistema aziendale di riferimento.

Una rappresentazione degli stakeholder in termini di struttura specifica ed ampliata.



Critiche e prospettive

La diffusione della teoria degli stakeholder ha accresciuto l'attenzione verso tematiche relative all'etica ed alla responsabilità sociale benchè i comportamenti etici e di responsabilità sociale dell'impresa siano stati indagati dagli studiosi di discipline manageriali sin dagli anni Cinquanta . Si tratta, in buona sostanza, di ricerche riconducibili al filone della Corporate Social Responsibility.