

Concetta Carnevale

Stakeholder, CSR ed economie di mercato

Accounting
& Business
Studies

La complementarità
delle sfere
economico-istituzionali

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



The Series publishes research concerning two wide and interwoven fields: Theories of Firm and Organizations, Company Strategy, Corporate Governance, Business Ethics, Corporate Social Responsibility; Financial Accounting, Managerial Accounting, Social Reporting, Company Valuation, Internal and External Auditing, Financial Statement Analysis, Fundamental Analysis and Security Valuation, Accounting History, Corporate Disclosure and Communication to Financial Market.

The Series is open to contributions based on: different methodologies and methods; theoretical, empirical or experimental research; positive, interpretive, and critical approaches. Nevertheless, only rigorous, original, contributive and clear pieces of research that will make a contribution to the above mentioned fields of study will be published. Purely normative or descriptive works will not be accepted as well as inappropriate subject matter.

The Editor in Chief, the Co-Editors and the Editorial Board will insure that the Editorial Policy will be respected. They make a first appraisal of the publication proposals, considering their coherence with the aims and scope of the Series. The Editor in Chief and the Co-Editors, assisted by the Editorial Board, choose the reviewers, and guarantee a transparent and correct application of a double blind review process.

The members of the Scientific Committee, and other valuable scholars, contribute as reviewers, on the basis of their specific competency. Each member of the Scientific Committee can also select and address publication proposals to the Editor. In this case, the member cannot be involved in the reviewing process.

Editor in Chief

Francesco Giunta (Florence University)

Co-Editors

Luciano Marchi (Pisa University)

Lucio Potito (Federico II Naples University)

Editorial Board

Marco Allegrini (Pisa University)

Alessandro Lai (Verona University)

Roberto Maglio (Federico II Naples University)

Michele Pisani (L'Aquila University)

Ugo Sostero (Venice University)

Italian Scientific Committee

Paolo Andrei (Parma University)

Luca Anselmi (Pisa University)

Elio Borgonovi (Bocconi Milan University)

Fabrizio Cerbioni (Padua University)

Lino Cinquini (Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa)

Paolo Collini (Trento University)

Stefano Coronella (Parthenope Naples University)
Luciano D'Amico (Teramo University)
Vittorio Dell'Atti (Bari University)
Antonio Del Pozzo (Messina University)
Enrico Laghi (La Sapienza Rome University)
Giovanni Liberatore (Florence University)
Riccardo Macchioni (Federico II Naples University)
Stefano Marasca (Marche University)
Antonio Matacena (Bologna University)
Pietro Mazzola (IULM Milan University)
Luciano Olivotto (Venice University)
Antonella Paolini (Macerata University)
Giuseppe Paolone (Pescara University)
Angelo Riccaboni (Siena University)
Stefano Pozzoli (Parthenope Naples University)
Alberto Quagli (Genoa University)
Paolo Tartaglia Polcini (Salerno University)
Claudio Teodori (Brescia University)
Riccardo Viganò (Federico II Naples University)
Stefano Zambon (Ferrara University)

International Scientific Committee

David Alexander (The Birmingham Business School, UK)
Bruce Behn (University of Tennessee, Usa)
Garry Carnegie (RMIT University, Australia)
Pablo Fernandez (IESE Business School, University of Navarra)
Günther Gebhardt (Johann Wolfgang Goethe Universität, Frankfurt am Main)
Richard Slack (Northumbria University, Newcastle, UK)
Maria Shtefan (Higher School of Economics, Nizhny Novgorod, Russia)

Concetta Carnevale

Stakeholder, CSR ed economie di mercato

La complementarità
delle sfere
economico-istituzionali

FrancoAngeli

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

| | | |
|---|------|-----|
| Introduzione | pag. | 7 |
| 1. Teoria degli stakeholder: approccio originario e tendenze evolutive | » | 13 |
| 1.1. Premessa | » | 13 |
| 1.2. Dalla teoria neoclassica alle teorie d'impresa | » | 14 |
| 1.3. Modelli d'impresa e relazioni con gli stakeholder | » | 16 |
| 1.4. La teoria degli stakeholder e le sue declinazioni | » | 21 |
| 1.5. Definizione e classificazione degli stakeholder | » | 28 |
| 1.6. Le prospettive di analisi degli stakeholder | » | 34 |
| 1.7. La rilevanza delle diverse classi di stakeholder | » | 37 |
| 1.8. Il dinamismo degli stakeholder | » | 43 |
| 2. Lo stakeholder approach alla CSR | » | 46 |
| 2.1. Premessa | » | 46 |
| 2.2. Un breve excursus storico | » | 49 |
| 2.3. Le prime concettualizzazioni della CSR | » | 51 |
| 2.4. Il framework teorico della CSR | » | 54 |
| 2.5. La teoria degli stakeholder e la CSR | » | 69 |
| 2.6. Dalla CSR alla Company Stakeholder Responsibility | » | 81 |
| 3. Stakeholder e contesti economico-istituzionali | » | 89 |
| 3.1. L'analisi del vantaggio competitivo comparato | » | 89 |
| 3.2. L'approccio alla varietà del capitalismo | » | 94 |
| 3.3. Il carattere relazionale dell'impresa | » | 98 |
| 3.4. La classificazione dei sistemi economici | » | 101 |
| 3.5. Le sfere economiche | » | 105 |
| 3.6. Le complementarietà economico-istituzionali | » | 112 |
| 3.7. Le implicazioni delle complementarietà | » | 118 |

| | | |
|--|------|-----|
| 4. Verso un nuovo modello interpretativo della CSR | pag. | 120 |
| 4.1. Il quadro generale per un nuovo framework | » | 120 |
| 4.2. CSR, stakeholder e sistemi giuridici nazionali | » | 126 |
| 4.3. L'influenza dei contesti istituzionali nazionali | » | 131 |
| 4.4. Il ruolo del settore | » | 136 |
| 4.5. Il radicamento istituzionale degli stakeholder | » | 138 |
| 4.6. L'influenza del modello di economia di mercato | » | 142 |
| 4.7. Principali implicazioni e linee di sviluppo per la ricerca futura | » | 150 |
| Riferimenti bibliografici | | 157 |

INTRODUZIONE

L'adozione di una prospettiva di analisi delle scelte e dei comportamenti aziendali in materia di CSR fondata sulle sole teorie degli stakeholder e della CSR non è sufficiente a spiegare le differenti modalità attraverso cui le imprese interagiscono con gli stakeholder e le istituzioni dei singoli Paesi, nonché di cogliere quegli elementi precisi che, caratterizzando i singoli contesti economico-istituzionali, a loro volta, influenzano i rapporti impresa-stakeholder anche sul piano della CSR.

Infatti, se la teoria degli stakeholder, attraverso il concetto di salienza, consente di focalizzare l'attenzione su quei soggetti che, per potere, legittimità e urgenza, influenzano l'agire d'impresa, le teorie della CSR individuano nelle pressioni esercitate dagli stakeholder l'origine del comportamento responsabile dell'impresa. Tuttavia, un siffatto costrutto teorico manca di considerare la dimensione economico-istituzionale che caratterizza il contesto nazionale all'interno del quale si sviluppano le relazioni tra l'impresa e gli soggetti economici.

Queste brevi considerazioni evidenziano la necessità di una rivisitazione delle teorie interpretative della CSR e dei legami esistenti tra l'impresa e i suoi stakeholder. Non si tratta di confutare o rigettare la validità scientifica di framework teorici ormai consolidati e suffragati da molteplici studi sviluppati nelle ultime decadi. Piuttosto è volontà di chi scrive richiamare l'attenzione dei ricercatori su un problema interpretativo e metodologico che accomuna molti studi sulla CSR (e sulla CSR *disclosure*) condotti su campioni di aziende operanti in specifici contesti economico-istituzionali e/o su contesti economico-istituzionali tra loro diversi, con l'obiettivo di offrire, sulla base di risultati non sempre generalizzabili, un'analisi internazionale comparata dei vari fenomeni riconducibili alla CSR, ovvero un'interpretazione talvolta non corretta dei fenomeni osservati.

La letteratura esistente in materia di CSR si è concentrata principalmente sui legami con le performance aziendali e sulle ragioni strumentali e morali che spingono le imprese ad adottare comportamenti responsabili, trascurando l'importanza e il ruolo dei fattori istituzionali e dei meccanismi di coordinamento delle sfere economiche nazionali. La comprensione degli ambienti economico-istituzionali rimane, ad oggi, un'area poco indagata della ricerca sulla CSR.

L'analisi dei fattori istituzionali e dei meccanismi di coordinamento delle sfere economiche nazionali non è nuova negli studi economici. Tuttavia essi sembrano essere patrimonio precipuo degli economisti (La Porta *et al.*, 2000; Amable, 2003; Sapir, 2006; Nielsen and Massa, 2013), mentre risultano essere meno presenti nel dibattito scientifico degli studi di business e di accounting. La dimensione economico-istituzionale dovrebbe rappresentare una nuova sfida per quei ricercatori che, analizzando universi nazionali ed internazionali, scelgono di indagare compiutamente tutti quegli aspetti della vita dell'impresa che risultano essere strettamente collegati ai rapporti impresa-stakeholder, tra i quali rientra a pieno titolo la CSR.

A parere di chi scrive, quindi, la ricerca sulle scelte di CSR adottate dall'impresa non può prescindere dall'analisi dei sistemi giuridici, economici ed istituzionali che caratterizzano i contesti entro cui si sviluppano le relazioni impresa-stakeholder.

In ragione di ciò, l'obiettivo di questo lavoro consiste nel voler contribuire alla costruzione di un framework teorico più ampio per la ricerca sulla CSR, che consenta di indagare proficuamente le diverse forme di CSR adottate dalle imprese nei vari Paesi, attraverso lo sviluppo delle complementarità potenziali insite in un quadro teorico multidisciplinare che recuperi la dimensione macroeconomica ed istituzionale della CSR.

A tal fine si propone l'adozione della prospettiva economica ed istituzionale propria della teoria della varietà del capitalismo, la quale sostiene che le scelte di governance economica adottate da un Paese influenzano il comportamento dei soggetti economici che operano in un dato contesto, favorendo lo sviluppo di interazioni lineari e complementari nei rapporti tra imprese, stakeholder e istituzioni.

L'approccio neo-istituzionale suggerisce che le scelte di CSR implementate dalle imprese vanno analizzate alla luce delle logiche che regolano il ruolo delle istituzioni, formali e informali, adottate in ciascun Paese, e sottolinea come dette logiche caratterizzano le diverse modalità attraverso cui i vari soggetti economici trovano radicamento nel contesto istituzionale e si coordinano tra loro all'interno dei diversi sistemi nazionali.

Secondo la teoria della varietà di capitalismo (Hall and Soskice, 2001), i diversi contesti istituzionali nazionali influenzano fortemente le modalità di coordinamento strategico tra l'impresa e i suoi stakeholder e alla base delle diversità istituzionali ci sono i diversi modelli di governance economica adottati dai vari Paesi che, a loro volta, promuovono diversi modelli di coinvolgimento degli stakeholder nel processo decisionale aziendale.

Ai fini dell'analisi delle pratiche di CSR adottate dalle imprese, i rapporti complementari tra questi approcci teorici sono evidenti. Alcuni ricercatori hanno recentemente cercato di collegare la teoria della varietà del capitalismo alle analisi economiche comparative, per capire come le differenze istituzionali nelle sfere di politica e governance economica adottate dai vari Paesi influenzano il modo in cui le imprese si confrontano con la CSR (Campbell, 2007; Matten and Moon, 2008; Jackson and Apostolakou, 2010; Carnevale and Mazzuca, 2012).

Gli studi sopra citati indagano le relazioni funzionali e complementari che si sviluppano tra le caratteristiche dei contesti economico-istituzionali, gli stakeholder e le scelte di CSR adottate dalle imprese, e sostengono che alcune condizioni economico-istituzionali, che plasmano la singola realtà nazionale, influenzano la probabilità che l'impresa agisca in modo socialmente responsabile. Tuttavia le conclusioni a cui essi giungono sono ancora lontane dal rappresentare un framework consolidato e questi aspetti della CSR continuano ad essere poco indagati. Ma la possibilità di costruire un quadro interpretativo del fenomeno supportato da approcci teorici robusti, quali la teoria degli stakeholder, le teorie della CSR e la teoria della varietà del capitalismo, rappresenta una importante occasione di sistematizzazione teorica per gli studi finora condotti, ma soprattutto per le future ricerche.

Il presente lavoro si inserisce all'interno del recente dibattito scientifico sull'influenza che i diversi contesti economico-istituzionali esercitano sulle scelte di CSR adottate dalle imprese e apporta un elemento di novità ed originalità applicando i costrutti logici della teoria della varietà del capitalismo alle tematiche della CSR. Esso, avvalendosi dei contributi offerti dalla teoria degli stakeholder, dalle teorie di CSR e dalla teoria della varietà del capitalismo, propone una nuova interpretazione sistemica dei costrutti logici sottostanti queste teorie e applica questa nuova lente di analisi alle *issues* della CSR nelle comparazioni nazionali e settoriali del fenomeno. In particolare, il lavoro è diretto a sviluppare l'ipotesi di ricerca secondo cui il livello di salienza degli stakeholder e le conseguenti scelte di CSR adottate dalle imprese sono influenzate dal modello di capitalismo e dalle caratteristiche dei sistemi economico-istituzionali esistenti nei diversi contesti nazionali in cui le aziende operano.

Estendendo la prospettiva della varietà del capitalismo alle relazioni impresa-stakeholder, questo studio analizza come le differenti scelte di governance economica adottate dai vari Paesi si riflettono sui livelli di salienza degli stakeholder e, quindi, sulle pratiche di CSR messe in campo dalle imprese, le quali agiscono, a seconda dei casi, come sostituto ovvero come specchio di esistenti forme istituzionalizzate di coordinamento e coinvolgimento degli stakeholder. Inoltre, proiettando i modelli di CSR adottati dalle imprese (specchio vs sostituto, esplicita vs implicita) sui diversi modelli di economia di mercato nazionali, è possibile rilevare come a ciascun modello di capitalismo sia associabile un diverso grado di radicamento istituzionalizzato degli stakeholder (e ciò si traduce in un diverso grado di salienza degli stessi), e, quindi, una diversa forma di istituzionalizzazione della CSR.

Questo studio contribuisce alla letteratura esistente sulle relazioni impresa-stakeholder e sulle scelte di CSR fornendo un nuovo e multidisciplinare framework teorico, atto a favorire l'interpretazione dei comportamenti aziendali in risposta all'influenza esercitata dai diversi fattori economico-istituzionali (a livello nazionale e settoriale). Esso non presenta un'indagine empirica sulla CSR ma, dimostrando come l'approccio alla varietà del capitalismo rappresenti un valido framework teorico a supporto della ricerca comparata (nazionale e settoriale) sulla CSR, punta a sviluppare un framework teorico valido per superare i limiti interpretativi di analisi condotte in contesti economico-istituzionali differenti. Per fare ciò viene delineato un percorso che, partendo dall'analisi degli stakeholder (figure e salienza) e delle motivazioni teoriche poste a base dei comportamenti aziendali in tema di CSR, analizza le interazioni impresa-stakeholder alla luce delle scelte di governance economica operate all'interno di ciascun modello di economia di mercato adottato dai vari Paesi, evidenziando gli elementi critici e strategici che caratterizzano lo sviluppo delle relazioni impresa-stakeholder sul piano della CSR.

Le implicazioni pratiche legate a questo studio sono molteplici. Volendo sintetizzare, le principali implicazioni investono i policy maker e i regulator internazionali e nazionali in termini di efficacia delle regole che prevedono forme di istituzionalizzazione della CSR. In particolare, si segnala come le norme internazionali in materia di CSR mostrino una maggiore probabilità di essere efficaci nella misura in cui risultano incorporate all'interno di particolari contesti economico-istituzionali. A ciò si aggiunge che numerose evidenze empiriche dimostrano come la CSR espliciti tutte le sue potenzialità strategiche quando è lasciata su un piano prettamente volontario, senza forzare la discrezionalità dei manager nell'utilizzo dello strumento.

Una seconda implicazione si esprime in termini di congruenza tra le regole che influenzano le scelte di istituzionalizzazione della CSR e i modelli di governance economica nazionali. In termini generali, si evidenzia come la volontà di istituzionalizzare la CSR a livello internazionale possa entrare in contrasto con la volontà dei policy maker nazionali di adottare differenti scelte di governance economica. Il recepimento di normative internazionali all'interno delle singole realtà nazionali dovrebbe essere accompagnato da specifici interventi su tutte le scelte di governance nelle sfere economiche adottate dai singoli Paesi. Ciò implicherebbe di fatto il tentativo di omogeneizzare i diversi modelli di economie di mercato e di assumerne come riferimento uno solo.

L'analisi congiunta delle implicazioni sviluppate nel presente volume induce chi scrive a riaffermare il principio della piena volontarietà a livello aziendale delle scelte di CSR e della sua disclosure.

Il lavoro si articola in quattro capitoli. Il primo capitolo focalizza l'attenzione sui rapporti impresa-stakeholder e, attraverso la lente privilegiata della teoria degli stakeholder, muove verso l'analisi dei caratteri che determinano il grado di salienza di ciascuno stakeholder d'impresa. Il secondo capitolo, offrendo un'analisi delle principali teorie sulla CSR elaborate del corso del tempo, si propone l'obiettivo di delineare lo stretto legame esistente tra impegni in CSR e salienza degli stakeholder. Il terzo capitolo introduce la problematica di fondo trattata nel lavoro. Partendo dall'ipotesi in base alla quale le relazioni impresa-stakeholder sono influenzate dalle caratteristiche economiche e istituzionali dei singoli contesti nazionali, si giunge ad affermare che l'analisi del comportamento aziendale e delle scelte di CSR adottate da ogni impresa non può prescindere da un contemporaneo studio del contesto specifico in cui le imprese si confrontano tra loro e con gli altri attori economici. A tal proposito si suggerisce una nuova prospettiva teorica di analisi offerta dalla teoria della varietà del capitalismo, di cui si analizzano costruito logico e contenuti in funzione delle finalità del presente lavoro. Il quarto e ultimo capitolo è dedicato alla definizione di un nuovo modello interpretativo della CSR che, partendo dai diversi livelli di influenza delle istituzioni formali ed informali nelle sfere di governance economica delle diverse economie di mercato, giunge a identificare i livelli di salienza degli stakeholder nei vari contesti in cui le aziende operano e i conseguenti modelli di istituzionalizzazione della CSR. Il capitolo si conclude con lo sviluppo delle principali implicazioni derivanti dal nuovo framework delineato e l'indicazione di future linee di ricerca.

1. TEORIA DEGLI STAKEHOLDER: APPROCCIO ORIGINARIO E TENDENZE EVOLUTIVE

1.1. Premessa

Nell'accezione economica neoclassica le relazioni dirette e indirette che si instaurano tra i vari agenti economici coinvolti in attività di produzione e/o di scambio contribuiscono al benessere degli stessi soggetti. Il livello di benessere raggiunto da ciascun soggetto, misurato in termini di surplus generato, consente di valutare l'efficienza di ogni singola scelta operata dai vari soggetti economici (teoria del benessere).

Tale costrutto teorico sembrerebbe non risolvere il problema della possibile compatibilità tra l'interesse (benessere) individuale e quello collettivo. Nell'ottica dell'economista neoclassico i due livelli di interesse vengono "equilibrati" dai meccanismi del mercato perfettamente concorrenziale (*mano invisibile*), all'interno del quale operano agenti perfettamente razionali e informati. Date certe ipotesi, infatti, il mercato genera prezzi, quantità e valori che bilanciano le forze della domanda e dell'offerta espresse dai singoli agenti economici, e a questi valori corrisponde il massimo livello di benessere collettivo ed individuale.

Lo schema interpretativo di funzionamento del mercato, così come proposto dagli economisti neoclassici, presenta però un importante limite: esso offre una rappresentazione del mercato quale luogo ove tutti i soggetti (comprese le aziende) interagiscono tra loro sulla base di contratti e accordi, espliciti o impliciti, frutto di un calcolo razionale. Tuttavia, nella realtà è difficile interpretare le molteplici relazioni che si sviluppano tra i soggetti utilizzando la sola categoria della razionalità.

Un ulteriore elemento di perplessità che deriva dall'utilizzare il solo background neoclassico per interpretare l'agire dell'impresa è il concetto stesso di profitto. Per i fautori della teoria neoclassica il profitto non è sino-

nimo di efficienza e/o di benessere collettivo e, in condizioni di concorrenza perfetta, il mercato tende ad azzerare il profitto. Di contro, nell'accezione comune e nella prospettiva della governance aziendale, il livello di profitto realizzato da un'impresa è un indicatore della sua capacità di successo, anche se dovesse derivare da posizioni di non perfetta concorrenza del mercato. La stessa condizione di profitto diviene pre-condizione per il perseguimento di altri e più generali obiettivi, riconducibili al benessere della comunità di riferimento.

1.2. Dalla teoria neoclassica alle teorie d'impresa

Come accennato in precedenza la teoria neoclassica non consente di rappresentare in modo realistico le varie dinamiche, interne ed esterne, in cui l'impresa risulta essere coinvolta. Gli assunti teorici neoclassici (perfetta razionalità del decisore aziendale e degli altri soggetti economici, perfetta diffusione dell'informazione nei mercati, prezzi determinati dai meccanismi di funzionamento del mercato, uguaglianza tra le imprese, unicità del soggetto decisore interno all'azienda, profitto d'equilibrio tendente a zero) negano, di fatto, l'esistenza di specifiche dinamiche interne dei meccanismi di funzionamento dell'impresa, ma anche delle dinamiche esterne relative alle molteplici relazioni che ogni impresa sviluppa con altri soggetti.

Le forti limitazioni presenti nell'approccio neoclassico per la rappresentazione dell'agire d'impresa hanno contribuito a creare un terreno fertile per lo sviluppo di studi teorici ed empirici centrati sui temi della *management science*. I contributi proposti contrappongono al postulato della perfetta informazione nel mercato gli elementi di inefficienza negli e degli scambi, le condizioni di incertezza e il concetto di rischio dei profitti.

Due sono i principali filoni di ricerca che, inizialmente, gli studiosi di *management science*, percorrono. Il primo è finalizzato allo sviluppo del modello struttura/condotta/performance. Il secondo è riconducibile alla teoria della grande impresa che, a sua volta, si propone di esaminare due importanti aspetti dell'equilibrio aziendale: il passaggio del controllo della gestione delle imprese dai proprietari ai manager e gli aspetti organizzativi della grande impresa. Gli autori di questi studi sostituiscono la razionalità limitata a quella massimizzante e abbandonano il modello classico d'impresa, a cui invece implicitamente si rifanno sia la teoria neoclassica che quella manageriale.

Tuttavia, i primi studi di *management science*, focalizzati principalmente sulla *public company*, non appaiono esaustivi per una piena rappresenta-

zione della realtà economica. Sia le imprese, sia il loro ambiente esterno, sia l'insieme delle relazioni che esse sviluppano con gli altri attori economici si trasformano continuamente ed assumono forme diverse in funzione di sistemi di azione-reazione dei vari soggetti coinvolti.

In risposta a questi limiti vengono sviluppate nuove e articolate teorie in cui l'impresa assume il ruolo di attore principale del sistema economico. Le teorie comportamentiste, ad esempio, mettono in discussione l'assunto di perfetta razionalità dei soggetti economici in situazioni di incertezza ed attribuiscono una crescente importanza alla dimensione individuale del processo decisionale. L'impresa viene rappresentata come un'organizzazione complessa, ove le decisioni vengono prese in condizioni di razionalità limitata e di soggettività dei manager. Di contro, le teorie manageriali focalizzano l'attenzione sul ruolo del management aziendale, enfatizzando il meccanismo in base al quale manager soddisfatti spingono verso l'aumento dei livelli di profitto e, quindi, verso il raggiungimento degli obiettivi di crescita aziendale. Adottando tale prospettiva l'impresa diviene il fulcro di un insieme di relazioni e contratti su cui poggia il sistema di incentivi del management aziendale.

I nuovi paradigmi proposti, abbandonando il vecchio modello struttura/condotta/performance, individuano non più nella struttura del mercato bensì nella strategia adottata dall'impresa l'elemento determinante del "gioco economico". Questo passaggio implica che la struttura del mercato non è più considerata una variabile esogena, da cui dipendono quasi meccanicamente i comportamenti delle imprese e il grado di concorrenza, ma essa stessa dipende, anche, dalle strategie dell'impresa¹. Fioriscono così vari contributi teorici che portano alla definizione di nuove teorie interpretative dell'agire d'impresa: la teoria dei costi di transazione, dell'opportunismo, della razionalità limitata, dei contratti, dell'agenzia ecc.

L'elemento che accomuna i nuovi approcci metodologici consiste nella volontà di indagare due aspetti, fino a quel momento trascurati, della realtà d'impresa: perché l'impresa esiste e quali sono i confini con il mercato?

¹ Freeman and McVea (2001) evidenziano che «the corporate planning literature incorporated a limited role for stakeholders in the development of corporate strategy [...]. Ansoff's classic book *Corporate Strategy* (1965) illustrated the importance of identifying critical stakeholders. However, stakeholders were viewed as constraints on the main objective of the firm and Ansoff actually rejects the usefulness of the idea [...]. Corporate planning simply recognized that stakeholders might place limits on the action of the firm. Thus, management should understand the needs of stakeholders in order to set the bounds of operation. However, within these bounds management should develop strategies that maximize the benefits to a single stakeholder group, the shareholders» (Freeman and McVea, 2001:6).

Quale meccanismi spingono soggetti diversi (con informazioni e interessi diversi) a partecipare a vario titolo alla vita dell'impresa, con l'obiettivo di contribuire alla massimizzazione del benessere individuale e collettivo?

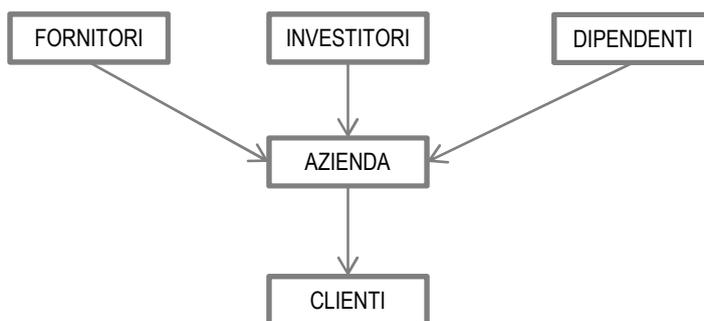
1.3. Modelli d'impresa e relazioni con gli stakeholder

Il superamento della teoria economica neoclassica e il fiorire di nuove teorie d'impresa, con la conseguente attenzione verso la definizione dei confini impresa-mercato e dei soggetti che a vario titolo interagiscono con l'impresa, ha favorito la proposizione di molteplici modelli rappresentativi della realtà aziendale.

Tra i modelli teorici elaborati dai vari ricercatori (meccanicistico, organicistico, cibernetico, e così via), quello sistemico sembra il più adatto a rappresentare l'impresa e il suo ambiente esterno, perché suscettibile di essere validamente utilizzato anche introducendo le condizioni di complessità e incertezza proprie della realtà economica².

Il modello tradizionalmente utilizzato per la definizione del ruolo svolto dall'impresa all'interno del sistema economico, adottava una prospettiva convenzionale di input-output, in base alla quale i vari agenti economici (gli investitori, i dipendenti, i fornitori ecc.) contribuivano all'attività economica attraverso l'apporto degli input, che l'impresa trasformava in output a beneficio dei clienti (Fig. 1).

Fig. 1 – Modello input-output



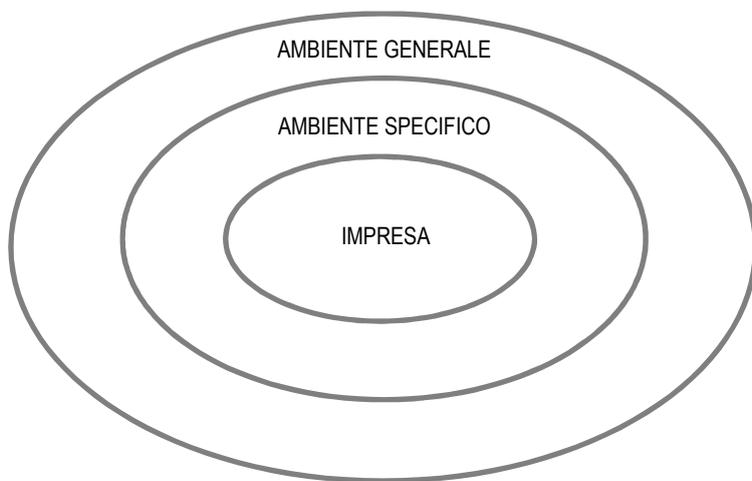
Fonte: adattata da Donaldson and Preston, 1995

² Cfr. Scifo (2003).

L'impostazione del modello input-output individua specifiche relazioni unidirezionali tra i soggetti che operano sul mercato, ciascuno motivato dalla ricerca della massimizzazione del proprio benessere individuale. È il meccanismo della "mano invisibile" che, attraverso gli automatismi del mercato, assicura il contemporaneo raggiungimento del più elevato livello di benessere individuale e collettivo. Tuttavia, il modello input-output, almeno nell'accezione classica di *sistema chiuso*, non tiene in debito conto gli effetti prodotti dal complessivo comportamento posto in essere dagli attori economici, i quali sviluppano tra loro, all'interno di un *sistema aperto*, quale è per l'appunto il mercato, relazioni ben più complesse.

Per superare le limitazioni insite nel modello input-output le teorie manageriali si spingono fino a delineare nuove prospettive di analisi del comportamento aziendale, proponendo un nuovo modello per la definizione dei rapporti tra l'impresa e gli altri soggetti economici che può essere graficamente rappresentato utilizzando uno schema a cerchi concentrici, i quali individuano, rispettivamente, l'impresa, l'ambiente specifico e l'ambiente generale (Fig. 2).

Fig. 2 – Il modello impresa-ambiente



Il modello concentrico impresa-ambiente anticipa la concezione relazionale tra i molteplici soggetti che operano all'interno dei sistemi ambiente e impresa, ponendo quest'ultima al centro di dette relazioni. L'impostazione concettuale di questo modello è molto importante per il contributo che esso offre all'identificazione dei soggetti e delle parti che entrano in contatto con l'impresa. L'identificazione e la definizione sia dell'ambiente specifico sia

anche dell'ambiente generale ha consentito, per molti anni, di rappresentare la duplice natura dei confini del contesto all'interno del quale l'impresa opera – cioè dell'insieme dei mercati delle risorse e dei prodotti, e delle condizioni economiche, politiche, culturali e tecnologiche che rendono possibile il funzionamento di tali mercati – nonché di chiarire come detto contesto possa variare da impresa a impresa e, per la stessa impresa, nel tempo.

Nonostante lo studio dei soggetti coinvolti nel modello sistemico abbia catturato l'interesse di accademici e professionisti (Laplume *et al.*, 2008), con l'obiettivo di comprenderne le aspettative e le esigenze (Jones *et al.*, 2007; Mitchell *et al.*, 1997) e proporre una esaustiva categorizzazione, è da sottolineare che, in realtà, la sola prospettiva del modello sistemico impresa-ambiente non consente di cogliere pienamente la molteplicità e la natura delle relazioni esistenti tra i vari soggetti coinvolti.

Il modello che cattura a pieno la natura delle relazioni che si sviluppano all'interno del mercato tra i vari attori del sistema è il modello degli *stakeholder*. In una prima accezione con il termine stakeholder si individuano tutte le persone (o gruppi di persone) che, mosse da interessi legittimi, sviluppano rapporti con l'impresa per ottenere dei vantaggi. Tutte le relazioni fra gli stakeholder e l'impresa sono descritte come analoghe fra loro, e nessuna assume una priorità evidente rispetto ad un'altra. L'impresa si pone, quindi, al centro di una serie di relazioni con differenti gruppi sociali, rispetto ai quali intrattiene rapporti di scambio, di informazione, di rappresentanza ecc. Questi gruppi sociali sono in grado di influenzare, direttamente e/o indirettamente, l'agire dell'impresa, e dunque rappresentano gli interlocutori naturali e obbligati del management aziendale.

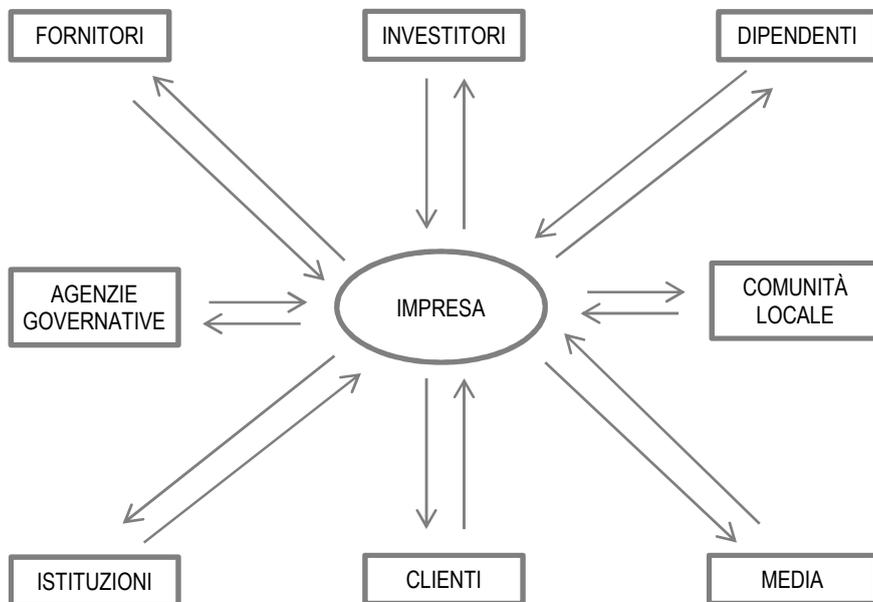
Originariamente il concetto di stakeholder veniva utilizzato per individuare i soli soggetti legati all'impresa in virtù di relazioni contrattuali, identificabili quindi nei dipendenti, nei fornitori, nei finanziatori, nei clienti ecc., ossia tutti coloro che, risultando portatori di interessi diretti nella vita dell'impresa in virtù di impegni contrattualizzati, potevano esercitare una certa influenza sulle decisioni del management aziendale.

Tuttavia i soggetti in grado di influenzare la vita dell'impresa non sono limitati alle sole figure individuate contrattualmente. La corretta individuazione dei gruppi di pressione e/o interesse che ruotano intorno alla realtà aziendale deve ricomprendere anche quei gruppi di soggetti interessati in via "indiretta" all'operare dell'impresa, quali ad esempio le istituzioni, la comunità locale, i media ecc. Si tratta di soggetti mossi da interessi legittimi, ancorché non contrattualizzati, che possono risultare confliggenti con gli obiettivi del management aziendale. La gestione delle relazioni con questi gruppi di pressione è di fondamentale importanza per il successo

dell'impresa e, spesso, risulta essere il fattore critico per la durabilità nel tempo dell'impresa stessa.

Il contributo fortemente innovativo offerto dal modello degli stakeholder per l'interpretazione relazionale e sistemica tra i molteplici soggetti che operano all'interno del sistema economico e del sistema impresa non è limitato all'individuazione dei soggetti-attori e dei rispettivi ruoli, ma consiste nel mettere per la prima volta in discussione gli approcci che guardano agli attori del contesto economico in un'ottica prevalentemente unidirezionale. Il modello degli stakeholder, infatti, abbandonando l'esclusiva prospettiva dell'impresa, pone in evidenza come le relazioni impresa-attori siano reciprocamente interdipendenti (Greenwood, 2007; Steurer, 2006; Waddock, 2003) e si sviluppano seguendo direttrici bi-direzionali (Fig. 3).

Fig. 3 – Il modello degli stakeholder



Fonte: adattata da Donaldson and Preston, 1995

Money *et al.* (2012) sostengono che il modello bi-direzionale della teoria degli stakeholder, proprio perché mette in luce la natura di tutti i rapporti di scambio (di valore, di informazione ecc.) che si sviluppano all'interno del sistema ambiente, sia il più appropriato per indagare le relazioni tra l'impresa e gli attori del contesto economico, nonché il modello più adatto