

Le diverse caratteristiche degli stakeholders

Author : Federico de Andreis

Date : 30 Gennaio 2019



L'impresa, per sopravvivere nel proprio contesto di riferimento, deve trovare la sintonia tra tutte le entità in esso presenti. Infatti, solo attraverso la ricerca dell'armonia e del contemporaneo soddisfacimento delle attese di tali gruppi compositi, l'impresa non vede compromessa la propria capacità di sopravvivere.

Gli stakeholders, ovvero i portatori di interesse nei confronti dell'impresa, hanno per loro natura aspettative, poteri, esigenze, diritti, interessi ed influenza.

L'impresa e il management riconoscono questi aggettivi con un grado di rilevanza differente rispetto agli stakeholders ed agli interessi stessi dell'impresa. Possiamo, infatti, distinguere diversi fattori di rilevanza che vanno a qualificare le categorie di stakeholder: potere, legittimità ed urgenza.

Il potere, nello scenario organizzativo aziendale, è basato sul tipo di risorsa utilizzata per esercitarlo, e può essere suddiviso in:

- potere coercitivo, basato sulla forza, violenza oppure pressione;
- potere utilitaristico, basato sulle risorse materiali o anche finanziarie;
- potere normativo, basato sulle risorse simboliche.

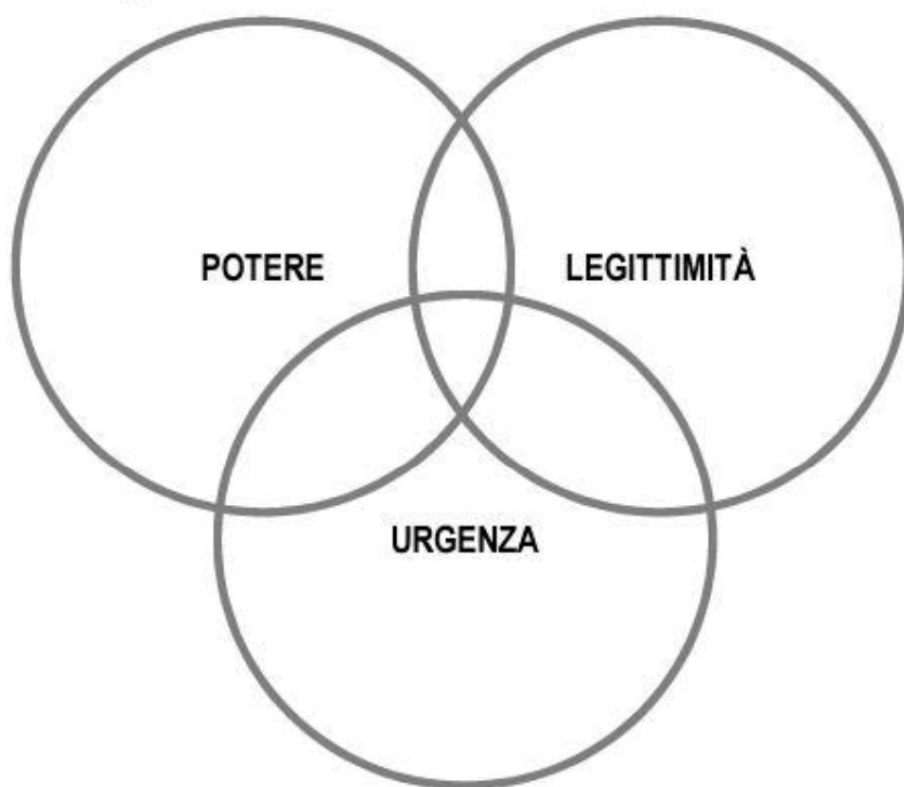
Con il termine legittimità degli stakeholders, ci si riferisce alla relazione che lega questi all'impresa e alle richieste che quest'ultimo avanza, mentre con l'attributo urgenza s'intendono le richieste che questi avanzano, o potrebbero avanzare, nei confronti dell'impresa/organizzazione.

La presenza di uno o più di questi tre attributi determina la rilevanza di un determinato stakeholder per la corporation; combinando i diversi attributi se ne possono ottenere diverse classi, a tal proposito Ronald K. Mitchell, tra gli studiosi di management a dar maggiore contributo agli sviluppi successivi della Stakeholder Theory, ha elaborato una teoria che si fonda sulla percezione relazionale tra impresa e i portatori di interesse.

Tale idea si sviluppa cercando di interpretare quanto teorizzato in precedenza da Freeman di “chi e che cosa realmente conta”, e crea tre diverse qualificazioni: i manager che si prefiggono di raggiungere più obiettivi e che concentrano maggiore attenzione a più classi di stakeholders; le diverse classi, identificate in base alla presenza di uno o più dei tre attributi fondamentali; ed infine le percezioni del management che stabiliscono la differenza tra questi.

Mitcthell, inoltre, afferma anche che i soggetti che non siano in possesso di neanche uno di questi attributi non possono essere considerati stakeholders per l'azienda e quindi siano soggetti privi di rilevanza, denominati portatori passivi d'interesse.

I tre attributi di uno stakeholder



La proposizione che ci permette di distinguere tra i vari stakeholders è la seguente: “La rilevanza di questi sarà positivamente correlata al numero cumulativo di attributi - potere, legittimità ed urgenza - percepiti come esistenti dai manager.”

In base a questa combinazione Mitchell distingue:

1. **Stakeholder latenti:** coloro che possiedono presumibilmente o effettivamente solo uno dei tre attributi, e per questo caratterizzati da bassa rilevanza, vengono ulteriormente

suddivisi in:

- **dormienti:** il loro attributo rilevante è il potere e per questo avrebbero la possibilità di imporre la propria volontà all'organizzazione, ma non essendo legati a essa da una relazione legittima o da aspettative urgenti non sono in grado di farlo e quindi di fatto sono impotenti. Questa tipologia non ha quasi nessuna interazione aziendale, tuttavia data la possibile minaccia di questi dovuta alla possibilità di acquisire entrambi o uno dei due rimanenti attributi, rappresentano una classe a cui l'azienda deve fare parecchia attenzione;
- **discrezionali:** sono in possesso dell'attributo della legittimità, ma non posseggono il potere d'influenzare l'impresa e tanto meno presentano un'aspettativa urgente. Proprio per la mancanza di potere e urgenza questi soggetti non esercitano alcuna pressione sui manager d'impresa e per questo in genere essi non sono interessati ad intavolare una relazione attiva;
- **impegnativi:** sono coloro i quali hanno aspettative urgenti, senza avere però potere e legittimità. Non rappresentano una categoria problematica o che i manager devono tenere sotto controllo anche se si presentano in modo particolarmente fastidioso, talvolta opprimente;

2. **Stakeholder con attese:** soggetti che possiedono due degli attributi principali e hanno una rilevanza ai fini aziendali piuttosto moderata. Grazie alla presenza però di due su tre attributi si mettono in posizione attiva nei confronti dell'azienda con un conseguente aumento dell'attenzione alla loro soddisfazione. Essi si dividono a loro volta in:

- **dominanti:** hanno la caratteristica di possedere sia il potere che la legittimità e proprio per questo fatto la loro influenza sulla corporation è pressoché certa, dato che formano la coalizione principale. Inoltre, grazie alla legittimità della loro relazione, riescono ad ottenere una maggiore attenzione dal management nella soddisfazione delle proprie aspettative;
- **dipendenti:** sono coloro i quali possiedono l'urgenza e la legittimità, tuttavia mancando di potere, non possono ottenere un'adeguata soddisfazione dei loro bisogni ed è per questo che devono dipendere dal supporto di soggetti dotati di potere;
- **pericolosi:** soggetti in possesso degli attributi di potere e urgenza, ma mancanti della legittimità.

Questa ultima categoria potrebbe creare notevoli ostacoli ai manager, dato che potrebbero, di fatto, diventare coercitivi e violenti. I loro comportamenti inoltre spesso si pongono al di fuori della sfera legale, diventando pericolosi non solo per i manager e gli stakeholders, ma anche per gli altri individui ed entità coinvolte nella sfera o vita aziendale.

3. **Stakeholder definitivi:** sono quel gruppo di soggetti che dispongono di tutti e tre gli attributi fondamentali. Il grado di rilevanza di questi stakeholders è talmente alto da obbligare l'impresa a dare la massima priorità alle pretese mosse da questi ultimi. Infine, secondo Mitchell qualunque portatore d'interesse con aspettative può diventare alla fine uno definitivo acquisendo l'attributo mancante.

Conoscere il peso dei portatori di interesse, diventa quindi fondamentale per l'approccio manageriale denominato stakeholder-oriented approach, che presuppone un processo sistematico di dialogo e di coinvolgimento dei principali interlocutori sociali dell'organizzazione nella formulazione delle politiche o strategie aziendali.

Tale processo muove quindi da un'attività ricognitiva per poi definire le strategie più opportune di governo delle relazioni.

Alla base dell'approccio, si rende necessaria per l'identificazione e la segmentazione di queste figure, una mappa percettiva, detta stakeholder analysis, che fornisce la possibilità di isolare il contributo che ogni singolo stakeholder può portare, per migliorare la situazione di contesto in cui opera l'impresa e valutarlo rispetto a una specifica politica, attività o iniziativa dell'impresa.

Articolo a cura di **Federico de Andreis**