

STUDI E RICERCHE DI ECONOMIA AZIENDALE

SEZIONE II
AZIENDE PUBBLICHE E MANAGEMENT

I

Direttore

Rosa Alba MIRAGLIA
Università degli Studi di Catania

Codirettori

Elio BORGONOVÌ
Università commerciale Luigi Bocconi

Luciano D'AMICO
Università degli Studi di Teramo

Luciano MARCHI
Università di Pisa

Comitato editoriale

Paolo COLLINI
Università degli Studi di Trento

Riccardo MUSSARI
Università degli Studi di Siena

Massimo SARGIACOMO
Università degli Studi "Gabriele d'Annunzio" di Chieti-Pescara

Comitato scientifico

Luca ANSELMÌ
Università di Pisa

Elio BORGONOVÌ
Università commerciale Luigi Bocconi

Eleonora CARDILLO
Università degli Studi di Catania

Lidia D'ALESSIO
Università degli Studi Roma Tre

Lucia GIOVANELLI
Università degli Studi di Sassari

Davide MAGGI
Università degli Studi del Piemonte
Orientale "Amedeo Avogadro"

Aldo PAVAN
Università degli Studi di Cagliari

Luisa PULEJO
Università degli Studi di Messina

Davide RIZZOTTI
Università degli Studi di Catania

Barbara SIBILIO
Università degli Studi di Firenze

Comitato scientifico internazionale

Geert BOUCKAERT
Katholieke Universiteit KU Leuven

Robert FOUCHET
University of Aix Marseille

Hiroko KUDO
University of Chuo di Tokyo

Irvine LAPSLEY
The University of Edinburgh

William RIVENBARK
University of North Carolina at Chapel Hill

Stephen WALKER
The University of Edinburgh UK

STUDI E RICERCHE DI ECONOMIA AZIENDALE

SEZIONE II AZIENDE PUBBLICHE E MANAGEMENT



La collana “Studi e Ricerche di Economia Aziendale” intende promuovere lo studio e la ricerca scientifica nell’ambito delle discipline economico-aziendali. Essa accoglie al suo interno, dopo attento processo di selezione e referaggio, monografie e volumi collettanei volti allo studio e all’analisi dell’azienda nelle sue complesse e poliedriche sfaccettature e dinamiche socio-economiche, aventi ad oggetto sia ricerche teoriche che indagini empiriche. Le opere pubblicate devono avere alto valore scientifico e possono essere redatte anche in lingua inglese al fine di facilitarne la diffusione internazionale. Pertanto non possono essere accettati lavori didattici o divulgativi.

Il Direttore, i Codirettori e il Comitato Editoriale sono garanti della qualità scientifica dei volumi pubblicati nonché della trasparenza e della corretta applicazione del processo di referaggio. I membri del comitato scientifico realizzano il processo di referaggio sulla base delle loro specifiche competenze.

Si è voluto attribuire alla collana una peculiare connotazione articolandola in Sezioni che pur nella loro specificità vengono ricondotte, secondo un’ottica di integrazione e correlazione, allo studio dell’economia aziendale. Le Sezioni sono:

- a) “Impresa e Management”;
- b) “Aziende pubbliche e Management”;
- c) “Studi storici di Ragioneria e di Economia aziendale”.

La Sezione “Aziende pubbliche e Management” accoglie volumi che hanno per oggetto il contesto istituzionale ed organizzativo delle aziende e delle amministrazioni pubbliche ed altresì delle aziende con finalità sociali quali le aziende non profit e le istituzioni culturali. Gli scritti accolti in questa Sezione affrontano tematiche inerenti a: l’analisi di sistemi di rilevazione, misurazione e controllo, i processi di cambiamento della governance pubblica, la performance, la valutazione della dirigenza e lo sviluppo delle capacità manageriali. Gli studi inoltre possono riguardare l’accountability pubblica e la rendicontazione socio-ambientale, nonché i processi di innovazione nelle amministrazioni pubbliche, includendo in tale ambito il tema della comparazione tra contesti manageriali pubblici e privati, sia nazionali sia internazionali.

Eleonora Cardillo

**Approcci teorici e logiche interpretative
per lo studio dei processi manageriali
negli enti locali**





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXVII
Giacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.giacchinoonoratieditore.it
info@giacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 4551463

ISBN 978-88-255-0146-9

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: marzo 2017

Indice

- 11 *Introduzione*
- 13 **Capitolo I**
Finalità del lavoro e note metodologiche
- 1.1. Finalità del lavoro, 13 – 1.2. Metodologia, 14 – 1.2.1. *Oggetto di studio*, 14 – 1.2.2. *Individuazione delle prospettive teoriche*, 15 – 1.3. Struttura del lavoro, 16.
- 19 **Capitolo II**
La teoria degli stakeholder per lo studio dei processi dialettici negli enti locali
- 2.1. La Stakeholder theory negli studi sui comportamenti organizzativi e nella prospettiva della responsabilità sociale d'impresa, 19 – 2.2. La Stakeholder theory nel contesto delle aziende pubbliche, 23 – 2.3. Le finalità dell'ente locale connesse alla valutazione dei processi dialettici con gli stakeholder esterni rilevanti, 28 – 2.4. La gestione degli enti locali influenzata dai processi dialettici tra gli organi interni, 31 – 2.4.1. *Le interazioni tra politici e manager: il modello “complementare” e “dicotomico”*, 31 – 2.4.2. *I processi dialettici tra politici e manager e il processo di programmazione*, 35 – 2.5. Sintesi ragionata dell'adattamento della teoria degli stakeholder al contesto degli enti locali, 39.
- 41 **Capitolo III**
La prospettiva basata sulle risorse per la definizione delle competenze e capacità dinamiche nel contesto pubblico
- 3.1. La prospettiva basata sulle risorse negli studi manageriali, 41 – 3.2. L'estensione della prospettiva basata sulle risorse al contesto pubblico, 42 – 3.3. Lo studio di alcuni aspetti specifici all'ente locale attraverso l'analisi delle competenze e capacità dinamiche, 45 – 3.3.1. *La comprensione della logica tecnica*, 45 – 3.3.2. *L'individuazione delle risorse critiche e capacità orga-*

nizzative , 47 – 3.3.3. *La determinazione dell'utilità e uso delle informazioni di accounting. Aspetti teorici e studi empirici*, 49 – 3.4. Esposizione essenziale della traslazione della prospettiva teorica basata sulle risorse agli enti locali, 53.

55 **Capitolo IV**

La prospettiva istituzionale quale chiave interpretativa dei cambiamenti dei sistemi manageriali negli enti locali

4.1. Il processo di istituzionalizzazione negli studi manageriali, 55 – 4.2. La prospettiva istituzionale per interpretare i cambiamenti manageriali nelle aziende pubbliche. Aspetti critici, 58 – 4.3. L'analisi dei cambiamenti manageriali e delle loro peculiarità nell'ente locale, 62 – 4.3.1. *L'impatto dell'introduzione di strumenti manageriali sull'assetto istituzionale*, 62 – 4.3.2. *I caratteri dei processi di cambiamento dei sistemi manageriali*, 65 – 4.4. Riflessioni sull'adattamento della teoria istituzionale all'ente locale, 67.

69 **Capitolo V**

La prospettiva delle "routine organizzative" per interpretare i processi di innovazione manageriale negli enti locali

5.1. La prospettiva teorica delle "routine organizzative" negli studi sull'impresa. Il modello di Pentland e Feldman, 69 – 5.2. La logica delle routine organizzative per esaminare i processi di innovazione manageriale nel contesto pubblico, 74 – 5.3. L'esame degli aspetti strutturali della routine organizzativa per interpretare i processi innovativi negli enti locali. Analisi di un caso studio, 76 – 5.4. Considerazioni sull'adattamento della teoria delle routine organizzative al contesto degli enti locali, 83.

85 **Capitolo VI**

Proposte di integrazione di diverse prospettive teoriche per lo studio dei processi manageriali negli enti locali

6.1. L'integrazione delle prospettive teoriche per una migliore comprensione dei processi manageriali negli enti locali, 85 – 6.2. La Stakeholder theory e la resource-based view per la comprensione del processo dialettico tra logiche politiche e tecniche, 86 – 6.3. La prospettiva istituzionale e la teoria degli stakeholder quali chiavi interpretative delle dinamiche di cambiamento dei sistemi manageriali, 89 – 6.4. La resource-based view e la prospettiva istituzionale per studiare i processi di istituzionalizzazione degli strumenti manageriali, 92 – 6.5. La prospettiva teorica delle routine organizzative, la New Institutional Sociology e l'Actor Network Theory per studiare il gap tra gli aspetti strutturali della routine, 95.

103 *Conclusioni e linee evolutive della ricerca*

107 *Bibliografia*

Introduzione

Il presente lavoro si inserisce negli studi economico-aziendali in ambito pubblico, volti ad investigare processi manageriali ed organizzativi attraverso possibili estensioni e applicazioni di prospettive teoriche ampiamente analizzate e adottate negli studi sull'impresa.

L'ente pubblico costituisce un'entità complessa, nella quale i cambiamenti manageriali vanno studiati ed interpretati rispetto ad un insieme di fattori interni ed esterni che interagiscono e che spesso non appaiono semplici da rilevare e ricondurre a comuni e condivisi principi e logiche di azione.

Il panorama nazionale e internazionale si è arricchito di numerosi contributi che cercano di esplorare le dinamiche manageriali nel contesto delle amministrazioni pubbliche, anche se ancora non risulta apprezzabile lo studio di diversi aspetti critici tramite opportune lenti teoriche di matrice manageriale che possano spiegarne natura e influenze sul contesto. Da ciò discende l'interesse a sviluppare ricerche su questi temi, le cui finalità siano rivolte ad investigare tali dinamiche con l'ausilio di appropriate lenti teoriche o loro possibili integrazioni che approfondiscano alcune criticità gestionali tipiche del contesto degli enti locali. Il percorso di rinnovamento manageriale indotto dall'evoluzione normativa dell'ultimo decennio ha interessato fortemente tali entità che, in modo molto diversificato e contestualizzato, hanno adottato soluzioni e individuato percorsi di adattamento.

Le motivazioni che, dunque, hanno spinto ad intraprendere tale studio si riconducono, innanzitutto, alla possibilità di arricchire le ricerche sul tema di approcci interpretativi e ambiti di attuazione, data la carente estensione di alcune delle prospettive teoriche di matrice manageriale al contesto degli enti locali, ma anche alla ricerca di eventuali chiavi di lettura di determinate dinamiche e pratiche per la comprensione di aspetti critici che investono il contesto di operatività di amministratori e dirigenti pubblici.

Finalità del lavoro e note metodologiche

1.1. Finalità del lavoro

I principali modelli teorici presenti nella letteratura economico-aziendale trovano il loro maggiore riferimento applicativo nelle aziende di produzione, dove gli investimenti e le scelte a destinazione sociale hanno una natura accessoria o comunque subordinata al perseguimento di risultati economici positivi.

Diversi studi spiegano come l'utilizzo di modelli e approcci teorici, consolidati nelle aziende private, sia utile per la comprensione di specifici aspetti delle fasi di programmazione, gestione e rendicontazione delle aziende pubbliche, trovando, anche se a volte con delle limitazioni, un appropriato adattamento a tale contesto.

A tal fine analizzare l'adozione di prospettive teoriche di origine manageriale, opportunamente selezionate, offre la possibilità di capire ed esaminare specifiche modalità dell'azione pubblica, pur cogliendone, a seconda degli aspetti studiati, potenzialità e limiti.

Partendo dalle suddette considerazioni, il presente lavoro, attraverso lo studio di dinamiche manageriali nel contesto degli enti locali, propone una loro osservazione attraverso appropriate prospettive teoriche al fine di individuare particolari questioni e ambiti di indagine.

Le prospettive di analisi adottate potrebbero stimolare amministratori e manager pubblici a considerare ed interpretare particolari criticità che le riflessioni teoriche e le ricerche condotte fanno emergere e che hanno una notevole implicazione per orientare le scelte istituzionali e l'azione pubblica.

1.2. Metodologia

1.2.1. Oggetto di studio

Il contesto delle pubbliche amministrazioni è stato nell'ultimo decennio caratterizzato da un profondo processo di riforma. Tali organizzazioni hanno subito cambiamenti manageriali che hanno inciso sull'assetto istituzionale e sulla strutturazione dei sistemi contabili.

Nel presente lavoro, l'oggetto di studio è rappresentato dagli enti locali, investiti pienamente da tale processo di riforma, i quali hanno recepito in modo diversificato e critico alcune novità legislative che hanno indotto modifiche nelle loro dinamiche manageriali.

Sulla base dei presupposti del filone New Public Management, quale paradigma di gestione della pubblica amministrazione secondo metodologie e pratiche di matrice privatistica, gli enti locali, al fine di raggiungere maggiori livelli di efficienza e produttività, hanno introdotto criteri e approcci manageriali provenienti dal settore privato. Lo scopo è quello di riuscire ad innestare la cultura e le tecniche sperimentate con successo nel mondo delle imprese. Diversi elementi introdotti in tale contesto hanno rafforzato tale tendenza:

- a) la riqualificazione della funzione dirigenziale quale entità dotata di autonomia e responsabilità capace di generare sempre più elevati livelli di efficienza;
- b) l'erogazione dei servizi pubblici attraverso il ricorso a società esterne;
- c) l'introduzione di sistemi di misurazione e valutazione delle performance;
- d) il consolidamento di sistemi di reporting e controllo per monitorare l'attività;
- e) la rivisitazione del processo di valutazione dei dirigenti e del personale per legare i meriti agli effettivi risultati realizzati;
- f) l'adozione del controllo di gestione, quale filosofia di conduzione manageriale;
- g) l'affinamento di metodologie contabili, alcune delle quali legate all'implementazione della contabilità economico-patrimoniale con l'intento di migliorare le finalità conoscitive.

Tuttavia le criticità che emergono dall'applicazione del prima citato paradigma spesso si riconducono ad una decontestualizzata importazione di strumenti e metodi che vengono implementati senza valutare prima gli impatti e il grado di maturità dell'organizzazione che deve accoglierli.

Gli enti locali, quali organizzazioni a diretto contatto con la cittadinanza, mostrano i principali segni di problematico adattamento normativo. La metodologia dei casi studio, secondo un approccio interpretativo, si è ritenuta appropriata per la comprensione sia delle dinamiche interne sia della condotta dei soggetti che operano in tali organizzazioni e che condizionano l'adattamento ai processi innovativi. In alcuni enti investigati, per i quali risultavano più faticose la collaborazione e la disponibilità nel reperimento dei dati, sono emersi aspetti critici, legati per esempio ad uno stentato adeguamento all'introduzione di strumenti manageriali.

Risulta, infatti, utile analizzare tali processi negli aspetti problematici di adozione, valutandone il livello di attuazione ed efficacia negli specifici contesti di analisi. Tuttavia, occorre ritrovare una visione più attenta alle dinamiche interne ma altresì al contesto delle relazioni esterne, cercando di recuperare ruolo e modalità di azione degli enti locali con particolare attenzione al complesso sistema delle interdipendenze che si instaurano tra gli stessi enti e i diversi soggetti che entrano a contatto con essa.

1.2.2. Individuazione delle prospettive teoriche

Le prospettive teoriche analizzate cercano pertanto di interpretare le complesse dinamiche relazionali che caratterizzano le logiche all'interno degli enti locali ed, altresì, di spiegare il grado di attuazione di alcuni strumenti manageriali, evidenziando eventuali limiti e criticità dei processi innovativi.

La selezione delle diverse teorie si è resa necessaria perché ciascuna teoria interpreta uno specifico aspetto problematico. In tale selezione sono stati di supporto diversi lavori scientifici che le hanno adottate e messo in evidenza l'utilità di impiegarle come chiavi interpretative delle dinamiche investigate nel contesto delle amministrazioni pubbliche.

Nel presente lavoro, viene trattata la Stakeholder theory che, ampiamente adottata negli studi sulla rendicontazione sociale in ambito pubblico, tenta tra l'altro di esaminare la complessa rete di relazioni tra diversi soggetti (Vigoda 2002; Bovens 2005; Borgonovi 2005). Tale prospettiva è stata utilizzata sia nella comprensione delle logiche politica e tecnica delle organizzazioni pubbliche che condizionano il modo di operare e i processi programmatici sia come possibile approccio per studiare i cambiamenti nei sistemi manageriali pubblici.

La resource-based view è una prospettiva poco adottata per comprendere le amministrazioni pubbliche (Ridder *et al.* 2005; Bryson *et al.* 2007). Essa viene proposta quale modello di riferimento per la definizione del sistema delle interdipendenze interne che riflettono il sistema delle competenze e delle capacità dinamiche, nonché per interpretare l'uso e l'utilità delle informazioni contabili rispetto alla strutturazione degli strumenti manageriali.

Il processo di istituzionalizzazione, come modellizzato da Burns e Scapens (2000), viene adottato per analizzare sia i processi di consolidamento di strumenti manageriali, sia quelli di cambiamento dei contesti pubblici (Ponzo 2009; Zarone, Ponzo 2012).

La prospettiva teorica delle routine organizzative si ritiene una chiave di lettura utile per la comprensione dei processi di innovazione manageriale. Poco sviluppata nel contesto delle organizzazioni pubbliche (Xuanghiu *et al.* 2013), la prospettiva offre, in alcuni modelli che concettualizzano aspetti strutturali della routine (Pentland, Feldman 2005), anche elementi per interpretare ostacoli e freni all'innovazione nel contesto degli enti locali.

Il lavoro propone, nella parte conclusiva, un'integrazione delle prospettive teoriche, prima presentate. Un particolare ambito di studio, in effetti, potrebbe essere analizzato da angolazioni diverse suggerendo l'adozione di più prospettive teoriche che, adottate in modo integrato, offrirebbero una visione più articolata e completa del processo e delle criticità connesse.

1.3. Struttura del lavoro

Il lavoro, dopo la presentazione delle finalità e degli aspetti metodologici sviluppati in questo primo capitolo, dedica ciascun capitolo alle

implicazioni di una teoria, tra quelle prima menzionate, rispetto agli aspetti critici analizzati, seguendo una precisa logica di trattazione.

Nello specifico, in ogni capitolo viene descritta sinteticamente la teoria così come concepita nell'ambito degli studi in cui si è sviluppata. Si sottolinea, nel paragrafo successivo, l'adattamento di tale teoria al contesto delle organizzazioni pubbliche, evidenziando alcuni studi sul tema presenti in letteratura ed altresì i limiti e le linee di ricerca che necessitano di possibili ulteriori sviluppi. Ci si sofferma poi sulle implicazioni dell'adattamento della teoria al contesto degli enti locali esaminati attraverso ricerche empiriche. Alla fine di ogni capitolo si presenta, in uno schema riassuntivo, una sintesi ragionata dell'adattamento della teoria al contesto degli enti locali.

Il secondo capitolo è dedicato alla Stakeholder theory, quale prospettiva che si sviluppa negli studi sui comportamenti organizzativi e nel filone della responsabilità sociale delle aziende (par. 2.1). Dopo aver individuato il contributo della teoria rispetto al contesto pubblico (par. 2.2), si delineano le finalità dell'ente locale connesse alla valutazione dei processi dialettici con gli stakeholder esterni rilevanti (par. 2.3). Con riguardo ai processi dialettici interni negli enti locali (par. 2.4), si evidenzia il modello dicotomico e complementare sviluppatosi in letteratura per analizzare le interazioni tra politici e managers (par. 2.4.1) e si presentano questioni critiche volte ad esplicitare aspetti delle logiche politiche e manageriali sottese al processo di programmazione (par. 2.4.2).

Nel terzo capitolo viene presentata la resource-based view, prima negli studi manageriali (par. 3.1), quindi estendendola al contesto delle aziende pubbliche (par. 3.2). Si delinea poi l'adozione di tale prospettiva nel contesto degli enti locali, rispetto all'individuazione del sistema della logica tecnica (par. 3.3.1), alla definizione delle risorse critiche e delle capacità organizzative (par. 3.3.2) e alla declinazione dell'utilità e dell'uso delle informazioni di accounting (par. 3.3.3).

Nel quarto capitolo si individua la prospettiva istituzionale negli studi manageriali (par. 4.1). Dopo aver presentato la prospettiva istituzionale per interpretare i cambiamenti nei sistemi manageriali in ambito pubblico (par. 4.2), si analizza l'impatto dell'introduzione nell'ente locale di strumenti manageriali sull'assetto istituzionale (4.3.1) e sui sistemi manageriali (par. 4.3.2).

Alla prospettiva teorica delle routine organizzative è dedicato il quinto capitolo. Si presenta tale prospettiva negli studi manageriali

e si esaminano le caratteristiche strutturali della routine attraverso il modello di Pentland e Feldman (par. 5.1). Si propone tale logica per esaminare i processi di innovazione manageriale nel contesto pubblico (par. 5.2) e nello specifico negli enti locali (par. 5.3).

Il capitolo sesto propone possibili integrazioni di prospettive teoriche per analizzare i processi manageriali negli enti locali (6.1). In particolare si propongono, la Stakeholder theory e la resource-based view per la comprensione del processo dialettico tra logiche politiche e tecniche (6.2); la prospettiva istituzionale e la teoria degli stakeholder quali chiavi interpretative delle dinamiche di cambiamento dei sistemi manageriali (6.3); la resource-based view e la prospettiva istituzionale per studiare i processi di istituzionalizzazione degli strumenti manageriali (par. 6.4). Infine si suggeriscono integrazioni teoriche nell'ambito della prospettiva manageriale delle routine organizzative rispetto alla teoria istituzionale e a quella dell'attore-rete, presentando alcune evidenze empiriche (par. 6.5).

Il lavoro si conclude con le riflessioni finali da dove emerge uno schema ragionato di sintesi delle integrazioni teoriche proposte e l'indicazione di possibili linee evolutive della ricerca.

La teoria degli stakeholder per lo studio dei processi dialettici negli enti locali

2.1. La Stakeholder theory negli studi sui comportamenti organizzativi e nella prospettiva della responsabilità sociale d'impresa

La teoria degli stakeholder comprende degli approcci concettuali che studiano, sotto diverse prospettive di analisi, gli interlocutori principali delle aziende. In dottrina si individuano due principali ambiti nei quali la teoria in questione si è sviluppata. Il primo è quello relativo agli studi sui comportamenti organizzativi dell'impresa, l'altro si ricollega al filone della responsabilità sociale.

Negli studi sui comportamenti organizzativi dell'impresa, la teoria degli stakeholder trova le sue prime concettualizzazioni nel pensiero di Freeman (1984), il quale identifica e sviluppa logiche di classificazione degli attori e degli interessi ad essi sottesi, evidenziando le modalità relazionali dell'impresa e cercando di distinguere diversi gradi di rilevanza degli stessi.

Partendo dalla nota definizione data dall'autore, si definisce stakeholder: «Any group or individual who can affect or be affected by the achievement of an organization's objectives» (Freeman 1984, p. 46).

Il portatore di interesse è dunque ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. In questo più ampio significato, gruppi d'interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e la stampa, sono tutti da considerare stakeholder. Il concetto di stakeholder, che si distingue da quello di shareholder, quale azionista dell'impresa, si riferisce ad un soggetto che detiene un interesse e la cui influenza sull'azienda esercita una profonda azione

orientando scelte e azioni. Da tale accezione generale, si comprende che anche lo shareholder costituisce uno stakeholder dell'impresa.

La Stakeholder theory (Freeman 1984; Ullmann 1985; Roberts 1992; Donaldson, Preston 1995; Mitchell, Agle, Wood 1997) inoltre individua i legami e le strette relazioni di influenza reciproca tra l'azienda e l'ambiente di riferimento. Essa nasce e si sviluppa con lo scopo di ancorare il comportamento manageriale ai principi etici e di legittimazione, contemplando dunque gli interessi, i diritti e le aspettative di coloro che sono influenzati o che possono influenzare il conseguimento degli obiettivi aziendali. La teoria arricchisce, dunque, il tradizionale obiettivo aziendale, legato ai risultati economico-finanziari dell'azienda, assumendo come condizione essenziale il perseguimento di scelte in grado di favorire tutti gli interlocutori, al fine di creare e distribuire ad essi valore e benessere (Rusconi 2009). La conoscenza delle influenze e delle interrelazioni tra i soggetti interni ed esterni alle organizzazioni sono di estremo rilievo per la comprensione delle dinamiche aziendali. Soggetti diversi possono incidere sul contesto aziendale: clienti, fornitori, istituzioni, dipendenti e tutti coloro che, a vario titolo, intessono relazioni più o meno complesse con l'organizzazione. L'azione aziendale si caratterizza, da un lato, per la creazione di valore nei confronti di tali soggetti e, dall'altro, per la gestione delle loro molteplici aspettative e dei diversificati legittimi interessi di cui sono portatori (Michellini 2007; Rusconi 2009).

Con riferimento agli approcci teorici volti alla classificazione degli stakeholder, si individuano stakeholder primari e secondari (Clarkson 1995).

[I primi sono] quelli senza la cui continua partecipazione l'impresa non può sopravvivere come complesso funzionante, tipicamente gli azionisti, gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, insieme a quello che può essere definito il gruppo degli stakeholder pubblici, e cioè governi e comunità che forniscono le infrastrutture, i mercati, le leggi e i regolamenti. Gli stakeholder secondari sono tutti coloro che esercitano una influenza sull'impresa, ma che non sono impegnati in transazioni con essa e che non sono essenziali per la sua sopravvivenza. (Clarkson 1995, pp. 106-107)

Lo stakeholder aziendale può inoltre possedere un interesse diretto o indiretto, economico e non economico, svolgendo un ruolo rilevante nel qualificare l'attività aziendale. La definizione di Clarkson